UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Programa de Ocio y Potencial Humano

CONVIVENCIA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIO-CULTURAL EN LOS MUSEOS DE ARTE CONTEMPORÁNEO.

Propuesta de un modelo de análisis integrador. Casos: Museo Guggenheim Bilbao y Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona

Tesis doctoral presentada por Doña María Laura Mendoza

Dirigida por la Doctora Doña Marta Alvarez Alday

Buenos Aires, Marzo de 2011

AGRADECIMIENTOS

Resulta difícil resumir los muchos sentimientos de gratitud que con motivo de esta tesis, me han brindado diversas personas.

En primer lugar, a mi directora, Marta Álvarez Alday, por su calidez, apoyo y sus valiosas correcciones. Agradezco también la ayuda y la inventiva de todo el Instituto de Estudios de Ocio, han sido tan cordiales y dispuestos que me han hecho sentir segura en esta tierra que de alguna forma me es ajena. Agradezco la incontable dedicación y el tiempo dispensado de Manuel Cuenca Cabeza y María Luisa Amigo Fernández de Arroyabe.

En 2006, me concedieron la beca Turismo 2006 del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España y, en 2008 recibí el apoyo de la Cátedra UNESCO. Expreso mi agradecimiento por hacer posible un periodo de intenso disfrute y productividad.

A menudo damos por sentado las facilidades que ofrece la vida académica. Buena parte de esta tesis se escribió en la Biblioteca de la Universidad de Deusto, su soberbia colección y el ambiente ideal para la investigación contribuyeron en gran medida a mi trabajo. De igual forma, el estimulo del Colegio Mayor Deusto, el Centro Cultural Borges y el apoyo de mis amigos y compañeros contribuyó a que yo terminase con éxito mi empresa.

Por último, quisiera decir que el amor de mi familia, su entusiasmo e inquebrantable buen humor es mi mayor soporte, parte del fondo de este volumen es el reflejo del esfuerzo de mi mamá y de mi tía. GRACIAS, por lo mucho que me han animado y apoyado en estos años.

A todos, MUCHAS GRACIAS.

Página

AGRADECIMIENTOS i

ÍNDICE VOLUMEN v

ÍNDICE DE FIGURAS xi

INDICE VOLUMEN

Página

I. INTRODUCCIÓN 15

1. Presentación del tema 17
2. Razones de la elección del tema 23
2.1. Nuevos paradigmas en el museo 23
2.2. Valor de la experiencia 24
2.3. La cultura como factor de desarrollo 27
2.4. Modelos para asignar recursos públicos 28
2.5. Valor cultural y valor económico 32
2.6. ¿Los museos son espacios para el desarrollo democrático? 20
3. Estado de la cuestión 36
4. Objetivos 38
5. Metodología y fuentes 40
6. Contenidos 48

II. DESARROLLO 51

Capitulo 1. Visión general del concepto museo y su evolución 53
1.0. Introducción 57
1.1. Obtención de líneas generales 58
1.1. a. ¿Qué es un museo? 58
1.1. b. Experiencia estética 59
1.1. c. El lenguaje del prestigio 64
1.1. d. Condiciones materiales y antropológicas de la experiencia estética 74
1.1. e. Los criterios enciclopedistas y didácticos: ¿disfrutar o aprender? 88
1.2. Tendencias en la gestión museísticas en el siglo XXI 97
1.2. a. La relación del museo con públicos masivos 97
1.2. b. La aparición del consumo 101
1.2. c. Los museos ornamento 111

Capitulo 2. Modelo propuesto para un análisis integrador de funciones en museos de arte contemporáneo 117
2.0. Introducción 121
2.1. Parámetros fundacionales 124
2.1. a. Origen de la iniciativa 124
2.1. b. Función y motivaciones 125
2.2. Modelo de Gestión y financiamiento 126
2.2. a. Estructura organizativa 128
2.2. b. Personal y organigrama 129
2.2. c. Usos políticos del museo 129
2.2. d. Matiz de calidad 130
2.2. e. Aspectos económicos 131
Estructura del gasto 132
Fuentes de financiación 132
Estudios de impacto económico 135
2.3. Programación y contenidos 135
2.3. a. Concepto museológico 136
2.3. b. Colección 138
Procedencia y situación actual 139
Programa de adquisiciones 139
2.3. c. Programación artística 139
2.3. d. Servicios de documentación 140
2.3. e. Programas educativos e interpretación 141
2.3. f. Museografía 143
2.3. g. Aspectos comunicativos 144
Identidad corporativa 145
Gestión de la información 145
Prensa 146
Tecnologías 146
Acciones de marketing 147
2.3. h. Visitantes 147
Perfiles 148
Captación y fidelización de visitantes 150

Capitulo 3. Museo Guggenheim Bilbao 153
3.0. Introducción 157
3.1. Parámetros fundacionales 157
3.1. a. Origen de la iniciativa 157
Plan estratégico para la revitalización de Bilbao, 1989 158
Sinergia de intereses con la Fundación Solomon R. Guggenheim 161

Negociaciones y Acuerdos 165
3.1. b. Función y motivaciones 169
3.2. Modelo de Gestión y financiamiento 174
3.2. a. Estructura organizativa 174
3.2. b. Personal y organigrama 177
3.2. c. Usos políticos del museo 184
Recuperación de la autoestima 184
Proyección de una imagen ciudadana 185
3.2. d. Matiz de calidad 187
3.2. e. Aspectos económicos 189
Estructura del gasto 189
Fuentes de financiación 193
Estudios de impacto económico 199
3.3. Programación y contenidos 202
3.3. a. Concepto museológico 202
3.3. b. Colección 206
Procedencia y situación actual 206
Programa de adquisiciones 211
3.3. c. Programación artística 215
3.3. d. Servicios de documentación 222
3.3. e. Programas educativos e interpretación 223
Publico general 224
Colectivo escolar y docente 226
Público Familiar 229
Colectivos más desfavorecidos 229
Actividades complementarias 230
3.3. f. Museografía 232
3.3. g. Aspectos comunicativos 234
Identidad corporativa 234
Gestión de la información 235
Prensa 236
Tecnologías 238
Acciones de marketing 240
3.3. h. Visitantes 242
Perfiles 243
Captación y fidelización de visitantes 244

Capitulo 4. Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona 251
4.0. Introducción 255
4.1. Parámetros fundacionales 255

4.1. a. Origen de la iniciativa 255
Modelo Barcelona 255
El Libro Blanco de los Museos, 1979 259
El Plan de Museos y los acuerdos institucionales, 1985 261
El Plan Estratégico del Sector Cultural, 1998 264
4.1. b. Función y motivaciones 266
Misión fundacional 266
Aniversario 2005. Líneas discursivas 268
Nueva dirección 2008 273
4.2. Modelo de Gestión y financiamiento 274
4.2. a. Estructura organizativa 274
4.2. b. Personal y organigrama 279
4.2. c. Usos políticos del museo 280
Barcelona: el camino a la marca 280
4.2. d. Matiz de calidad 282
4.2. e. Aspectos económicos 285
Estructura del gasto 285
Fuentes de financiación 286
Estudios de impacto económico 283
4.3. Programación y contenidos 300
4.3. a. Concepto museológico 300
4.3. b. Colección 306
Procedencia y situación actual 306
Programa de adquisiciones 311
4.3. c. Programación artística 315
4.3. d. Servicios de documentación 318
Centro de Estudios y Documentación (CEyD) 318
Publicaciones 321
4.3. e. Programas educativos e interpretación 321
Programa de Estudios Independientes (PEI) 321
Programas Educativos 323
Visitas comentadas 323
Expressart 324
Lecturas de una colección y Museo Portátil 325
Video MACBA 326
Formación del profesorado 326
Conferencias y seminarios 327
4.3. f. Museografía 328
4.3. g. Aspectos comunicativos 330
Identidad corporativa 331

Gestión de la información 332
Prensa 334
Tecnologías 334
Acciones de marketing 338
4.3. h. Visitantes 338
Perfiles 338
Captación y fidelización de visitantes 339

Capitulo 5. Validación del modelo propuesto para un análisis integrador de funciones en museos de arte contemporáneo 342
5.0. Introducción 347
5.1. Parámetros fundacionales 348
5.1. a. Origen de la iniciativa 348
5.1. b. Función y motivaciones 349
5.2. Modelo de Gestión y financiamiento 351
5.2. a. Estructura organizativa 352
5.2. b. Personal y organigrama 353
5.2. c. Usos políticos del museo 354
5.2. d. Matiz de calidad 356
5.2. e. Aspectos económicos 357
Estructura del gasto 358
Fuentes de financiación 358
Estudios de impacto económico 359
5.3. Programación y contenidos 360
5.3. a. Concepto museológico 360
5.3. b. Colección 362
Procedencia y situación actual 362
Programa de adquisiciones 364
5.3. c. Programación artística 365
5.3. d. Servicios de documentación 366
5.3. e. Programas educativos e interpretación 367
5.3. f. Museografía 368
5.3. g. Aspectos comunicativos 370
5.3. h. Visitantes 372
Perfiles 372
Captación y fidelización de visitantes 373
5.4. Conclusión 373

III. CONCLUSIONES 379

1. Visión general de la investigación 383
2. Conclusiones 384
3. Líneas de investigaciones futuras, limitaciones y consideraciones finales 403

IV. BIBLIOGRAFÍA 407

Página

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema metodología 40
Figura 2. Esquema de pre-estructura 42
Figura 3. Fuentes estadísticas consultadas 44
Figura 4. Documentación institucional revisada 45
Figura 5. Modelo de integración de las funciones socio-culturales y económicas para museos de arte contemporáneo. 123
Figura 6. Estructura legal y organizativa Museo Guggenheim Bilbao 175
Figura 7. Organigrama Museo Guggenheim Bilbao 179
Figura 8. Plazas convocadas en el Programa de Prácticas en Alternancia 183
Figura 9. Coste total Museo Guggenheim Bilbao 191
Figura 10. Presupuesto preliminar Museo Guggenheim Bilbao 192
Figura 11. Gastos Museo Guggenheim Bilbao 1997 y 2006 192
Figura 12. Ingresos Museo Guggenheim Bilbao 1997 y 2006 197
Figura 13. Modelo para el Estudio de impacto económico Museo Guggenheim Bilbao 201
Figura 14. Impacto de las actividades del Museo Guggenheim sobre la Comunidad Autónoma Vasca, 1997-2008 y totales 201
Figura 15. Cantidad de visitantes por exposición Museo Guggenheim Bilbao 206
Figura 16. Esquema de la Colección Permanente de la Red de Museos Guggenheim. 207
Figura 17. Metodología del Programa Educativo Museo Guggenheim 227
Figura 18. Número de visitantes Museo Guggenheim Bilbao por meses 2005 y 2006 245
Figura 19. Distribución de visitantes Museo Guggenheim Bilbao por origen geográfico 2007 y 2008 (Dentro de España) 245
Figura 20. Distribución de visitantes Museo Guggenheim Bilbao por origen geográfico 2007 y 2008 (Fuera de España) 246
Figura 21. Órganos de gobierno y funciones MACBA 275
Figura 22. Organigrama del MACBA 279
Figura 23. Gastos MACBA 1995 y 2003 286
Figura 24. Ingresos corrientes del MACBA 2003. Valores absolutos y porcentajes 287
Figura 25. Ratios de funcionamiento del MACBA 2003 289
Figura 26. Ingresos extra-museísticos del MACBA 2003. Valores absolutos y porcentajes 289
Figura 27. Evolución variables inmobiliarias. Comparativa Raval-Barcelona 1996-2001 298
Figura 28. Calendario de conferencias y debates MACBA 2010 327
Figura 29. Evolución visitas MACBA 1999-2007 339
Figura 30. Ranking de exposiciones MACBA 2007 339
Figura 31. Perfil de públicos MACBA 2007 por procedencia 340

Figura 32. Perfil de públicos MACBA 2007 por edad 340
Figura 33. Perfil de públicos MACBA 2007 por tipo de visita 340
Figura 34. Perfil de públicos MACBA 2007 por sexo 341
Figura 35. Perfil de públicos MACBA 2007 por medio de información 341
Figura 36. Esquema de validación para el modelo propuesto 347
Figura 37. Cuadro comparativo de la estructura del gasto 358
Figura 38. Fuentes de financiación 359
Figura 39. Ratios de funcionamiento de los museos 2003 359
Figura 40. Resumen de la información comparada 374
Figura 41. Esquema objetivos | conclusiones 385

I. INTRODUCCION

CONTENIDO:

1. Presentación del tema

2. Razones de la elección del tema

2.1. Nuevos paradigmas en el museo

2.2. Valor de la experiencia

2.3. La cultura como factor de desarrollo

2.4. Modelos para asignar recursos públicos

2.5. Valor cultural y valor económico

2.6. ¿Los museos son espacios para el desarrollo democrático?

3. Estado de la cuestión

4. Objetivos

5. Metodología y fuentes

6. Contenidos

1. Presentación del tema

No es fácil ser un trabajador de museo con concepciones innovadoras atrapado en las rutinas de la institución. Ni siquiera es fácil ser un director de museo con concepciones innovadoras porque la inercia institucional es fuerte, las estructuras son pesadas y cuesta mucho ponerlas en movimiento (Dujovne, 1995). Pero sobre todo no es sencillo ser un espectador ávido, un simple visitante que reclame a los museos algo distinto de lo que ellos le ofrecen. Visitar un museo y disfrutarlo es bastante duro cuando su aspecto es imponente y se censura el menor gesto travieso. Las actividades culturales parecen ser una suerte de obligación moral, siendo para muchos, motivo de rechazo e inhibición. Los museos son unas de las instituciones donde más se inhibe la acción social y sin embargo…, sin embargo visitar un museo es algo valorado, se lo considera difusamente como algo positivo, importante, que toda persona “educada” debería conocer. “Disfrutar o aprender” ha sido un clásico dilema en la historia de los museos. Muchos saben que no se trata de conceptos antagónicos pero a menudo son presentados como prácticas irreconciliables.

En la última década, las políticas culturales se preocupan por dar respuestas a las presiones y oportunidades de ser asimilados por el mercado y en consecuencia se observan cambios en las funciones de aquellos templos del saber. El rol y espacio social que el museo ocupaba ha mudado de aires. No sólo en muchas ciudades los museos han pasado a ser las principales atracciones turísticas sino que se han convertido en recursos clave para el desarrollo económico local. Históricamente, los museos han cumplido el papel de 'entretener'. Aún los más conservadores defensores del proyecto de la modernidad, concentrado en la adquisición y conservación del patrimonio para elevar moralmente el espíritu, aceptan que el disfrute es una vía de acceso al proceso educativo y académico. En tales circunstancias el sentido de la experiencia es un medio para un fin, es decir, de carácter utilitario. Recientemente, la visita al museo vuelve a asociarse a otros significados más allá de la utilidad. El uso del museo como herramienta educativa no ha desaparecido ni lo hará pero los nuevos hábitos culturales han asignado al museo un carácter igualitario entre fin en sí y herramienta para.

Parece que hubiéramos olvidado que el museo debe su nombre a las musas, esos seres tutelares de las artes y las diferentes formas del conocimiento que nos legó la mitología griega. Toda opción es válida, incluso, la de hacer visitas relámpago, o pasar por alto la mayor parte de los objetos, y también la de ir sólo aquellos que realmente nos interesen, y sólo cuando tengamos verdaderos deseos de hacerlo. En

otras palabras, concurrir a los museos y disfrutar de ellos no es, ni puede ser una obligación sino una experiencia de ocio.

> "El hombre libre debe tener energía suficiente para imponerse los esfuerzos que no está obligado a hacer. Sólo entonces será libre. La suma de los esfuerzos empleados da la medida de su voluntad" (Gripdonck, 1968: 84).

Esta investigación se adhiere a un concepto de ocio como elemento presente del proceso educativo, a la vez que es un agente de disfrute personal y desarrollo comunitario, una visión humanista que conjuga ejercicio de la libertad y desarrollo de la persona. Siguiendo la línea de investigación que funda el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto, el ocio es una experiencia integral del hombre, como derecho humano fundamental y como ámbito de intervención a través de todas sus manifestaciones culturales, turísticas, deportivas y recreativas. Una experiencia integral quiere decir total. En palabras de Cuenca se trata de una experiencia:

> "Compleja (direccional y multidimensional), centrada en actuaciones queridas (libres y satisfactorias), autotélicas (con un fin en sí mismas) y personales (con implicaciones individuales y sociales). Como derecho humano básico favorece el desarrollo, como la educación, el trabajo o la salud, y del que nadie debería ser privado por razones de género, orientación sexual, edad, raza, religión, creencia, nivel de salud, discapacidad o condición económica" (Cuenca, 2007: 28).

La dialéctica social contemporánea ha devenido en una civilización del ocio pero por motivos muy diferentes a los que la utopía setentista proclamaba. Desgraciadamente, los progresos de la sociedad de bienestar han favorecido las vivencias de ocio, pero no para todos y tampoco en todas partes. El ocio sólo tiene sentido en algunos países, e incluso dentro de estos mismos, la desigualdad social no deja de estar presente. La sociedad de consumo ha hecho del ocio una realidad importante y llena de medios, pero, al mismo tiempo, desierta de sentido (Sue, 1987). El retraso de los jóvenes en su incorporación al trabajo, la reducción de la jornada laboral y el adelanto de la jubilación —hoy en revisión en toda Europa— y el aumento de las expectativas de vida contribuyen a la consolidación del desplazamiento del mundo laboral y el aumento del tiempo de ocio. Cuenca (2003) especifica cómo el ocio ha ganado importancia en nuestra vida también por otros motivos como el incremento del turismo, el disfrute mayoritario de las vacaciones, la incidencia de la televisión, el apoyo institucional al desarrollo de las actividades culturales, el crecimiento del nivel educativo de la media poblacional, las legislaciones laborales o el acceso masivo a los

medios tecnológicos. Cada uno de estos procesos son indicadores de la mutación trascendental que la humanidad ha experimentado durante el siglo XX y que configura nuevos estilos de vida en los que el ocio tiene una gran incidencia.

En el mundo erudito ocio y tiempo libre son dos conceptos diferentes. Cuenca (2003) explica que el tiempo es, en efecto, una constante imprescindible para explicar la vivencia de ocio. A menudo, el tiempo libre se refiere al ámbito temporal ausente de obligaciones que nos permite llevar a cabo cualquier tipo de actividad, mientras que el tiempo de ocio define específicamente el tiempo empleado en prácticas de ocio. La práctica del ocio tampoco depende exclusivamente de la actividad en sí misma, ni del nivel económico, sino que tiene mucho que ver con el sentido de quién lo experimenta. La acción es una referencia que, junto a la percepción de quien la realiza, puede transformarse o no en vivencia del ocio. A diferencia de las experiencias comunes, las experiencias de ocio son independientes y se caracterizan por la conciencia de la elección y la voluntariedad. Lo que lleva a pensar en el ocio como potencialidad. Pensar también en las posibilidades de no hacer. *Podemos ser* debido a que estamos relacionados con nuestro propio *no ser* (Rogoff, 2007); lo que permite rechazar gran parte de la instrumentalidad que va pareja a una noción de ocio concentrado en prácticas u objetos concretos. Si despojamos al ocio de un único resultado, podemos permitirnos la capacidad de equivocarnos y de aprender, lo que parece un punto muy interesante para introducir un pensamiento creativo en relación a los diferentes momentos del *llegar a ser* del ocio significativo. El ocio esta abierto a cualquier direccionalidad.

> “El camino para llegar a ser no tiene ni principio ni fin, ni salida ni llegada, ni origen ni destino… El camino para llegar a ser sólo tiene un intermedio, un intermedio no es un promedio, es un movimiento rápido, es la velocidad absoluta del movimiento” (Deleuze y Guattari, 1980: 57).

El ocio, en su sentido más puro, es un fin en sí mismo, se realiza sin pretender otra cosa a cambio de la acción. Cuenca habla directamente de una experiencia autotélica, en contraposición al mundo laboral que se dedica a la producción de medios y a la sociedad de consumo que nos ofrece medios para hacer realidad nuestro ocio pero no fines ni sentidos. El ocio, por tanto, es aquello que se distingue del simple pasatiempo y sobrepasa la idea del descanso y la evasión. Se diferencia de otras vivencias por su capacidad de sentido y su potencialidad para crear encuentros creativos y satisfactorios que originan desarrollo personal y también social. En el sentido de fin en sí se elabora la idea de gratuidad, en tanto ocio puro no se debe

nada a cambio y por tanto se puede afirmar que el ocio no cabe ser un acto de consumo. En un mundo que tiende a limitarnos a meros espectadores de una realidad que no se sabe bien si es o no es real, el ocio nos da la posibilidad de cuestionar nuestra capacidad de ser más libres para hacer lo que queremos y lo que nos gusta hacer. “El ocio es una búsqueda individual que cada cual debe asumir por sí mismo y cada quien debe encontrar” (Cuenca, 2003: 54).

Muchas veces se discute una libertad más aparente que real porque como en todo hábito social, el paradigma hegemónico introduce implícita y explícitamente una intervención. No cabe duda que los esquemas de comportamiento que se llevan a cabo en sus diversas manifestaciones y actividades están encuadrados en un contexto social que los hace posibles, sin embargo los actos son subjetivos y personales. El ocio depende de la persona y se integra a su manera de entender el mundo haciendo la libre elección tan real como las oportunidades que permiten realizarla. Las bases objetivas que explican las conductas del ocio —prácticas, economía, tiempo— son fundamentales para explicar el fenómeno; pero sería absurdo reducir la experiencia a formas mecánicas producto de un determinismo. La Teoría Social puede establecer probabilidades de conducta porque entiende que el individuo es el agente de la experiencia, y aquí reside la subjetividad, aún cuando ésta tiene una génesis y una determinación social.

Para que nadie nos diga cómo divertirnos, es necesaria una conciencia de nosotros mismos y una identificación del entorno inmediato y de la propia realidad. Amigo (2000) encuentra que cada experiencia es una vivencia integral de valores, una re-creación de las ganas de vivir y por cierto una experiencia de encuentro, donde se establece contacto con realidades que trascienden, horizontes abiertos a la comprensión y al conocimiento. Dumazedier (1964) también consideró que el ocio funda una nueva moral de la felicidad, ya que aquel que no aprovecha o no sabe emplear su tiempo de ocio es un hombre incompleto, retrasado o algo enajenado. La visión humanista ha contribuido a revalorizar y popularizar el término ocio, no así su manera de entenderlo. Su aportación conceptual es valorada y reconocida en los medios académicos e investigadores, pero todavía no es parte del modo de vida general.

La vivencia de la dimensión lúdica es algo esencial para la realización del ocio. En el juego se atribuye al mundo una significación distinta a la realidad, principalmente de fantasía, para que la realidad no ocupe todos los huecos de la existencia. A través del juego nos acercamos a la música, al símbolo y otras expresiones que nos devuelven a la naturaleza humana universal. De igual forma, Kriekemans (1973) argumenta, sobre las ideas de Johan Huizinga (1938), que el juego puede acercar un

mundo menos complicado y todo ello hace que la vivencia lúdica genere alegría. Lamentablemente, nuestro entorno y estilos de vida demuestran dificultad para vivir la alegría. Vetter en 1950 estudió cómo la mayor parte de la gente se divierte sola y, asiduamente la diversión procede de estímulos externos poco propensos a una interacción tanto del tipo introspectivo como grupal.

Otros ámbitos de la vida, como la ética, la religión, la solidaridad e incluso para muchas personas el trabajo, también trascienden el mundo de los medios. Comparados con ellos, el rasgo común que delimita esta experiencia de las demás es, como ya se había anticipado, la voluntariedad y la satisfacción personal que proporciona. El ocio supone un desprendimiento de los intereses de la vida cotidiana, una conciencia de querer hacer lo que se hace asumiendo las reglas implícitas y un ámbito espacio-temporal que funda una vivencia gustosa. El ocio significativo devuelve el potencial creador que se pierde en la actividad cotidiana.

Mihaly Csikszentmihalyi estudia la incidencia de las experiencias satisfactorias en el comportamiento humano. Para el autor la experiencia óptima se alcanza:

> "Cuando todos los contenidos de la conciencia se encuentran en armonía entre sí y con las metas que define el *self* [yo] de la persona. Las condiciones de la conciencia son las que permiten acceder al placer, la felicidad, la satisfacción y el disfrute" (Csikszentmihalyi y Csikszentmihalyi, 1998: 38).

Csikszentmihalyi entiende que la repetición de experiencias óptimas es una meta central del *self*, al punto de ser intrínsecamente humano. De manera que las experiencias de ocio proporcionan una energía interior que a medida que son repetidas constituyen metas de perfeccionamiento. Para que una experiencia sea óptima, el sujeto tiene la percepción de lo que quiere y debe hacer -denominada percepción de desafío- y sabe que es capaz de hacerlo o bien que tiene habilidad para ello. De manera que se produce un desafío dinámico entre lo que nos gusta hacer y lo que podemos hacer. Este rasgo independiza a la experiencia de ocio de la actividad propiamente dicha, ya que la clave reside en el desafío que proporciona a la persona y el disfrute que supone su realización. El aporte de Csikszentmihalyi a la Teoría del Ocio es vital dado la especificidad con que analiza el vigor de la experiencia. Si creemos que el disfrute es la piedra angular de la evolución, como él mismo declara, la incidencia del ocio trasciende el espacio individual para insertarse en el desarrollo de los intereses comunitarios y sociales.

El museo, tal como se define en este trabajo, puede ser un facilitador de esta clase de experiencias. El museo puede ir más allá de las figuras tradicionales y

concebir lugares de no consumo donde las experiencias son producidas por nosotros mismos. Los museos en los que se prioriza la reflexión del visitante y en los que se fomentan las diferentes versiones que cada persona pueda establecer, están vinculados a una museología crítica. Esta corriente concibe la experiencia desde una postura interdisciplinaria, contextual, política, reflexiva y emancipadora. Además, la museología crítica impulsa la negociación del saber y el significado entre profesionales, forjadores de las culturas del museo, y los visitantes. Así, tanto los profesionales como los visitantes son concebidos como “creadores”, y todos ellos son entendidos como aprendices porque todos generan discurso (Alonso Fernández, 2003). De la misma forma, la experiencia en el museo es entendida como un acto de creación de nuevas narrativas igualmente válidas y significativas que la propuesta por la propia institución.

Justamente, de todo ello trata esta investigación. Este trabajo se sumerge en la relación interna museos-públicos y en sus consecuencias externas ocio-economía. El desafío de las políticas culturales actuales se concentra en nuevos entornos, nuevas técnicas, lo que define a su vez nuevos contenidos y nuevos procesos. Una y otra vez, quienes hacen los museos manipulan la historia, la interpretan y la ponen en escena para cumplir ciertos fines simbólicos y políticos. Bajo esa conciencia se despliega un nuevo paradigma de museo, demostrado por Alonso Fernández (1999), en el que un sistema abierto e interactivo y el diálogo entre sujetos constituyen las bisagras de un territorio, más un patrimonio, más una comunidad.

Los valores de las industrias culturales ya están socialmente instalados por lo que el museo debe abocarse al desafío. Las posibilidades dividen el crédito profesional. Por un lado, el consumo turístico justifica amplios horarios de apertura y nuevos desarrollos para atraer y mantener a los visitantes. Por otro, la misión educativa se vuelve vulnerable contribuyendo al desarrollo comunitario sólo en un nivel de base. Esta visión es resultado de prestar atención no sólo a las exigencias del patrimonio que debe mostrarse sino también a las disposiciones y dificultades de los públicos que no quieren aburrirse. Un examen riguroso de los anacronismos y desaciertos ofrece perspectivas para construir, para imaginar de manera realista, en fin, para hacerse cargo desde las instituciones de lo “contradictorio” que anida en sus fórmulas.

2. Razones de la elección del tema

La observación de anacronismos en el modelo de democratización cultural aplicado desde los años setenta en la práctica museística es, a grandes rasgos, el origen de esta reflexión. El optimismo e idealismo de esas décadas otorgaron un papel positivo para la cultura y desde entonces los museos intentan transmitir su mensaje al mayor número de personas. Las tradicionales políticas museísticas centradas en el objeto dieron paso a políticas centradas en el visitante. Mientras que los profesionales del museo comenzaron a discutir la accesibilidad de las obras y la relación de la sociedad sobre la base de la sustitución de elementos del museo tradicional —edificio, colección, público— por los de un nuevo museo —territorio, patrimonio y población—; la atención general se centró en las exposiciones, se reivindicaron los criterios didácticos y se valorizó la difusión a través del turismo y las relaciones públicas. La novedad de la visión contemporánea del museo, según autores como Binni y Pinna (1989), no estuvo en haber inventado y asumido funciones totalmente nuevas sino más bien en la socialización de las antiguas funciones, una socialización que ha creado un nuevo paradigma en el museo y ha llevado, en lógica consecuencia, a la necesidad de desarrollar acciones típicamente públicas como la tutela de los bienes culturales, la didáctica y el goce.

2.1. Nuevos paradigmas en el museo

El carácter permanente de la institución le permite establecer un vínculo con su entorno y su comunidad. Este papel le exige al museo tres finalidades, tres usos distintos, pero compatibles. Son el estudio, la educación y el deleite. El museo no puede contentarse con preservar cuidadosamente determinadas piezas para las generaciones futuras ni exponerlas estéticamente; el museo debe transmitir a su comunidad todo aquello que la pueda enriquecer, no solo a nivel intelectual sino también emocional (Valdez, 1999). Su valor social le obliga a trabajar para poner a disposición de la sociedad todos los conocimientos extraídos de las colecciones para que sus miembros puedan aprovecharlas. El verdadero sentido del museo es el de ser un puente entre la obra de arte y el público. El museo debe hacer posible un diálogo entre las dos partes que mutuamente se necesitan. Sin embargo, y pese a ser éste un asunto de primera magnitud, por todos es sabido la dificultad de usar este puente de forma fluida. El museo se muestra muchas veces inabarcable pues no se encuentran a mano las herramientas que hacen posible esta acción, no se ofrecen pautas ni se manifiestan comportamientos que agilicen el proceso. Las consecuencias son serias pues en dicho uso el museo es útil para la sociedad a la que pertenece y en la que,

más allá de aparecer como un privilegio de infraestructura cultural, lo convierte en una inagotable fuente de estímulos que desarrolla el pensamiento crítico y participativo de todas y cada una de las personas que se acerquen a él (Calaf, 2007).

Mientras el museo descubrió su relación con el territorio, su carácter local y la importancia que puede asumir en la tutela, recuperación y análisis del patrimonio cultural del territorio del que forma parte geográfica y culturalmente; los administradores de los recursos globales descubrieron la cultura como una "inversión sensible a la raza y al género que fortalece la fibra de la sociedad civil y, a su vez es la anfitriona ideal para el desarrollo político y económico" (Yudice, 2002: 14). Al presente, las funciones tradicionales de un museo —conservación, catalogación, restauración— no plantean problemas de límites. Donde sí se encuentran son en aquellas actividades de mayor carácter público —exposición, educación, difusión, deleite— pues poseen aspectos más apetecibles para los políticos, la administración, el personal y también los públicos. Por ejemplo, el gran desarrollo de museos emblemáticos ha originado que la opinión pública exija a todos los museos la misma actividad, muchas veces sin pensar en las diferencias entre una y otra institución. Este hecho, junto con el deseo de los responsables de las administraciones públicas de presentar una amplia relación de logros, obliga a muchos museos a entrar en una dinámica que mantenga su imagen pública, sobre todo para evitar las críticas que se producirían si la opción escogida fuera otra. La mayoría de los museos y otras instituciones culturales se plantean el éxito en términos de número de visitantes y de variedad, pero sin pensar en el papel que la institución puede y debe jugar en su territorio.

2.2. Valor de la experiencia

El proyecto de democratización cultural centrado en los públicos construyó un escenario emocional donde el valor de la experiencia ocupa un lugar destacado en la praxis cultural. A su vez, en el marco de un proceso consolidado con el tiempo, la experiencia aflora como un recurso productivo, un nuevo género de producción que se añade a los servicios agregando valor sin la inercia de competir sobre la base del precio. Este proceso económico, es denominado por Bordas (2003) "experiencialización".

Frente a estas nuevas opciones de la experiencia, el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto cuestiona si cualquier experiencia es una experiencia de ocio. ¿Existen experiencias "mejores"? ¿Hay vivencias más verdaderas que otras? Por ejemplo ¿la experiencia en un complejo turístico del tipo Disneylandia es menos auténtica que la vivida en las salas de un museo? ¿Podemos calificar a Disneylandia de poco auténtico solo por ser un complejo turístico? Se entiende que la

satisfacción ha de ser definida por el propio sujeto y el mercado provee un escenario en el que potencialmente pueden vivirse experiencias memorables. Ahora bien, ello no confunde consumo con experiencia. Es cierto que las actividades comerciales pueden facilitar una experiencia-mercancía típica de la sociedad post-industrial o la compra de un espectáculo pero el pago de una entrada no garantiza las emociones ni la experiencia. Siguiendo el pensamiento del Instituto de la Universidad de Deusto en la publicación electrónica Boletín Adoz 28 (2004), el ocio no es sinónimo de ficción sino que exige protagonismo y compromiso, por ende la experiencia es satisfactoria cuando atribuimos significado a aquello que hacemos.

Por otro lado, se puede afirmar que el bienestar individual, y en consecuencia la felicidad y satisfacción personal, no son los únicos valores preponderantes de la experiencia de ocio.

> "Cada uno de nosotros sabe qué es lo que quiere o qué es lo que más le conviene, o cuáles son sus intereses, deseos o preferencias. Desde el punto de vista moral no existe necesidad de valorar si esas preferencias de ocio tienen o han de tener la misma consideración" (De la Cruz y Sasia, 2007: 232).

En la actualidad, el ocio parece ser valioso en la medida en que es un ámbito privilegiado para la construcción personal que contribuye a nuestro bienestar. Se nos presenta como el espacio en el que aspiramos a tener libertad, autorrealización y bienestar personal. Sin embargo, notamos que el bienestar como valor excluyente del ocio tiene una connotación que resistimos. La elección de las propias preferencias conlleva responsabilidades que el bienestar personal no siempre alcanza a justificar.

Hay diversas teorías del bienestar tal como exponen De la Cruz y Sassia (2007) y son importantes para mostrar matices. Las teorías experienciales sostienen que sólo contribuye al bienestar aquello que influye en la calidad de una determinada experiencia, mientras que las teorías del deseo defienden que la calidad de vida de una persona consiste en el grado de satisfacción de sus deseos. La idea detrás de esta segunda concepción es que ganamos bienestar cuando logramos lo que queremos y lo perdemos cuando no satisfacemos nuestros deseos. Estas ideas de apariencia simplista han colonizado todas las estructuras básicas de la sociedad. El libre mercado se erige sobre ellas con tal fuerza que es difícil contrarrestarlas con argumentos éticos. La publicidad constantemente asocia bienestar y felicidad de manera casual, sin demasiadas explicaciones. El mercado, sin lugar a dudas, ha convertido en imperativo que las experiencias de ocio deben alimentar ese deber ser feliz. Una parte importante de la oferta cultural actual se presenta como un despliegue

eufórico de experiencias y actividades, que salpican, a través de complejas estrategias de venta, un único mensaje: *sed felices*. Ahora bien, el dilema planteado por De la Cruz y Sasia (2007) cuestiona cómo saber lo que buscan todos los hombres desde la noche de los tiempos sin caer en la más hueca de las generalizaciones. Sin dudas, la apelación a las preferencias no es suficiente para distribuir los recursos culturales en una sociedad. La experiencia tiene un componente subjetivo que no se puede eludir pero éste resulta problemático para establecer cuáles han de ser los criterios para el reparto de un bien común como lo son el ocio y la cultura. Al depender de valores culturales, sociales y personales es espinoso suministrarlos y garantizarlos a partir del criterio de bienestar. No significa estar en contra de la felicidad sino en contra de que este sentimiento frágil, especial y tan íntimo, se convierta en un auténtico estupefaciente colectivo al que todos debamos entregarnos, tenga la forma que tenga: química, espiritual, psicológica, informática o religiosa. En otras palabras, no se pueden pensar el ocio y la cultura sin sociedades justas que lo posibiliten.

> "Para favorecer el bienestar subjetivo de cada persona, para que cada uno de nosotros, de acuerdo a nuestro plan y sentido de vida, podamos poner en marcha nuestra mejor realización, es preciso situar ese proyecto en el marco adecuado y deseable para poder realizarlo. La mejor garantía para el acontecer del propio bienestar personal es el bienestar público. […] Hay que debatir y concretar de una manera precisa cuáles han de ser esas condiciones mínimas de la calidad de vida. Eso no se puede hacer de espaldas a una reflexión ética en torno a lo que cabe reclamar en ese ámbito. Aquí radica su justicia. Y su responsabilidad". (De la Cruz y Sasia, 2007: 235-236).

No tiene sentido discutir la génesis de la sociedad consumista, no obstante, quién decide lo que se consume y lo que se produce y quién debería hacerlo es una pregunta decisiva para entender el contexto en que se definen las prácticas culturales a analizar. El consumo pertenece al tipo de acción que puede ser elegida en un sentido o en otro. Quien opta por ello es dueño de hacerlo o no, y por lo mismo, se le puede atribuir y pedir que responda por ellas. Sin embargo, en esta era de maxi consumo, parece que la libertad está jaqueada por la fuerza de la publicidad, los grupos de referencia, las instituciones, los medios y no queda resquicio para las elecciones de consumo (Fukuyama, 1992). A menudo, los derechos de los ciudadanos están siendo sustituidos por los derechos y responsabilidades de los consumidores. Las industrias culturales, son negocios rentables y poderosos que se mueven entre los intereses públicos y privados. Los profesionales del marketing, por ejemplo, conocen al dedillo las relaciones dinámicas de la cultura y sus significados: libertad,

satisfacción, autenticidad, y así lo demuestran los múltiples anuncios relacionados que hacen uso de las connotaciones intrínsecas del fenómeno para asociarlo al producto sin otra intención que la venta. La defensa de los derechos del consumidor está muy bien pero no es suficiente. Defender los derechos de los ciudadanos es mucho más importante para construir una sociedad justa, y para ello, es fundamental que los procesos de consumo, los sistemas de producción y la distribución de los bienes tengan por horizonte la humanidad.

2.3. La cultura como factor de desarrollo

El museo también se relaciona con la sociedad de consumo de manera cotidiana e inevitable. Diversos aspectos de la economía y los hábitos sociales han hecho posible que la cultura sea un factor de desarrollo indiscutible. La actual es una era de superabundancia pero seguimos concentrando nuestros esfuerzos en un modelo de producción-consumo que paradójicamente no nos libera de la obligación trabajo y comercializa una experiencia de ocio a costa de sus valores intrínsecos (Álvarez, 2002). Se pretende que la cultura sea un dinamizador de cambios positivos pero tal como se presenta la nueva economía, el consumo productivo desplaza mayoritariamente esa esperanza. En una entrevista, el anterior director del MACBA, Manuel Borja-Villel (2005) declaraba que hay una preocupante tendencia a convertir al director en gestor, por lo que prevalecen valores y prácticas que no proceden de la estructura educativa. Una defensa elocuente de cómo crear estructuras autónomas que no estén basadas en valores mercantiles. Sin embargo, la pregunta sigue siendo en qué casos el museo puede producir beneficios financieros, sin disminuir su calidad, libertad y creatividad.

El espacio europeo tradicionalmente responsabiliza al Estado de los cuidados del patrimonio común, pero incluso esta tradición está cambiando: cada vez más las fuerzas del mercado se ocupan del arte. Muchos museos europeos son del dominio privado, la mayoría tienen un precio que hay que pagar para acceder, y muchos espacios de arte contemporáneo se han plegado a las prerrogativas de la riqueza y el poder. Remo Guidieri, en *El museo y sus fetiches* (1997), describe nuestra cultura en términos de acumulación donde las mercancías y las imágenes son pilares. La acumulación y el despilfarro, que ya eran enormes en la época que precedió a la II Guerra Mundial, se han multiplicado exponencialmente desde entonces. Las posibilidades de producción, continúan diversificándose y además introducen nuevas mercancías que modifican la relación con las necesidades clásicas: producción de mercancías y expansión de los medios para producirlas, por ejemplo la fusión híbrida entre mercancía y objeto de arte en una especie de meta-mercancía que la estética se

encarga de legitimar (Guidieri, 1998). El arte, generando sentidos estéticos que pueden ser asociados a factores socialmente reconocibles, deviene en recurso intelectual útil para construir un product-servicio ofrecido a una demanda que pide atención personalizada (Rullani, 2007). Los profesionales de los museos están en desventaja, todavía no son diestros en el lenguaje económico y de gestión, por tanto son comprensibles las dificultades a la hora de planificar ciertas cuestiones. Por el contrario, los interlocutores, del mundo de los negocios, sí saben perfectamente lo que se traen entre manos.

2.4. Modelos para asignar recursos públicos

En la economía de libre mercado, tal y como defendió Adam Smith (1776) según el concepto de lo que se conoce como la "mano invisible", las sociedades adoptan un comportamiento económico, el cual refleja los objetivos individuales de los consumidores que intentan maximizar su utilidad, y productores preocupados por su propio interés, que intentan maximizar los beneficios.[1] Pero, por supuesto, acontecen acciones colectivas que lo exceden. Cuando los mercados fracasan o no existen, es necesaria la intervención del Estado que pone en movimiento acciones voluntarias o coercitivas para alcanzar resultados sociales óptimos. La intervención del estado se justifica por motivos de eficiencia, equidad y estabilidad. Por ejemplo, los bienes públicos tales como la defensa o la ley y el orden, no se pueden financiar directamente mediante la demanda individual, deben suministrarse a través del Estado o mediante la cooperación voluntaria. La noción de cultura, al menos en el sentido trabajado en

[1] NOTA: Una economía de libre mercado sería "aquella en la que la asignación de recursos está determinada por las decisiones de producción, de venta y de compra realizadas por las empresas y las familias actuando en respuesta a las señales del mercado, tales como precios y beneficios". El equilibrio de mercado resuelve el problema de hacer compatibles los planes de compradores y vendedores y el principio de la maximización de los resultados sirve de base a la teoría macroeconómica de la producción y el consumo. En 1776 Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones,* en uno de los primeros intentos de entender cómo funcionan los mercados competitivos. Smith considera el sistema de precios como la mano invisible que coordina la adopción de decisiones descentralizadas entre millones de consumidores y productores. El mercado actúa como un mecanismo social de control para la asignación de los recursos escasos entre los diferentes usos alternativos sin un control central consciente que, en base a un sistema de precios relativos, transmite, la información necesaria para realizar dicha asignación a aquellos que la necesitan. ¿Cómo lo hace? A *grosso modo*, los bienes más abundantes son más baratos y estaremos así todos animados a utilizarlos; sin embargo, los más escasos serán los más caros. De igual forma, un cambio en los factores que influyen en dichas decisiones dará lugar a una reasignación de los recursos. Las tesis del libre mercado se basan en los derechos del individuo y afirman que los agentes sociales y económicos son racionales, adoptando aquellas decisiones que les reporten mayor satisfacción y contemplando toda formulación social en función de su propia asignación de bienes, sin tener en cuenta las consecuencias que tal formulación pudiera tener para las asignaciones de los otros agentes. Así, un sistema de precios competitivos produce una coordinación de esfuerzos según la cual cada individuo, buscando sus propias ganancias, responde de forma coordinada a los cambios de oferta y demanda. (Iribar Bilbao M. F., 1996).-

esta tesis, es una manifestación del comportamiento de grupo o colectivo. La cultura y la economía son manifestaciones humanas interrelacionadas e interdependientes. Sin embargo, Throsby (2001) demuestra que es útil codificar la distinción entre economía y cultura como base para la consideración de las relaciones entre ellas. Desde un punto de vista teórico, la organización económica de una sociedad puede moverse entre un sistema de mercado puro y un sistema puro de planificación central. En la economía real no se da ninguno de ellos de forma absoluta, sino que aparecen los llamados sistemas mixtos como combinación de la autoridad y el mercado. La cuestión es saber cuál es mejor. ¿Cuál es el mejor modelo que permite tomar decisiones mejores, teniendo en cuenta todos los costes relevantes a la hora de tomar dichas decisiones y a la hora de asignar los recursos escasos?

La teoría positiva para una economía de libre mercado analiza los principios que explican el funcionamiento de una economía cualquiera sin tener en cuenta si los resultados obtenidos son o no deseables con arreglo a unos fines dados. Desde la perspectiva de la economía política, se pretende valorar el comportamiento de una economía en relación con unos valores ideales tratando de determinar el grado de adecuación de la conducta a los objetivos y ofrecer prescripciones para la acción basadas en juicios de valor personales o subjetivos, es decir, se ocupa de lo que debería ser (Iribar, 1996). Si ubicamos la oferta y la demanda de bienes y servicios culturales en un esquema de análisis, la economía política tiene sobrada experiencia en criticar la teoría económica tradicional y en valorar el mérito de los sistemas económicos. El enfoque tridimensional es más adecuado porque la economía política no se limita al proceso de competencia e intercambio de mercado que constituye el eje central de la teoría económica tradicional sino que fundamenta su explicación en considerar la vida económica en tres dimensiones. Una dimensión horizontal que estudia las competencias; en sentido vertical identifica un poder que configura y condiciona la existencia de superiores y subordinados y una dimensión temporal que determina el cambio del propio sistema (Bowles y Eduards, 1990).

Desde otra perspectiva, la economía del bienestar tiene como objetivo la valoración de la deseabilidad social, es decir, de las posibles formas de asignación de recursos y una diferente distribución de las remuneraciones. Tal y como señalan Henderson y Quandt (1975), pretende analizar si el cambio que se produce para pasar de un estado a otro es deseable o no en términos de mejora del bienestar.

Un modelo de organización económica basado en un sistema de mercado con un cierto grado de intervención estatal parece ser el más adecuado a la hora de asignar los bienes en la economía y, de hecho, es el que siguen la mayoría de las economías modernas. La tesis de Iribiar (1996) señala que los países capitalistas cada

vez incluyen una mayor planificación en su economía y un sistema de redistribución de renta para que sus consecuencias sean socialmente deseables. Numerosos tratados de economía recogen esta cuestión. La respuesta gira en torno al hecho de que:

> "La teoría de la optimalidad de la competencia perfecta es un proceso intelectual que proporciona una demostración abstracta del poder de la toma de decisiones descentralizada. Una defensa realista del sistema de precios debe basarse en que es mejor que cualquier alternativa y a partir de ahí decidir el grado de intervención necesario para garantizar que el mercado pueda actuar" (Lipsey, 1991: 32).

Iribar Bilbao (1996) también demuestra que se trata de elegir la combinación de mercado e intervención más adecuada a las esperanzas y necesidades de la gente porque el resultado de equilibrio de un mercado puede que sea eficiente pero no quiere decir que sea socialmente deseable. El mecanismo del mercado lleva implícito un sistema de distribución de la riqueza que premia a aquellos capaces de producir bienes escasos, pero que no tiene en cuenta que esa capacidad puede deberse a una distinta dotación de recursos de cada uno de los individuos que constituyen la sociedad. Es decir, es justo que, si todos partimos de los mismos recursos, con el tiempo tenga más el que más trabaja, el problema está en que no todos tenemos los mismos recursos.

Los mercados, cuando existen, no son perfectos y por lo tanto, el Estado debe intervenir para corregir dichas imperfecciones entre las cuales podemos citar como más importantes las externalidades y la competencia imperfecta. También intervienen los problemas de agencia; los directivos de las empresas en la búsqueda de sus propios objetivos dan lugar a fallos; el riesgo, que está implícito en todas las previsiones de demanda, que hacen empresas y consumidores; y los costes de transacción. Por lo tanto es necesario evaluar la actuación pública considerando tanto los costes como los beneficios de la misma. Pensemos que cuando el sistema de precios no se utiliza para asignar los recursos es necesario que aparezcan otras formas de asignación que son costosas: recursos administrativos para hacer cumplir las normas, burocracia en la toma de decisiones, reducción de la libertad individual… Estos costes de producción no pueden ser evitados sino solamente trasladados.

Bowles y Eduards (1990) señalan que la teoría económica se basa inevitablemente en valores, y ellos son útiles para juzgar si un sistema es mejor o peor que otro. Precisamente, la economía política basa los méritos en tres valores fundamentales: eficiencia, justicia y democracia. Eficiencia en cuanto utilizar una cantidad dada de factores y producir la máxima cantidad posible de bienes y servicios útiles. Justicia, en cuanto distribución de las cargas [trabajo necesario para producir] y

ventajas [utilización de lo que se produce] del sistema y democracia en relación al grado en el que el sistema fomenta o limita la vida democrática. El paradigma neoclásico dominante ha proporcionado un marco general y coherente para representar y analizar el comportamiento de los individuos y los mercados, pero, a pesar de su imperialismo intelectual, como hemos visto, la economía neoclásica es bastante restrictiva en sus suposiciones y limitada en su fuerza explicativa.

2.5. Valor cultural y valor económico

Llevando todo esto al ámbito de la cultura, está claro que el comportamiento cultural refleja objetivos colectivos diferenciados de los individuales, derivados de la naturaleza de la cultura como expresión de las creencias, las aspiraciones y la identificación de un grupo. Los bienes intangibles requieren de una intensa conectividad humana y su valor agregado recae en su peso comunicativo y representativo. En esencia, estos bienes son inapropiables. Por tanto, el capital cultural tiene valor en un sentido diferente, incluso en su propia comercialización. Para la UNESCO (Declaración de México, 1982) la cultura permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo y a través de ella, el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. Las prácticas actuales favorecen el encuentro con el arte, públicos cada vez más amplios acceden a los museos y disfrutan de experiencias culturales frecuentes.

El capital cultural carece de valor económico en cuanto no se puede negociar como activo, excepto en la medida en que se pueda comprar y vender los derechos a futuras rentas [derechos de autor]. Su valor, reside en que su existencia da lugar a un flujo de servicios que producen valor cultural y económico (Throsby, 2001). Así, en los modelos de competencia entre ciudades, se considera que el espacio como lugar de innovación es un factor esencial. Rodríguez (2007) dice que la propiedad sobre algún producto creativo o desarrollo de la innovación, es parecida a la posesión de acciones sobre todo un campo de posibles, esto es, una suerte de monopolio sobre un fragmento de futuro.

En medio de tanto entusiasmo, corremos el riesgo de perder de vista que el valor económico de la cultura no es su única razón de ser. Una concepción materialista establece que todas las culturas se adaptan al entorno material, su evolución no está determinada por las ideas que representan sino por su éxito a la hora de resolver los problemas que les plantea el mundo material en el que están

situadas. Esta interpretación funcional fue la que situó dentro de un marco industrial la producción y el consumo de la cultura. Desde entonces la cultura se analiza en términos similares a los aplicables a cualquier industria de base comercial, con la diferencia de que el interés público de los bienes culturales se impone al sentido comercial porque el objetivo último de las sociedades va más allá de los intereses inmediatos. Los procesos de producción y consumo en las artes, y el papel más general de la cultura, tienen un contenido fundamental de valor cultural, definido según criterios diferentes de los que utilizamos para medir el éxito económico por tanto la producción, las cadenas de distribución y el consumo han de ser diferentes (Throsby, 2001).

En un nivel fundamental, los cimientos conceptuales sobre los que se asientan [la economía y la cultura] tienen que ver con las nociones de valor. Las cuestiones de valor son fundamentales para ambos ámbitos. En el terreno económico, el valor está relacionado con la utilidad, el precio y la importancia que los individuos o los mercados asignen a las mercancías. En el caso de la cultura, el valor subsiste en ciertas propiedades de los fenómenos culturales, expresables, bien en términos específicos, bien en términos generales, como indicación del mérito o importancia de una obra, objeto, una experiencia o cualquier otro elemento cultural. Es posible que las ideas fundamentales sobre preferencias y elección puedan de hecho proporcionar un punto común a partir del cual avance la formación de valor. Pero es en la elaboración de nociones de valor, y en la transformación del valor en precio económico o en una evaluación de la importancia cultural, donde los dos campos divergen. Es relevante saber si el valor económico puede englobar el valor cultural. Los economistas se engañan si afirman que la ciencia económica puede englobar completamente el valor cultural dentro de su ámbito y que los métodos de la evaluación económica son capaces de incluir todos los aspectos relevantes del valor cultural en su red. En el polifacético escenario de la cultura, “debe resistirse la tendencia al dominio de una interpretación económica del mundo, derivada del poder del paradigma económico moderno” (Throsby, 2001: 56). Si queremos no pasar por alto elementos de valor importante, si queremos una teoría completa y con validez operativa es esencial que el valor cultural se admita junto con el valor económico en la consideración del valor total de los bienes y servicios culturales.

2.6. ¿Los museos son espacios para el desarrollo democrático?

> “Todavía pueden venir”, comentaba en una conversación uno de los responsables del Museo Metropolitano de Nueva York, precisamente en una reunión en la que

> tratábamos el tema de la crisis de los museos. Ante el asombro generalizado de todos los presentes, por ser éste un museo emblemático y ejemplo de calidad y coherencia de programación, en la magnífica respuesta del público y en el envidiable estado de sus cuentas, ¿qué más quería? Su respuesta no ofreció lugar a dudas: "El museo está lleno de gente, a todas horas en cualquier día del año; sin embargo un profesional que ama el arte no se debe engañar. Que vengan, que lo llenen, no garantiza que disfruten, todo este "turismo cultural" en realidad está deseando acabar pronto para irse de compras y entiende la visita como una obligación social" (Rico, 2002: 133).

Esta cita pone de manifiesto que la labor del museo en la vida democrática de la comunidad ha venido siendo una relación conflictiva. El museo existe para y por el público, sea éste general y/o especializado. Sin embargo, los estudios de público señalan que los espacios de arte continúan atrayendo a *grosso* modo a profesionales liberales, empleados de niveles gerenciales y estudiantes de niveles superiores, una clase educada de media a alta y en cierta medida repelen a operarios, trabajadores menos calificados, grupos en conflicto, etc. (Di Maggio, 1986 y SGAE, 2002). La ampliación de la base pública ha tenido un éxito moderado en los museos de arte, no así en los museos de ciencia, de historia o los dedicados a actividades más cercanas [eco museos], lo que obliga a preguntarnos si la democratización del arte es una prioridad para las instituciones artísticas. En apariencia, los espacios de arte no serían tan para todos como quisiéramos. Ciertos indicadores, como el coste de la entrada, un arte más ecléctico y el aumento del tiempo de ocio han aportado a los museos de arte un carácter de integración, sin embargo la relación arte-democracia es compleja y a juicio de ciertos teóricos todavía superficial.

Las investigaciones de Bourdieu (1964, 1966, 2003) datan de mitad de los sesenta. Sus informes, de inmensa trascendencia, demostraron como la percepción del museo [cercanía-lejanía] se relacionaba estrechamente con la clase y grupo social del visitante. Vera Zolberg, en una conferencia celebrada en 1992 en el Rijksmuseum, se preguntaba si el cambio a esta parte era significativo. Las antiguas disputas entre los departamentos curatoriales y de educación todavía siguen vigentes. Siendo realistas, en tiempo de crisis cuando las decisiones suelen ser más agresivas, generalmente es la educación la que más se resiente frente el cuidado de las colecciones y exhibiciones. También es cierto que las áreas pedagógicas adolecen de perspectivas.

A ello sumamos que a partir de la incorporación del museo al circuito comercial el visitante se piensa como simple consumidor o usuario. Si el público es concebido como un consumidor, el museo segmenta al público de forma diferente que si lo

concibiera como ciudadano. En el primer caso habrá un grupo prioritario [las mujeres entre treinta y cincuenta son actualmente el público objetivo] mientras que de la otra manera, el objetivo se centra en el acceso y la igualdad de posibilidades, sean cuál sean las características socio-demográficas del visitante. Mirar al público como consumidor es volver al pasado más autoritario del museo. La experiencia cultural no se profundiza, solo se asimila a los circuitos habituales de entretenimiento, y entonces, el conflicto de antaño no hace más que consolidarse. Woods (1992) señala que en lo relativo al museo y su público, la gestión que procura la satisfacción de un cliente potencia una actitud simple y conformista, mientras que impulsar la educación y el disfrute es una tarea compleja pero ubica al museo fuera de los segmentos y lo centra en el individuo quién experimenta y aprende.

Consumidores y ciudadanos no son conceptos mutuamente excluyentes. Si bien, hay una tensión estructural construida entre las metas de calidad propuestas por el museo y la libertad de expresión defendida por las industrias culturales los consumidores son ciudadanos y viceversa. La idea de ciudadanía intuye una demanda contraída entre el individuo y la sociedad que requiere educación y responsabilidades compartidas. El caso del Centro Pompidou es paradigmático. Su estructura parece un supermercado, la vida institucional gira en torno al café y los eventos en una atmósfera poco seria y distendida. La colección no es lo usual en los museos franceses: Pop Art, video arte, fotografía, trabajos de artistas de etnias marginales, participación de grupos y géneros minoritarios poco representados en las colecciones de arte contemporáneo, etc. Pese a todo, el museo no parece tener mucho éxito con otros *targets* de público que no sean los habituales al arte contemporáneo. Natalie Heinich (1998), ha estudiado que dentro del Centro se agrupan distintos grupos, creando pequeños mini-museos dentro del contenedor general, y cada micro-grupo responde a las mismas características de audiencia que en los espacios paralelos externos, lo que permite concluir que incluso cuando hay diversidad de públicos, no significa que las bases de acceso se hayan ampliado. Estos datos llevan a preguntarnos si realmente existe una relación significativa entre la cultura y la cualidad de ciudadano, ya que la condición de ciudadano se adquiere mediante la igualdad político-jurídica, es decir, aquella que otorga los mismos derechos y deberes a los individuos, generando un territorio de hombres y mujeres libres e iguales (Martí, 2007)

Las políticas culturales basadas en la democratización de la cultura beben de la tradición moderna de entender el cultivo cultural como forma de acceso a la libertad. “Ser cultos para ser libres” en palabras de José Martí. Pero en el contexto contemporáneo, estas ideas han quedado desbordadas por muchos motivos. La condición de ciudadano no la otorga un documento, sino que se convierte en un

proceso que se inicia con los derechos de ciudadanía clásicos, pero que debe ir desarrollándose, aumentando las capacidades de ejercer esos derechos de forma progresiva. Es la idea de proceso la que nos permite situar la importancia de la cultura en la construcción de ciudadanía (Martí, 2007).

En fin, a todos estos dilemas se debe esta investigación. Después de una temporada de irreverencia es propicio ejercer una crítica más reflexiva: no para demoler sino para concebir una revitalización de la comunión públicos-museo-territorio. Faltan estudios de conjunto que re-fundamenten la labor museológica de acuerdo con las nuevas concepciones de la historia, el arte y la economía. Esto se vuelve urgente en un tiempo donde los edificios consagrados a exhibir el patrimonio deben competir con los medios masivos y las nuevas tecnologías informáticas para tener una presencia significativa entre las múltiples redes de comunicación y entretenimiento.

3. Estado de la cuestión

Desde la instauración del modelo de democratización cultural, los museos se han vuelto políticamente muy atractivos. Nos referimos a que políticos y medios los ven cada vez más como agentes de contenidos capaces de generar emociones y desarrollo en la sociedad. El arte se ha replegado en una concepción expandida de la cultura capaz de resolver problemas y los museos ocupan un rol importante en la escena política y en el desarrollo democrático. La defensa de la centralidad cultural para resolver problemas sociales no es ciertamente nueva, pero cobró formas diferentes en el pasado. Actualmente, observamos que:

- La categoría clásica de museo en donde la producción cultural se situaba en el vértice del sistema es sustituida por una categoría de gran infraestructura, centrada en la difusión, con un perfil cultural más ligero y acompañado, a menudo, de una retórica grandilocuente y al servicio de objetivos más amplios que los propiamente culturales. Suponemos que este desplazamiento configura una nueva tipología de espacio patrimonial.
- En el ámbito de las políticas culturales coexisten diferentes abordajes del elemento cultural. A la hora de definir la cultura y la experiencia cultural, valores desiguales debaten y luchan por prevalecer. Resulta muy problemático reconciliar los discursos que ponen énfasis en la “exclusividad” a partir de mantener infraestructuras prestigiosas que garanticen un desarrollo económico y aquellos que intentan proporcionar acceso a los mismos para lograr una verdadera democratización e integración cultural, tanto receptiva como participativa.

George Yudice (2002) ha sido pionero en el estudio de la creciente instrumentalización de la cultura en tiempos de globalización y el surgimiento de una nueva división internacional del trabajo. Nestor García Canclini (1995 y 2001) es la referencia para explicar los conflictos multiculturales de la globalización. Las investigaciones de Jon Leonardo Aurtenetxe (2007) nos permiten comprender la incidencia de la centralidad cultural en las infraestructuras culturales mientras que el trabajo de Jordi Bonet (2007) y Jordi Borja (1987, 2003 y 2005) iluminan las prácticas de producción metropolitanas.

Desde diferentes ópticas y aproximaciones se ha buscado definir un marco de reflexión en el que la economía y la cultura establezcan puntos en común. David

Throsby (1998 y 2001) ha trazado un camino para abordar de manera holística e integral el área de la cultura y las industrias culturales. Este abordaje se complementa con la selección de textos fundamentales recogidos en el *Manual de economía de la cultura* editado por Towse en 2005; las definiciones de Bustamente y Zallo (1988) en el ámbito español y la división sectorial de la Industria de la Cultura y el Ocio llevado a cabo por García Gracias y Zofío Prieto en 2003. Las reflexiones sobre economía del ocio se basaron en los trabajos de Marta Alvarez Alday (2002 y 2006).

Para las dimensiones y manifestaciones actuales del ocio y el arte como expresión de esa experiencia, los autores de cabecera han sido Manuel Cuenca Cabeza (2003, 2006 y 2007) y María Luisa Fernández de Arroyabe (2000). Las mayores precisiones de la cuestión del arte las hemos aprendido de Elena Oliveras (2006), Andrea Giunta (2003) y Jiménez (1961, 2002 y 2007); Marta Dujovne (1995), Eilen Gurian (2005) y Hooper-Greenhill (1994 y 1998) han sido los referentes para la museología, así como Juan Carlos Rico (2002); Alonso Fernández (1999 y 2003) y Jorge Ribalta (2004) han aportado su mirada crítica a la nueva museología. La actualidad de todos los centros culturales se realizó a partir de la recopilación de textos de Roberto Gómez de la Iglesia y los artículos de las revistas *Museums Journal* y *Art News*. El tema de educación y museos fue investigado a partir de los estudios de Roser Calaf Masachs (2007), Carmén Lidón (2007) y Padró (2005). Finalmente, Iñaki Esteban (2007) nos permitió analizar los elementos que más controversia han causado sobre la tipología de museo ornamento.

No se han encontrado estudios que profundicen en lo que podríamos considerar el nuevo devenir de los museos en su perspectiva práctica. En la actualidad se critica abiertamente —en especial desde el ámbito cultural— a los museos concebidos para regenerar un área urbana por entender que abandonan o relegan a segundo término su función socio-cultural. Tampoco existe un trabajo de investigación que pretenda valorar de manera integrada la actuación de los museos de arte contemporáneo en esta doble perspectiva que defiende por un lado el acceso a la cultura y por otro, apoya el desarrollo económico.

Existen estudios de detalle de diversas instituciones de arte contemporáneo —Boorsma (1998), *Experiencias en las Artes, Patrimonio e Industrias Culturales en Europa* y, Padilla J. y Patiño L. (2007), *Impacto de los museos: una perspectiva mexicana*— pero no se dispone de un esquema de análisis integrador que permita conocer de forma sistemática —para su posterior valoración— las distintas funciones, actividades y/o políticas llevadas a cabo por los museos en su búsqueda de objetivos socio-culturales y económicos. De ahí se deriva el interés de esta tesis.

4. Objetivos

Esta tesis se propone investigar qué sucede en aquellas instituciones que asumen los intereses de regeneración urbana y recuperación económica, aparentemente opuestos, a objetivos de desarrollo socio-cultural. Nos interesa estudiar una potencial convivencia de políticas de desarrollo económico y participación socio-cultural, en concreto referido a los museos de arte contemporáneo que son los que están surgiendo con un objetivo decidido de regeneración de tejidos socio-económicos deteriorados o con riesgo de deterioro.

Así, el objetivo principal de esta tesis es investigar cómo los museos de arte contemporáneo que asumen el desarrollo económico de una región, consiguen integrar el desarrollo socio-cultural de su comunidad. En definitiva, se trata de construir un modelo de análisis que pueda ser aplicado a una realidad admisible de observación. Y una vez aplicado permita valorar de forma integrada las funciones que llevan a cabo los museos para concluir si contribuyen o no al desarrollo económico y comunitario.

Para ello, se han seleccionado dos museos de arte contemporáneo paradigmáticos: el Museo Guggenheim Bilbao y el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona. Ambos museos poseen prestigio, notoriedad y suficiente bibliografía crítica para una observación enriquecedora. Se estudian estos y no otros porque su creación dependió de una voluntad política y social que requería proyectos de regeneración urbana. Tanto el Guggenheim como el MACBA nacieron para actuar como revitalizadores de un territorio específico y son faros que proyectan la imagen de un lugar determinado.

“Convivencia de políticas de desarrollo económico y socio-cultural en los museos de arte contemporáneo. Propuesta de un Modelo de Análisis Integrador. Casos: Museo Guggenheim Bilbao y Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona” es un trabajo de investigación que ha revisado por un lado la evolución del concepto de museo en el siglo XXI y por otro, ha profundizado en la naturaleza, razón de ser, funcionamiento y contribución de dos instituciones de arte contemporáneo significativas en el panorama europeo-español, como son el Guggenheim Bilbao y el MACBA, con el objetivo de llegar a proponer un modelo de análisis integrado que permita conocer de qué manera una institución de arte contemporáneo trabaja por promover tanto el crecimiento económico como la mejora cultural de su área y sociedad de influencia. El interés de esta propuesta es que pueda servir tanto como instrumento de análisis como de herramienta de trabajo para la planificación, aplicado a cualquier institución de arte contemporáneo.

Este estudio comenzó en 2007 cuando el encuentro con la filosofía del Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto provocó la necesidad primera de demostrar que los museos ornamento no valían sólo para que intereses políticos a corto plazo ocultaran la inversión realizada para llevar a cabo el proyecto con el éxito de su impacto económico. A priori parecía imposible considerar que esta tipología de museo provocara una vivencia de ocio memorable y facilitara los beneficios de la experiencia estética. Ese objetivo nos atrajo en la búsqueda de un marco teórico que permitiera conocer el detalle de su funcionamiento. En la tesina, realizada en 2008, para la Suficiencia Investigadora se volcaron gran parte de esos descubrimientos así como las primeras aproximaciones a las instituciones objeto de estudio de esta investigación. Ya en ese momento, anticipábamos que la realidad era totalmente diferente hasta llegar a constatar lo contrario: su capacidad de regenerar la economía y la imagen de un territorio que es fruto de un enorme potencial como promotor de crecimiento cultural y social. El objetivo original de la investigación se centró entonces en encontrar un modelo de análisis que sirviera para estudiar la compatibilidad de estos objetivos en instituciones de arte contemporáneo del siglo XXI. La falta de propuestas nos llevó a construir un modelo propio a partir del estudio en profundidad de las dos realidades objeto de esta investigación.

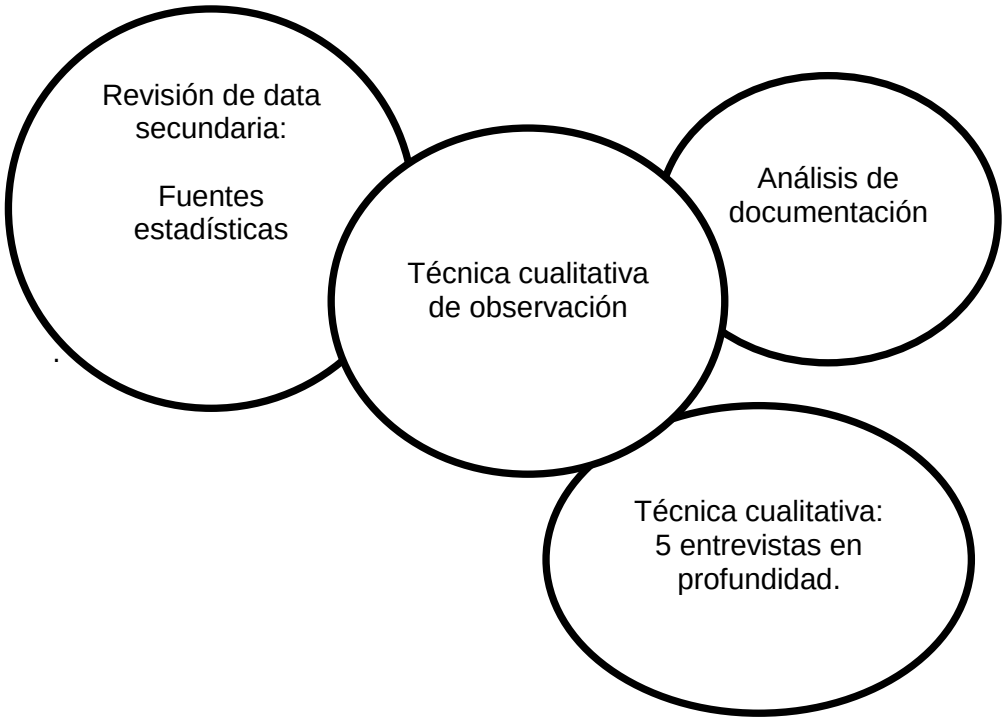
Por último, para alcanzar el objetivo se plantea necesario dar respuesta a las siguientes cuestiones de orden teórico y metodológico:

1. ¿Qué se entiende por museo de arte contemporáneo?
2. ¿Qué capacidad tiene el museo para adaptarse al espacio y rol social que la comunidad le ha asignando?
3. ¿En qué casos el museo puede producir beneficios financieros sin disminuir sus herramientas naturales: calidad y diversidad?
4. ¿Es posible conseguir a nivel de cada institución la convivencia de las políticas de desarrollo económico y socio-cultural? ¿cómo? ¿se podría definir un modelo integrador extrapolable a otras instituciones?
5. Finalmente, ¿cuáles son las competencias que el museo debe desarrollar para convertirse en una plataforma eficaz para generar ocasiones en las que desarrollar las capacidades que necesitamos para vivir en plenitud la cultura contemporánea?

5. Metodología y fuentes

El proceso de investigación se cimenta en diferentes momentos de los cuales surgen características propias. En este apartado metodológico se describen cada una de ellas así como los objetivos específicos de cada parcela de realidad sociocultural estudiada. En un proceso de investigación explicativo, las variables y sus dimensiones se determinan desde un marco teórico configurador que da cuenta de la estructura general del estudio; mientras que en una investigación cualitativa (Murcia y Jaramillo, 2000), la estructura se va descubriendo o configurando progresivamente a medida que se interactúa con el fenómeno sujeto de estudio. Ritzer (2002) afirma que las estructuras no muestran la realidad, pues la realidad sociocultural se esconde a veces detrás de esas estructuras. La metodología es una estrategia, delimitada con antelación al conocimiento empírico del problema; en la investigación cualitativa, ésta es sólo una guía para aproximarse a la realidad, en tanto se puede reestructurar en el proceso mismo de búsqueda y puede ser ampliada según las necesidades que se vayan presentando. El cuadro de la figura 1 ilustra la estrategia general aplicada a esta investigación.

Figura 1. Esquema metodología. Elaboración propia



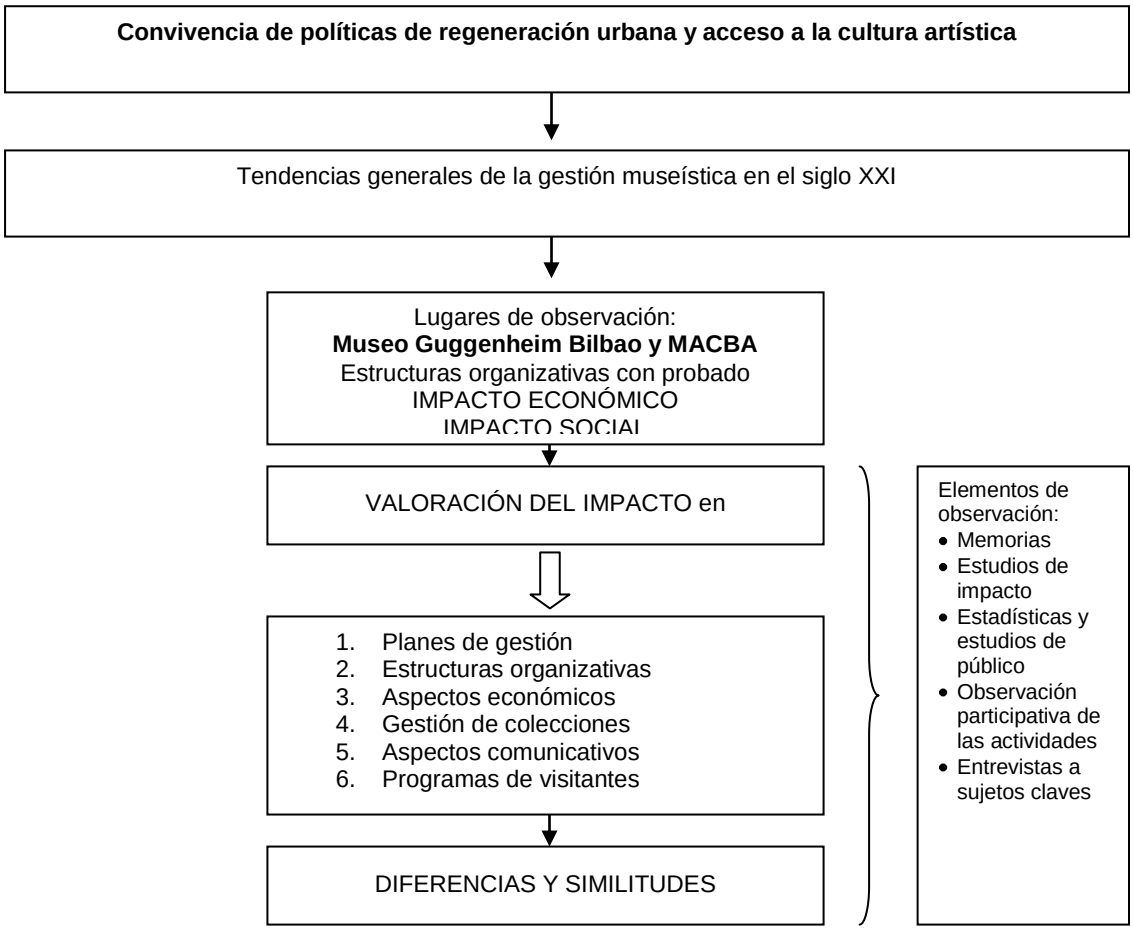
El primer momento de esta investigación delimitó el área que comprende el estudio. A través de la revisión de literatura existente se elaboraron los antecedentes y el contexto de la problemática en esta investigación. Gran parte del tiempo de esta investigación fue dedicado a dicha revisión bibliográfica y documental poniendo de presente ejes teóricos, escuelas de pensamiento y estrategias metodológicas. El análisis bibliográfico originó una trama abierta de conceptos claves para entender la realidad del museo y las políticas culturales en el siglo XXI. Al mismo tiempo las líneas generales se obtuvieron a partir de la descripción de las prácticas significativas y hacer evidente las paradojas que problematizan las funciones esenciales del museo.

La elaboración de este mapa conceptual ha sido ardua y laboriosa pero lo acompañan artistas y teóricos que tienen una mayor capacidad de condensar en palabras sus pensamientos. Algunos de ellos, además de la importancia que puedan tener como representantes de una época, resultan cada vez más actuales. Los horizontes conceptuales que abrieron siguen vigentes y coinciden con el horizonte problemático de esta tesis. A lo largo del trabajo quedan al descubierto los autores que desde la teoría estética y las ciencias sociales han proporcionado las ideas y el enfoque general de los diversos temas; aunque seguramente habrá deudas con muchos que quizá no aparezcan conscientemente, pero su huella está presente; las citas bibliográficas dan cuenta de ello con la mayor rigurosidad.

El segundo momento de la investigación implicó el análisis inicial de la información recolectada. Por tanto, el segundo paso fue desvelar una estructura a través de un proceso lento de configuración gradual, que se manifiesta en categorías aparentemente inconexas y que al ser reflexionadas muestran una articulación entre sí y develan las líneas generales de la investigación. La pre-estructura desarrollada y posible dimensión temática contiene los siguientes tópicos: lugares de observación, elementos de observación y categorías iníciales —categorías simples que configuran un primer bosquejo de la realidad que se quiere comprender—. Este momento de primer acercamiento al problema de estudio está representado por el esquema de pre-estructura de la figura 2.

Un tercer momento implica la elaboración y puesta en marcha del trabajo de observación en campo, el procesamiento de la información y la interpretación de los datos. Partiendo de entender que los elementos que conforman una realidad se van presentando de forma progresiva, configurar una realidad implica armar el entramado de relaciones de cada elemento que la conforman (Murcia y Jaramillo, 2000). Similar perspectiva es considerada por Velazco y Díaz de Rada (1997: 32), Hammersley y Atkinson (1994: 41) entre otros.

Figura 2. Esquema de pre-estructura. Elaboración propia



El diseño de la investigación en este momento involucra la selección intencional de informantes claves, técnicas e instrumentos posibles y más adecuados para recolectar la información, y los procesos de sistematización y análisis de los datos recolectados que ya anticipan los fundamentos y categorías clave para un modelo de análisis integrador.

A continuación se explican cada una de las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación de acuerdo a los objetivos específicos. Las fuentes estadísticas y su combinatoria son utilizadas cuando la reducción requerida se propone en números. En cambio cuando se intenta comparar estructuras, entonces se requieren paquetes que puedan manejar significados y organizar categorías en esquemas (Galindo, 1998). Todas las técnicas cualitativas son pertinentes aquí, las entrevistas, las palabras e imágenes (catálogos, manuales, etc.),[2] los métodos no intrusivos: revisión de archivos y documentación así como la observación participante y aquella simple no interactiva.

[2] NOTA: Se refiere a la recuperación documental de un escenario a partir de todos los datos sobre este: fotografías, registros de periódico, citas recolectadas.

El sentido de la observación en campo se fundamenta en que la mejor forma de comprender una realidad, es a partir de la realidad misma. “El investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar comprendiendo sus usos y modalidades” (Murcia y Jaramillo, 2000: 111). Este ha sido un trabajo gustoso, especialmente para una profesional de arte con más de doce años en activo. Se entiende que la observación (participativa y/o no interactiva) no es ingenua, el trabajo de tesis marca una distancia. Sin embargo, las visitas cotidianas, los talleres y conferencias presenciados, las inauguraciones y fundamentalmente la contemplación de las obras inspiran entrañablemente esta investigación.

Al momento de decidir qué no perder de vista, insistimos en el prestigio que antecede a las instituciones estudiadas. La observación en campo se realizó en el Guggenheim Bilbao y el MACBA porque sobrepasan probadamente los límites de museos al uso, de aquí que las hemos designado como museos paradigmáticos. En segundo lugar, ambas disponen de una amplia gama de estudios y documentación —estadísticas, memorias, evaluaciones de satisfacción, presupuestos de tiempo— que permiten evaluar las tendencias de consumo cultural. La disposición de data secundaria originada por las propias instituciones facilitó un estudio que de otra manera hubiera sido imposible de realizar.

En este punto nos gustaría aportar algunas reflexiones sobre la situación de la estadística cultural dado que describirla es presentar una realidad heterogénea, llena de vacíos, hija de una lógica administrativa. La situación europea no es extraordinaria, aunque en los últimos años se ha hecho un considerable esfuerzo de sistematización, transparencia y puesta en común. Más allá de la particular situación regional, la información estadística disponible sobre el sector cultural es escasa, con limitadas series temporales, poco homogéneo país a país, y con una muy baja capacidad para ajustarse a las nuevas necesidades informativas del mundo contemporáneo. Generar estadísticas es caro, requiere rigor y continuidad temporal. Los gobiernos y sus instituciones con responsabilidad o fondos para llevarlas a cabo (institutos de estadística, bancos centrales, ministerios) tienden a concentrarse en las grandes magnitudes económicas y sociales, o bien en aquellos indicadores requeridos desde las instituciones intergubernamentales. La cultura, en general, no forma parte de ellos. A esto cabe añadir la dificultad para definir los ámbitos que componen la cultura como sector, y su heterogeneidad productiva al reunir en su seno actividades industriales junto a actividades artesanales y a un largo número de servicios. La dimensión y trascendencia económica y social de cada uno de ellos es muy dispar. Así, pues, no es extraño que se disponga de más información sobre los subsectores industriales más tradicionales (libro, cine), o con una mayor presencia de la administración pública

(bibliotecas, archivos, museos), que sobre los más nuevos (vídeo, multimedia) o artesanales (artes plásticas, artes escénicas). Pero pretender plasmar más allá de su dimensión económica manifestaciones tan diversas como leer, escuchar, sentir, pintar o mirar, o las diferencias entre hacerlo como consumidor, participante activo, intérprete amateur o profesional, no es nada fácil. Existen múltiples aproximaciones metodológicas y analíticas posibles, desde la antropológica a la estética, pasando por la sociológica, la politológica o la económica. Todas ellas enriquecen el conocimiento del sector, pero su peso no es homogéneo en el momento del enfoque e hipótesis del trabajo estadístico convencional (Bonet, 2004). Finalmente, disponer de datos comparables a nivel internacional ha sido, tradicionalmente, un reto perseguido por investigadores y gobernantes, pues permite comparar realidades y situaciones diversas. Sin embargo, el Instituto de Estadísticas de UNESCO, que desde los años setenta nutría de referentes comunes, ha decidido abandonar la recogida sistemática y la publicación de sus series históricas ante la imposibilidad de crear un sistema universal de indicadores de la realidad cultural planetaria. Así se lo han dicho buena parte de los especialistas en análisis comparado, muy a pesar de las implicaciones prácticas que comporta (UNESCO, 2002), pues, la mayoría de nosotros, aun siendo críticos con la mayoría de los sistemas de estadística cultural existentes, continuamos necesitando datos para intentar comparar e interpretar la realidad, y la evolución de los distintos sectores y manifestaciones culturales. Acabado el comentario aclaratorio, los paquetes estadísticos consultados en este trabajo se enumeran en la siguiente tabla (figura 3):

Figura 3. Fuentes estadísticas consultadas. Elaboración propia

Data secundaria
• *Public Participation in the arts (PPA)* (1985) U.S. Bureau of the Census, U.S.A. • *Encuesta continua de presupuestos familiares* (1998) INE (Instituto Nacional de Estadística), España. • *Cultural Statistics in the EU: Final Report of the LEG* (2000) Eurostat, European Commission. • *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España* (2002) SGAE (Sociedad General de Autores y Editores) y Ministerio de Cultura. • *Encuesta de Empleo del Tiempo 2002-2003* (2004) INE (Instituto Nacional de Estadística), España. • New audiences program report (2004) Arts Council of England. • *Plan vasco de la Cultura* (2004) Gobiernos Vasco.

- *Encuesta continua de presupuestos familiares* (2005) INE (Instituto Nacional de Estadística), España.
- *Anuario de Estadísticas Culturales 2005* (2006) Ministerio de Cultura, España.
- *Consumo y prácticas culturales; empleo del tiempo libre. Financiación pública de las entidades no lucrativas* (2006) IDESCAT (Instituto de Estadística de Cataluña).
- *Hábitos sociales y renta, Gasto en bienes y servicios culturales en la CAV por año* (2008) EUSTAT (Instituto Vasco de Estadística).
- *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2006-2007* (2008) Ministerio de Cultura.
- *Indicadores Estadísticos para Políticas de Arte* (2010) IFACCA (International Federation of Arts Councils and Culture Agencies).

La tabla nº 4 enumera la documentación institucional revisada que permitió un retrato fiel de la realidad estudiada:

Figura 4. Documentación institucional revisada. Elaboración propia

Data secundaria	
Museo Guggenheim Bilbao	**MACBA**
(1991): *Acuerdo de intenciones suscrito por representantes de la Administración Vasca y la Fundación Solomon R. Guggenheim.* . (1992): *Estatutos del Consorcio del proyecto Guggenheim.* (1992): *Estudio de viabilidad.* (1994): *Constitución Fundacional.* (1996): *Plan operativo a cuatro años.* (1999): *Memoria 97-98.* (2000): *Plan estratégico 2001-2004.* (2001): *Memoria 99-00.* (2003): *Memoria 01-02.* (2004): *Plan estratégico 2005-2008.* (2005): *Memoria 03-04.* (2007): *Memoria 05-06.*	(1989) *El Museo de Arte Contemporáneo en el Futuro.* Acta cuaderno. Vol. II. (1992) *Estatutos.* (1997) *Memoria 1995-1996.* (2000) *Memoria 1999.* Informe interno. (2002) *Colección MACBA.* Barcelona. (2007) *Perfil de públicos.* Barcelona. (2008) *Estatutos.* Barcelona. (2009, otoño). *Ag.* Barcelona. (2010) *Objetos relacionales. Colección MACBA.* (2010) *Expressart.* Guía para el profesorado. Barcelona. Página WEB [Última consulta: agosto 2010] www.macba.es

(2007): *Dossier Décimo Aniversario.* (2007): *Aprendiendo a través del arte.* (2007): *Historia del Museo.* *(2008) Plan estratégico 2009-2012.* (2008): *Programas de prácticas en alternancia 2008-2009.* (2008): *J. I. Vidarte nombrado Director General de Estrategia Global de la FSRGuggenheim.* Gacetilla de prensa. (2009): *Impacto de las actividades del en la economía del País Vasco en el año 2008.* . (2010). *Guía de accesibilidad 2010.* (2010). *Guía para educadores y Hoja Didáctica © Murakami.* (2010) *Becas Guggenheim* 2010. (2010) *Balance 2010*. Página WEB [Última consulta: agosto 2010] www.guggenheim-bilbao.es	

Finalmente, se llevaron a cabo entrevistas y análisis en profundidad de ambas gestiones en un período reciente, y cuyo examen detallado condujo a la identificación de tendencias y conclusiones. Las entrevistas no se restringen a una manera de preguntar. Este tipo de instrumento se inicia generalmente con una lista de temas amplios a tratar, por consiguiente los momentos de su aplicación no son limitados a un cuestionario. Estos van surgiendo desde el discurso del entrevistado. En orden cronológico fueron entrevistados:

1. Sra. Marga Meoro, Comunicación y Marketing del Museo Guggenheim, 30 de mayo de 2008,
2. Sra. María Vidaurrieta, Coordinadora de Relaciones Exteriores del Museo Guggenheim, 18 de noviembre de 2008;
3. Sr. Juan Ignacio Vidarte, Director, 18 de noviembre de 2008;
4. Sr. Jorge Ribalta, Programas públicos MACBA, 28 de noviembre de 2008;

5. Sra. Martha Arzak Espina, Área de educación (respondió cuestionario vía e-mail, 6 de diciembre de 2008).

Ante la extraordinaria abundancia de datos resultó imprescindible configurar un esquema que permitiera la sistematización de la información para su posterior evaluación. El registro sistemático orienta el cúmulo de información generado en el proceso investigativo de tal manera que su recuperación sea eficiente para su posterior análisis (Galeano Marín, 2001). De acuerdo con Taylor y Bogan (1986) la sistematización es un proceso que se realiza a la par de la recolección de información, pues en la lectura permanente que el investigador hace sobre la información que va obteniendo, va procesando e interpretando esa información. La sistematización de la información contempla tres fases.

> "La primera identifica temas y desarrolla conceptos fundamentales. La segunda fase acontece cuando la información ya ha sido recogida —incluye la codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio— y una tercera fase en la cual se relativizan los datos, es decir, se busca su comprensión en el contexto en el que fueron recogidos" (Murcia y Echeverry, 2000: 116 y 117).

Por tanto, en el capitulo 2 se propone un modelo de análisis y valoración que pueda ser aplicado a las realidades elegidas. Y una vez aplicado permita evaluar de forma integrada todas las actividades propuestas por cada uno de los museos para concluir que ambas instituciones contribuyen al desarrollo económico y comunitario. El modelo pretende anticipar los efectos no sólo a nivel de sus actividades o acciones sino también como resultados.

Luego, a partir de la información sistematizada se realiza, en el capitulo 5, una confrontación con la teoría formal y los datos esbozados en las categorías. El objetivo aquí es dar valor al esquema desarrollado como herramienta de análisis. Este modelo sería valioso no sólo para analizar instituciones de arte contemporáneo en su contribución económica y socio-cultural y su posible evolución en el tiempo, sino que permitiría la aplicación en otras instituciones y contextos geográficos.

Por último, un informe final a modo de conclusiones presenta los cambios sufridos en el entendimiento del fenómeno, los hallazgos, las limitaciones de la investigación y algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

6. Contenidos

La tesis se encuentra estructurada en cuatro partes diferenciadas. Se comienza con una *Introducción* al trabajo, a lo que sigue en el apartado *II. Desarrollo*, el análisis teórico y práctico de la cuestión estudiada, que se divide en cinco capítulos. El apartado tercero se centra en las *Conclusiones* de la investigación. Finalmente, el apartado cuarto se dedica a la *Relación Bibliográfica* de las obras y artículos consultados. La estructura del trabajo es, por lo tanto:

I. Introducción
II. Desarrollo
- **Capítulos 1 y 2**
- **Capítulos 3, 4 y 5**

III. Conclusiones
IV. Bibliografía

El apartado **I. Introducción** funciona correlativamente con el capítulo teórico para definir el horizonte problemático de esta tesis. En *Presentación del tema* y *Razones de la elección del tema* se establece que el arte es una experiencia de ocio y el museo puede ser un ámbito facilitador de dicha experiencia. Luego, se analiza el modelo de democratización cultural porque la pregunta latente es qué experiencia promocionan aquellos museos que se debaten entre el desarrollo económico y el desarrollo comunitario. Y, principalmente, se establecen las preguntas fundamentales —Objetivos— a la vez que se describe la metodología y fuentes utilizadas.

El grueso del trabajo se encuentra bajo la denominación general **II. Desarrollo**, cinco capítulos que se dividen en dos partes diferenciadas. La primera de ellas integra los capítulos primero y segundo, y pretende construir el marco teórico del tema objeto de tesis y la formulación de las líneas generales para un modelo capaz de integrar los aspectos esenciales en la compatibilidad de políticas de desarrollo económico y desarrollo socio cultural en un museo de arte contemporáneo. La segunda, del capítulo 3 al 5, recoge la parte práctica del trabajo de investigación, la aplicación del modelo y su posterior validación.

El **capitulo primero** revisa los antecedentes, el concepto y evolución del museo en los últimos años. *Visión general del concepto museo y su evolución* termina de limitar el universo de la tesis a partir de seis bloques temporales. También definimos el punto de partida de cualquier reflexión estética: la experiencia estética. *El*

lenguaje del prestigio examina el sistema de representación visual occidental para hablar del condicionamiento social ejercido por el museo al mismo tiempo que explora la tensión entre el imperativo social y la experiencia estética del sujeto (individual y subjetiva). Los estudios demuestran que en los museos las élites no suelen mezclarse con sectores poco visibles y/o problemáticos. Autores apocalípticos anunciaban el retorno a la barbarie mientras que otros descubrieron en la politización del arte un ámbito de libertad. Epígrafes sucesivos abordan las condiciones materiales y antropológicas de la experiencia estética a partir de que nuevos hábitos culturales modificaran la experiencia de recepción. El carácter restringido del acceso a los bienes artísticos reservados a unos pocos dotados de poder económico o simbólico se ha transformado a través de un proceso de democratización hasta convertirse en una posibilidad de acceso masivo. *Los criterios enciclopedistas y didácticos* reflexiona sobre una de las grandes paradojas del ambiente museístico. Por un lado, la consagración institucional del arte contemporáneo ligado a lo conceptual dejó un territorio árido para el disfrute e impuso un placer teorético sustentando en el propio sistema de las artes. Por otro lado, en la visión general se hace foco sobre las tendencias de gestión museísticas del siglo XXI. El museo todavía no ha resuelto de forma fluida la relación con el público de acceso masivo y muchos sectores críticos ponen en duda el potencial del museo para ser una plataforma capaz de generar ocasiones en las estrategias de desarrollo. *La aparición del consumo* centra la relación conflictiva entre cultura y consumo. El sector cultural ahora resuelve una gran variedad de problemas que antes correspondían al ámbito de la economía y la política provocando un enorme y repentino interés por parte de los políticos y sectores privados hacia la promoción del arte. Los dirigentes políticos y empresariales preocupados por el desgaste de la infraestructura pos-industrial procuran revitalizar las ciudades invirtiendo en infraestructuras culturales que atraigan a los turistas y sienten las bases de un complejo económico destinado al servicio, a la información y a las industrias de la cultura lo que ocasiona severas contradicciones en las funciones tradicionales del museo. Finalmente, *El museo ornamento* describe una nueva tipología de museos acontecida en los actuales entornos performativos. El museo ornamento sobrepasa el ámbito comercial de la cultura ya que es un recurso extremadamente potente para explicar los cambios acontecidos en los museos de nuestro tiempo.

El **capítulo segundo** se ocupa del modelo propuesto para un análisis integrador de funciones en museos de arte contemporáneo. Este esquema permite por un lado, sistematizar la información recogida y por otro, evaluar hasta qué punto los objetivos de desarrollo económico y participación socio-cultural son compatibles. El

modelo sigue una organización temática. En él, más que un orden lineal de un texto, se extrae una tipología de conceptos fundamentales en la estructura de los museos. El registro sistemático y la organización, permite que lógicas subyacentes a la información se expliciten de tal manera que no queden por fuera de la lectura posibilitando la evaluación permanente y rigurosa de vacíos, saturaciones, incoherencias y la generación de estrategias para completar y validar la información.

La segunda parte del desarrollo del trabajo, representada por los capítulos tres, cuatro y cinco, se inicia en el **capítulo tercero** en el que se aplica el modelo propuesto al Museo Guggenheim Bilbao mientras que el **capitulo cuarto** se ocupa del mismo modo del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona. Ambos capítulos realizan una descripción detallada de cada uno de los aspectos relevantes para el funcionamiento. Desde los parámetros fundacionales que imprimen el espíritu a cada institución hasta el último de los programas y contenidos propuestos por tan distinguidas infraestructuras culturales.

Finalmente, y como resultado, por un lado, de seguir el marco teórico, y por otro, del propio desarrollo del modelo en su aplicación a las dos realidades objeto de estudio en los dos capítulos anteriores, se extiende el ejercicio comparativo facilitando el capítulo siguiente. El **capítulo quinto** se centra, por lo tanto, en la validación del modelo para el análisis integrador con el fin de encontrar los denominadores comunes que examina esta tesis.

Consumado el desarrollo del trabajo, en el apartado titulado **“III. Conclusiones”** se recogen, como su propio nombre indica, las conclusiones derivadas, tanto del marco teórico, como de la elaboración del modelo. Del proceso de búsqueda, comprensión y análisis de la información sobre el fenómeno de los museos del siglo XXI, se presenta un informe final con los cambios sufridos en la comprensión del fenómeno, los hallazgos, las limitaciones de la investigación y algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

La siguiente parte, con el título de **“IV. Bibliografía”**, recoge los libros y artículos consultados para la realización de esta tesis doctoral, o que, en todo caso dan luz sobre alguno de los aspectos tratados, pudiendo ser de interés para aquel que decida emprender alguna investigación sobre el tema o aspectos relacionados.

II. DESARROLLO

CAPITULO 1

VISIÓN GENERAL DEL CONCEPTO MUSEO Y SU EVOLUCIÓN

CONTENIDO:

1.0. Introducción

1.1. Obtención de líneas generales

1.1. a. ¿Qué es un museo?

1.1. b. Experiencia estética

1.1. c. El lenguaje del prestigio

1.1. d. Condiciones materiales y antropológicas de la experiencia estética

1.1. e. Los criterios enciclopedistas y didácticos: ¿disfrutar o aprender?

1.2. Tendencias en la gestión museísticas en el siglo XXI

1.2. a. La relación del museo con públicos masivos

1.2. b. La aparición del consumo

1.2. c. Los museos ornamento

1.0. Introducción

Abordamos en este capítulo el análisis del marco teórico, que partiendo de la explicación de los antecedentes y del contexto, pretende profundizar en el estudio de la evolución y tendencias en la gestión museística del siglo XXI. El mapa conceptual, elaborado luego de una exhaustiva revisión de la literatura existente, propone dos discursos que funcionan correlativamente. Para una mejor interpretación, las definiciones se acomodan a la estructura de la tesis en los momentos considerados clave. Estas definiciones presentan algunos de los dilemas fundamentales del museo contemporáneo, mientras que el discurso en continuado se ocupa de ir tejiendo el resto del universo problemático.

- El primer discurso define los conceptos esenciales. Consideramos esencial la definición de: el museo; el punto de partida de toda especulación estética: la experiencia estética; el criterio de distinción proporcionado por la sociología y la teoría institucional del arte ayuda a ubicar los límites del sistema de las artes; el mínimo exigible a un público de arte, la crisis del disfrute acontecida a finales del siglo XX y los criterios de la experiencia para hablar de la existencia: participación, diversidad, juego, libertad y creatividad. Por último, se definen industria cultural, economía creativa y políticas culturales. Unos y otros se cruzan en una trama compleja que explica los antecedentes y el contexto de la problemática en esta investigación.

- El segundo profundiza las prácticas significativas de la institución museo y las tendencias de gestión museísticas en el siglo XXI. Ésta línea discursiva explica el rol y el espacio social ocupado por el museo a través del tiempo. La argumentación del desarrollo teórico hace evidente las paradojas que problematizan las funciones de las instituciones patrimoniales.

Este capítulo profundiza en el análisis para establecer las líneas generales de las prácticas en un museo y estudiar la evolución y tendencias en la gestión museística del siglo XXI. Al igual que la experiencia estética ha cambiado, el rol y el espacio social ocupado por el museo han evolucionado. Los cambios observados se organizan en bloques temporalmente sucesivos aún cuando las prácticas enunciadas, en la realidad, se superponen, se ocultan y se complejizan indistintamente.

1.1. Obtención de líneas generales

1.1. a. ¿Qué es un museo?

El museo es una entidad pública cuyas funciones son, por definición del ICOM (International Council of Museums-Consejo Internacional de Museos), las de exhibir, conservar, investigar, comunicar y adquirir la evidencia material de la gente y su medio ambiente con fines de estudio, educación y disfrute. Los museos ofrecen sus espacios y sus recursos para que las colecciones que contienen se conviertan en un espacio de intercambio simbólico. Idealmente actualizan la idea mítica del ágora, un espacio de discusión e intercambio colectivo. De hecho, los museos son lugares en el que se disponen signos y mensajes que por el nivel de su articulación estética sobresalen de lo común, proponiendo reflexiones que provocan emociones, que amplían la visión, elevan la conciencia y despiertan la capacidad crítica en los espectadores (Hernández, 1998).

Los museos de arte contemporáneo son instituciones con colecciones permanentes que desarrollan las funciones propias de un museo, aún cuando su carácter contemporáneo implica un concepto dinámico en constante reformulación, abierto a la creatividad actual y siempre en disposición de ampliar sus propios contenidos pero que no lo aísla de su carácter institucional. Los objetivos iniciales de estas instituciones puedan variar de unas a otras, pero una gran mayoría de ellas tienen un denominador común: apoyar y difundir el arte contemporáneo y ser una institución viva, representando una oferta importante dentro del mundo cultural de nuestros días. El apoyo al arte contemporáneo supone varios compromisos, como son el proporcionar espacio a los artistas para exponer sus obras, adquirir sus creaciones y ser centro de actividad para los propios artistas (Hernández, 1998).

El museo también es una especie de templo laico que conecta con varias formas de sacralización. La labor de un museo no es un ejercicio anodino sino una responsabilidad que habita entre el respeto a la autonomía del arte y el compromiso social. A través de su política expositiva, refleja cómo la sociedad se imagina, cómo querría ser y, a menudo, cómo es en realidad oscilando entre la resistencia y el consenso de su público (Vidarte, 2007). El consenso no es siempre garantía de calidad mientras que la disensión del gusto suele ocupar un lugar primordial en la recepción de las exposiciones, especialmente en las de arte del presente. De hecho, el museo no puede asumir su rol específico estando aislado de la sociedad, pero tampoco cediendo a los gustos subjetivos y particulares. La forma de mirar se modifica a lo largo del tiempo. Por tanto las funciones, incluso las del arte, están sometidas a todo tipo de pérdidas, recuperaciones y sustituciones (Berger, 1972). El museo —en

tanto proceso histórico— encuadra la mirada y muestra como arte objetos que no fueron realizados con la finalidad de ser exhibidos; el nacimiento de la Estética como disciplina se debió a la modernidad, recién con la Ilustración el arte comienza a ser valorado por sí mismo y queda liberado de sus funciones tradicionales —recordatorias, expresivas, denotativas—; la función educadora no siempre fue tenida en cuenta, más bien con frecuencia, se ha reducido a una dimensión decorativa; actualmente, el *boom* que vive el campo artístico es proclive a la polémica.

1.1. b. Experiencia estética

Este tipo de experiencia receptora es el punto de partida de toda reflexión artística y se denomina experiencia primaria. Su definición no es ingenua. El arte como experiencia es un modo de entender la cultura y, en última instancia, de juzgar el rol que cumple el museo en tanto institución pública. El encuentro con el arte, generalmente, nos da un sentido de vértigo, sobre todo porque es difícil explicar con palabras una experiencia vivida. Este tipo de experiencias nos afectan en lo más profundo de nuestro ser y ello dificulta su comunicación. Los datos psicológicos son difícilmente verificables y el contexto general de la fenomenalidad personal deja a la experiencia completamente inarticulada o relegada al arbitrio del los testimonios románticos (Steiner, 1998). Pese a las dificultades para reflexionar sobre la experiencia estética, se puede tener en cuenta que las preguntas que el arte plantea nunca son concluyentes sino argumentativas y que la estética de hoy extiende el límite más allá de la incertidumbre. Por experiencia estética nos referimos al tipo de experiencias que son parte de nuestra vida donde ciertos objetos hacen que nos olvidemos del tiempo y el espacio. A veces no podemos explicar por qué sentimos tristeza o emoción frente a una obra y a veces moviliza nuestra imaginación en un mundo pleno de imágenes (Amigo, 2000). Experiencias gozosas donde nuestra comprensión e imaginación nos sustrae de lo cotidiano y enrarecemos el mundo real para poder penetrar en el universo imaginario que cierta obra nos ofrece. Nos referimos a esa soledad en la que de pronto uno se encuentra sintiendo y pensando delante de una historia.

La experiencia estética, en el sentido de *aisthesis,*[3] encuentra una brillante exposición con Deleuze y Guattari (1993) quienes explican la experiencia estética a través del concepto de “bloque se sensaciones”. Es decir un compuesto de *perceptos*[4] y de afectos. La materia puede envejecer pero la obra como *percepto* sigue siempre.

[3] NOTA: *Aisthesis* es sensación, sensibilidad.-
[4] NOTA: El objeto tal como lo percibe el sujeto.-

El arte, de acuerdo a Deleuze y Guattari, tiene por finalidad arrancar el *percepto* de las percepciones del objeto. Recordemos que la percepción es un mecanismo psicofísico:

> "es el resultado de la impresión de un estímulo sobre un órgano; el percepto, en cambio, es algo más abarcativo y más complejo. Es todo lo que está en la percepción actual y también antes de ella, no se reduce o se explica por la memoria, si bien ésta no deja de intervenir" (Oliveras, 2006: 34).

En el *percepto* se logra una "fusión de horizontes" (Jauss, 1977) que hace que la obra se conserve a lo largo del tiempo, otros espectadores seguirán fusionando sus horizontes con los enigmas de la obra. En cuanto afecto, la experiencia estética no es sólo un estado vivido, no es sentir una emoción particular (de alegría, de pena, de miedo). Es más que eso. Es sentir que la obra nos apela profundamente. Es sentirnos afectados por ella. Y cuando algo nos afecta, nos detenemos, cortamos el ajetreo cotidiano para ver algo que hasta entonces no habíamos visto.

El arte como vivencia estética puede ser entendido desde el punto de vista del artista creador pero aquí se hace referencia a la experiencia fundamentalmente receptora. Asimismo, este tipo de experiencia receptora es importante diferenciarla del acto de reflexión o de interpretación que podemos efectuar crítica o eruditamente en torno al arte porque la experiencia estética que situamos espontáneamente es la que vivenciamos disfrutando. Aquí se insistirá en el valor de la experiencia porque se entiende que el arte no es una mera acumulación de conocimiento.

> "La experiencia del arte no es el mero reconocimiento del maestro creador o de los motivos que nos son familiares. Entraña un acto de apertura y de confianza para dejar que la obra nos hable" (Amigo, 2000: 13).

El encuentro con el arte no es un mero adorno, ni un hábito de moda sino un ámbito positivo para nuestra formación. Es cierto que el pensamiento estético en general ha prestado más atención a la función representativa del arte que a la función creativa y comunicativa de la experiencia estética. Pero es difícil negar el espacio privilegiado en el que el hombre habita otras experiencias humanas a través de imágenes sensibles. También es cierto que los medios de comunicación solo nos muestran las colas de los museos y vemos la movilización que traen consigo las grandes exposiciones.

La experiencia estética nos ofrece un horizonte de libertad. La elegimos por propia motivación, por el gusto de llevarla a cabo sin buscar otra meta que la propia vivencia. El encuentro con el arte suele generar estados de armonía, de satisfacción y

de disfrute. Volvemos a ellas y tendemos a repetirlas porque son experiencias positivas que nos proporcionan un sentimiento de bienestar y alegría. No se trata únicamente de beneficios psicológicos: confrontarse con la obra y hacerla presente [re-crearla] no es un entretenimiento banal, sino un mundo que se abre a un conocimiento altamente enriquecedor. El despliegue de su vivencia deja huella en nuestra formación y en el desarrollo de nuestra mente; provoca un cambio en nuestro interior y propone realizar un juicio sobre la propuesta de la obra. Lo que juzgamos ante la suerte de los personajes, sus conflictos y la intencionalidad de las formas-signos pasan por el modelo de ser humano que deseamos. Indudablemente, el arte destaca en nuestro desarrollo moral porque la acción en sí misma se centra en el desarrollo concreto de tres ámbitos humanos: la sensibilidad, la inteligencia y la conciencia (Jiménez, 2002).

La experiencia estética es una experiencia humana que reposa en la inagotabilidad de la obra de arte y en la riqueza que nosotros como receptores podemos aportar en su re-creación. Todos aquellos que pueden vivir del lado de la *feliz incertidumbre*,[5] son los que frente a una obra no exigen certezas. El sentido no se libra en el vacío sino que se conecta a otras interpretaciones.

> "El arte solo se convierte en historia con carácter de proceso cuando "la sucesión de las obras viene procurada no sólo por el sujeto productor, sino también por el sujeto consumidor, por la interacción de autor y público" (Jauss, 1977: 154).

Marcel Duchamp (1957) escribió que son los espectadores los que hacen la obra de arte y no se refería a una arbitrariedad interpretativa. En el texto, titulado precisamente "El proceso creativo", señaló que el artista no es el único que consuma el acto creador, pues el espectador establece el contacto de la obra con el mundo exterior descifrando e interpretando sus propias calificaciones para añadir entonces su propia contribución al proceso creativo. Henry Jauss (1977) dictamina que la experiencia es creación y re-creación. La obra se torna un ámbito abierto, un lugar de encuentro entre el creador y el receptor y experimenta una inflamación de la mediación. En Aristóteles encontramos las pautas básicas para su comprensión. Aristóteles fija el horizonte del arte en el marco de la mímesis, es decir, en la representación o en la ficción, para el filósofo, la mímesis no es imitación ni copia, sino ficción, creación, pretensión. El espectador se complace en la habilidad del artista y en el gozo de la comprensión del carácter representativo.

[5] Feliz incertidumbre, concepto de Lacan (1986) propio del sujeto maduro.-

> “Quién engaña es más justo que quien no engaña, y el engañado más sabio que el no engañado. En efecto, el uno es más justo, porque promete engañar y lo hace, y el engañado más sabio, porque lo que no es insensible es fácilmente captable por el placer de las palabras” (Plutarco, *De gloria atheniensium*, 5, 348 c, DK 82 B 23).

Al insistir en el carácter problemático y abierto de toda propuesta artística, al buscar la expansión de la creatividad a través del acercamiento entre arte y vida, las vanguardias históricas subrayaron como nunca antes en nuestra tradición cultural la dimensión creativa implícita en la recepción de las obras. En un lenguaje filosófico, Humberto Eco (1968) insiste en el papel de descubrimiento de la relación interpretativa, que convierte la apertura de las obras en algo consustancial al desarrollo de la estética contemporánea. Eco subrayaba, a la vez, que el goce estético derivaría precisamente de la culminación del proceso interpretativo, en la que el espectador, el público, ejecuta de nuevo o revive, con las pautas de su propia sensibilidad, lo que el artista depositó en el momento de la creación de la obra original. La experiencia de recepción es una vivencia de complementación, colaboramos como receptores en la perpetuación de la obra del artista, en la medida en que experimentamos la creación interior.

Descubrimos la configuración de la obra de acuerdo a los lenguajes y símbolos tendidos por el artista. El esfuerzo en la comprensión de la forma estética radica en descubrir su riqueza. Disfrutamos si hallamos el equilibrio entre la dificultad que la obra nos ofrece y la destreza receptiva que nosotros podemos aportar (Csikszentimihalyi y Csikszentimihalyi, 1998). Frente a lo muy novedoso, generalmente, sentimos rechazo porque carecemos de referencias para interpretarlas pero podemos dar un paso más allá si conocemos ciertas pautas que nos permitan la lectura o por lo menos cómo proceder. Las obras que encontramos en las exposiciones se exhiben intencionalmente para remover la mirada acomodada del espectador pero, difícilmente podremos seguir el proceso si carecemos de una mínima información que nos permita re-crearlas. Es probable que la obra donde no hacemos ancla no suscite nuestro interés ni nos emocione ni nos transmita ningún mensaje. De igual forma, podemos pensar que las experiencias de expertos y las que nosotros vivimos distan mucho entre si, pero no es cierto. Edwin Panofsky (1987) avala esta opinión. El historiador afirma que ambos, el experto y el receptor común, se interesan por la forma materializada, la idea, el tema y el contenido. El receptor no solo goza de la obra, sino que también la valora e interpreta desde el propio bagaje cultural. “La unidad de estos tres elementos es lo que viene a realizarse en la experiencia estética del arte” (Panofsky, 1987: 30), aunque ya sabemos que no es una tarea fácil, ni espontánea, ni

tampoco ocurre sin esfuerzo. El contacto desnudo con las obras no es suficiente, ni tampoco las visitas a los museos. Podremos disfrutar de estas vivencias solo si estamos preparados para ellas. La amplia oferta cultural nos proporciona nuevas posibilidades de contacto pero ¿cuál es la actitud ante las propuestas artísticas?

La experiencia estética supone una tarea de reconocimiento e integración que vincula los conceptos de placer y de belleza y nos involucra plenamente para dar entrada en nuestras vidas al misterio de la otredad.

> "La idea central de la experiencia puede condensarse en que el arte como vivencia es un gozo que contribuye a nuestro desarrollo personal, lo que significa no sólo el despliegue de nuestra capacidad intelectual, sino también de nuestros sentidos, facultades perceptivas y sentimientos" (Amigo, 2000: 57).

Desde Aristóteles esta claro que la emoción y la comprensión conforman el sentimiento estético. La contemplación es comprensión intelectual del objeto representado. Esta comprensión es, a su vez, reconocimiento de nosotros mismos condensados en el espejo de la obra. El sentimiento compartido de humanidad que nos aproxima y la aspiración a la felicidad, hacen posible la comprensión y el placer. El gozo y disfrute están vinculados a la comprensión y al horizonte de conocimiento que la obra nos ofrece. El sentido del símbolo presenta una dimensión cognitiva que nos ayuda a comprender el mundo donde la emoción y la comprensión son uno mismo. En la experiencia no siempre podemos contar con el bagaje de conocimientos que nos permita situar las obras en las coordenadas en que surgieron pero, al menos, podemos ser conscientes de que toda obra arraiga una génesis y un significado. Este conocimiento no es solo iconográfico sino todo el mundo de sentido que se abre frente a una obra. También es el símbolo que aúna el doble plano de lo sensible y del sentido que encarna. En su sentido literal encarna otro sentido figurado que se muestra a través de aquél. "Lo que conocemos a través del arte lo sentimos en nuestros nervios y lo entendemos con nuestras mentes" (Goodman, 1976: 258). Toda la sensibilidad y capacidad de reacción de nuestro organismo participa en la invención e interpretación de símbolos. Panofsky (1967) identifica en la experiencia tres capas de sentido. La primera surge con las resonancias afectivas suscitadas por las propiedades sensibles, "asimos un durazno como aterciopelado o un encaje como vaporoso, hablamos de colores o melodías severas o alegres". Cuando designamos un conjunto de colores claros como "un hombre con las manos y con los pies agujereados que se eleva en los aires" transgredimos los límites de una pura descripción formal, pero permanecemos en la región de sentidos accesibles sobre la base de una intuición óptica y una

experiencia existencial inmediata. Si al contrario, consideramos ese conjunto de colores claros como “un Cristo que se eleva”, presupone algo que está culturalmente adquirido. Ahora bien, la experiencia estética puede ser disfrutada y entendida por todas las personas que posean ciertas condiciones solventes. Por ejemplo para descubrir una novela hay que saber leer, al tiempo que es necesario una actitud de atención determinada. Esta condición consiste en una liberación de la mirada que nos permite ver con ojos nuevos —con ojos de niño, dirá Matisse—, nos permite captar en lo cotidiano y habitual lo no atendido, lo insólito. El asombro es olvidarse de los inmediatos fines vitales para posibilitar, aunque sólo sea por una vez, el “atónito mirar a la faz maravillosa del mundo” (Pieper, 1974). La apertura a la experiencia, la atención fluida, la curiosidad y el interés son rasgos propios de la experiencia estética. En ocasiones la reflexión estética ha entendido esta actitud como pura pasividad. Se habla de la contemplación como si fuera una visión estática y no contaminada de la obra propuesta. Pero la práctica de la experiencia niega esta tesis, solo hay que mirar un cuadro para saber que la experiencia es dinámica y que requiere de un esfuerzo para discernir relaciones, identificar los sistemas simbólicos o desentrañar el significado.

1.1. c. El lenguaje del prestigio

Desde su nacimiento el museo tuvo una vocación pública. Los valores de la Revolución Francesa —libertad, igualdad y hermandad— establecieron su razón de ser. Los primeros grandes museos y bibliotecas respondieron a ese modelo comprometido con el conocimiento y la meta de un bien común animado por la educación y el progreso en el paradigma de racionalidad y desarrollo moral del individuo y la comunidad. El proceso de transformación había de ser por supuesto la educación, y esto a su vez asociado al papel que tendría el Estado en la realización de esta transformación. Conforme el funcionamiento de las instituciones se fue perfeccionando, “el concepto idealizado del individuo representativo, forjado por la cultura, se fue convirtiendo en el elemento clave personificado de la democracia representativa” (Throsby, 2001: 158), por tanto la cultura tuvo un papel adecuado en la contribución a la legitimación del funcionamiento del Estado Moderno. Estas metas fueron diseñadas, en su momento, por un poder político y un sistema presupuestario que entendía la superación de desigualdades sociales a partir de igualar ciertos estadios de formación, mientras por otro lado no hizo más que reforzar la estructura que produce dichas desigualdades de acceso (Foley y McPherson, 2000). A principio del siglo XIX los museos, nacidos de la revolución francesa, todavía excluían a la mayor parte de la clase obrera. La noble aspiración de hacer las colecciones públicas

proclamada por la Revolución, solo se hizo en cuanto a la titularidad porque las colecciones se convirtieron en bienes públicos y el acceso se abrió a todo el espectro social pero el imaginario de ese público se concibió desde una clase aristocrática.

Las condiciones espirituales requeridas para que un sujeto llegue a discernir valores estéticos ha sido motivo de especulación siglo tras siglo. Además de Kant, los pensadores que mejor trataron el problema del gusto fueron los empiristas. Hume interesado en describir el "sentimiento apropiado de la belleza" encuentra que lo posee el "delicado de gusto", aquél capaz de percibir los mínimos detalles de un conjunto. De esta manera abre el juego: el delicado de gusto debe no solo percibir cada una de las partes de un todo; debe además aprehender la relación entre esas partes, captar la consistencia del conjunto, y también el sentido de la obra de arte, hacia dónde ella se dirige respondiendo a un fino propósito (Hume, 1757). Hume acepta que existen diferencias innatas de sensibilidad —posibilidad de la experiencia estética como don— pero cree en la importancia de la formación, la cuál puede mejorarse con la práctica. El gusto no es un rasgo meramente individual, sino colectivo. El trato con las obras hace que un hombre pueda percibir la obra y apreciarla. La relación frecuente con objetos bellos, la comparación entre objetos de diferentes calidades y la libertad de prejuicio determinan la tendencia del hombre hacia el buen gusto aun cuando la obra de arte sea desde sus innumerables incógnitas el objeto más ambiguo del mundo (Jauss, 1977).

Las colecciones públicas se formaron a partir de donaciones privadas dispuestas para el bien común. Desde el principio la puesta en marcha de estas instituciones fue posible gracias al patrocinio privado y un entrenamiento sistemático para moldear una nueva forma de re-creación. No obstante, el criterio de esas colecciones privadas siguió las pautas que eran relevantes y de interés para el coleccionista particular que concretó la colección y no necesariamente comparte los intereses de la sociedad en su conjunto. La comprensión del arte no sólo tiene importancia dentro de los límites específicos de lo artístico sino que posee una instancia moral. Desde una perspectiva sociológica, en una misma sociedad conviven grupos con valores morales diferentes, y si bien no se pueden definir morales mejores que otras sí se pueden rastrear cuales han sido más poderosas y más influyentes a la hora de disponer museos (Sugarman, 1973). Recorriendo las colecciones de las pinacotecas más importantes no es difícil darse cuenta de quienes están representados en las salas y quiénes han sido excluidos. Intentar comprender el arte desencadena un corte en el continuo comunicativo y sobre todo ilumina las instancias opacas de la imaginación utilizadas por diversas formas de poder para expandir su reproducción y alargar el consenso. Nos referimos al sistema de representación

occidental que conforma el mundo a su imagen y semejanza, fórmulas de conocimiento y control visual que el sistema impone. Vemos el mundo como si de un cuadro se tratara, lo reducimos a las convenciones que siglos de imposición visual nos han enseñado (Berger, 1972). Lo estético aparece directamente en continuado con la perspectiva de liberación de los seres humanos en las distintas instancias de opresión donde ciertos grupos problemáticos son totalmente opacos [exentos de visibilidad] en los espacios de arte (Jiménez, 1998). El museo selecciona signos y mensajes, y los distribuye en el espacio proponiendo a los espectadores un recorrido sintáctico, un paseo visual y emocional, es decir, cognoscitivo. Realiza un trabajo de especulación intelectual. La cultura del museo clasifica y sistematiza la imagen del objeto original creando representaciones de masas homogéneas de objetos sin relación con los primeros (Berger, 1972). Berger también señalaba que la ocupación del museo es técnica y moralmente comprometida pues asume una doble responsabilidad, primero hacia los artistas, valorando su creatividad y la pertinencia de sus mensajes, y contribuyendo a potenciar su estatus; y después hacia la colectividad, aportando visiones para construir el patrimonio, los valores y la memoria común. Según Foulcault (1975), el proyecto de la modernidad impuso un control de la imagen y la representación de los objetos sustentado por los museos. El conocimiento exhibido es un reflejo de una colección selectiva, y en el peor de los casos sigue representando y reforzando la hegemonía cultural del *status quo*. La heterogeneidad del material presentado es controlada a través de un sistema clasificatorio elaborado por curadores y conservadores de las mismas instituciones. El cuestionamiento de las representaciones implicadas en el conocimiento y las evidencias históricas es cosa de un pasado muy reciente (Foucault, 1975). Todavía hoy el museo continúa siendo escenario de la lucha entre la supervivencia institucional y la representación de las diferentes formas culturales de la sociedad.

La subjetividad de la exhibición es el gran potencial y a su vez la extrema debilidad. Por un lado la relación entre el público y la obra es un proceso absolutamente personal (el espectador plantea sus propias vías de relación-recreación), frente a la idea habitual de establecer normas de conexión fuera de la propia mente del espectador. El encuentro con el arte es en muchas ocasiones una cuestión de azar; pero este proceso se verá favorecido si estamos preparados, si alguien en nuestra formación nos ha enseñado el camino y ha estimulado nuestra sensibilidad. Por otro lado, esa misma subjetividad convierte a la cultura en una actividad tremendamente manipulable, en muchos sentidos. Su uso se puede entender desde un aprovechamiento político e institucional hasta pensar que bajo su paraguas cabe de todo. Los poderes económicos y políticos pueden emplearla en su beneficio,

sin necesidad de responder a críticas que siempre podrán ser rebatidas (Rico, 2002). El proceso disciplinario ejercido por el control político propuesto por Foucault fue revisado por críticas entendidas, seguidoras de la sociología de Antonio Gramsci (Berger: y T. Luckmann, 1966). La crítica entiende que el proceso puede llegar a influir en las políticas culturales pero desconoce que el rol social del museo se vea intervenido. Lo que nos lleva a otro dilema esencial para la teoría social: el ámbito de libertad del sujeto y el condicionamiento social ha sido y es un dilema.

Desde una perspectiva individual, la vivencia estética puede ser gratificante sin mayores motivaciones que sentir el gozo que nos proporciona. El hombre es capaz de anticipar lo que quiere ser y en ello reside su libre albedrío. Pero el gozo tiene una génesis social, nuestra capacidad y educación son cauces determinantes para poder elegir. La calidad de la experiencia depende de nuestra voluntad y de nuestra actitud en combinación con las habilidades y la formación que tenemos, subordinadas estas últimas a las condiciones materiales y a los hábitos sociales (Amigo, 2000). Es verdad que el espacio del ocio y la cultura se caracterizan por poseer cierto grado de impermeabilidad a los condicionantes de la sociedad sobre la personalidad individual. Incluso las perspectivas que destacan los condicionantes del sistema o estructura sobre la acción del individuo admiten ese ámbito de libertad, ese intersticio donde el margen para la originalidad y libertad individual entre actividades de uno u otro tipo se ensancha a medida que merman dichas influencias. La contemplación estética fue definida por mucho tiempo como desinterés, refiriéndose a un estado de ruptura de la vida cotidiana y a la pérdida del sentido del tiempo, lugar y consciencia corporal, que nos lleva a concentrarnos en la obra y a intensificar nuestra atención sobre ella. Fue Kant, en *Crítica de la facultad de juzgar* (1790), quién sitúo el placer estético en el ámbito de la sensibilidad y la belleza separado del conocimiento científico y de la moral y lo caracterizó como desinteresado para subrayar su carácter autónomo. “El desinterés que nos proporciona el objeto estético contrasta con el interés o satisfacción que relacionamos con la existencia de un objeto” (Amigo, 2000: 70). En la experiencia estética ponemos entre paréntesis la existencia del objeto; gozamos con su representación y somos indiferentes a su existencia. Kant entendió la obra de arte como juego, una ocupación grata en sí y para sí, diferente al trabajo hecho con una finalidad. Por su parte, Heidegger (1941) explica que en el arte encontramos coordenadas fundamentales para una verdadera experiencia del mundo, mientras que en el discurso cotidiano, por lo general banal y sujeto a la practicidad de la vida, se enmascara la presencia original. En el arte las cosas se redimen de esa banalidad y utilidad (Heidegger, 1941). Sin embargo, los ecos de la voz de la sociedad no se reducen a un mero murmullo. En los hábitos culturales existen ciertos patrones y

regularidades en las elecciones, que expresan ese eco. La elección en el seno de la cultura, incluso la efectuada en función de los deseos personales más íntimos y honestos no puede proclamarse como una acción plenamente libre con una liviandad romántica producto de la ausencia de prudencia reflexiva (Influencias de la Escuela de Frankfurt). “Los individuos interiorizan las normas en forma de estructuras personales, de modo que existe un sistema compartidos de ideas” (Setien y López, 2000: 13), por tanto la libertad no puede caracterizarse unilateralmente como la posibilidad de realizar los deseos. En el límite, sobre la génesis oscura de los deseos, Marcuse en *El hombre unidimensional* (1964) explica que la libertad sólo existe cuando se realiza una elección en un marco caracterizado por la independencia de los deseos. De alguna manera se explica cómo eso, que antes no existía, ha emergido. Prácticas y hábitos de vida que, independientemente de las posibilidades del sujeto, se abren camino en un tiempo histórico y se convierten en objeto de deseo de una comunidad determinada (Marcuse, 1964). La conformación misma de nuestra identidad y personalidad tiene una fuerte raíz en la sociedad en la que nos desarrollamos como individuos. Teniendo esto en cuenta, uno es todo lo libre que se puede ser en el marco de una sociedad dada. Lo que no implica aceptar pasivamente los imperativos sociales. Se trata más bien de ponerlos bajo una mirada atenta para volver a integrarlos en nuestra concepción ética pero como el producto de una elección. Si bien esta misma elección es en cierta medida influida por los mismos preceptos morales, el hecho de someterlos a una decisión es sustancialmente diferente a la aceptación pasiva. La metáfora del león y el dragón de Nietzsche resulta muy clara para explicar este complejo proceso. El león (nuestro espíritu) desea mandar en su propio desierto y se enfrenta al dragón dorado de nombre "Tu debes" y en cuyo cuerpo refulgen todos los Valores, para decirle "Yo quiero". Cuando el león vence al dragón, el león conquista su propia libertad, para más tarde convertirse en niño como movimiento inicial espontáneo, génesis de una nueva voluntad. El "Yo quiero" es necesario, pero no suficiente para la prudencia en busca de la libertad. Quizás haya una víbora suspirando al oído del león lo que este quiere. La tarea de la prudencia es rastrear la génesis de esos deseos para recién en ese momento negarlos o afirmarlos (Nietzsche, 1885). El ocio se presenta como un ámbito de la libertad del individuo, donde este puede realizar sus deseos, y a su vez éstos tienen que ver con sus gustos personales, puros y honestos. Sin embargo, el deseo y el gusto en la cultura revisten una forma similar al dragón dorado. No sólo nos impone el "Tu debes" sino también el "Tu quieres" y esto tiene repercusiones en esferas que trascienden la mera experiencia. Los públicos no nacen, sino que se hacen, son formados por la familia, la escuela, los medios y las ofertas

culturales comerciales y no comerciales. Estos actores influyen en las maneras como nos acercamos o alejamos de las experiencias (García Canclini, 1995).

No caben dudas de que los esquemas de comportamiento que se llevan a cabo en sus diversas manifestaciones y actividades están encuadrados en un contexto social que los hace posibles, pero al mismo tiempo son actos subjetivos y personales. Las prácticas no pueden reducirse a un solo indicador social por muy fuerte que sea su influencia. Siempre hay una parte de libertad y de elección personal que rebasa las mejores explicaciones que se pueden dar. Su propio significado varía de persona a persona porque representa ese espacio de libertad de expresión propia de cada individuo (Cuenca Cabeza, 2003).

Pierre Bourdieu a lo largo de su carrera construyó una serie de conceptos articulados que permiten comprender y explicar distintos ámbitos de producción y consumo de bienes simbólicos. Para comprender su tesis es necesario tener en cuenta especialmente dos de sus obras: *La distinción* (1979) y *Las reglas del arte* (1992). En ellos se presenta la experiencia estética como una institución histórica reproducida por la educación. La mirada “pura” es una invención histórica que es correlativa de la aparición de un campo de producción artística autónomo, es decir, capaz de imponer sus propias normas, tanto en la producción como en el consumo de sus productos. En ese microcosmos social los artistas, los críticos, los conocedores, etc., discuten y luchan a propósito de un arte que unos producen, otros comentan y otros hacen circular. El espectador no puede acceder a una percepción específica que no tiene sentido, o mejor, valor, sino solo por referencia a una tradición artística. Es decir que el encuentro con la obra no tiene nada de “flechazo”, el acto de fusión que forma el placer, supone un acto de conocimiento, una operación de desciframiento que implica la puesta en práctica de un patrimonio cognitivo. Ese código incorporado, que Bourdieu llama cultura, funciona de hecho como un capital cultural, porque, estando desigualmente distribuido, procura automáticamente beneficios de distinción. Bourdieu ubica la distribución desigual del capital cultural [distinción] en el cual el capital artístico es una especie particular para explicar por qué todos los agentes sociales no están igualmente inclinados y aptos para producir y para consumir obras de arte. En el sistema general de disposiciones, la experiencia estética instala una ruptura con la actitud ordinaria respecto del mundo. El campo artístico conquista su autonomía con la ruptura creciente entre lo que se hace en ese mundo y el mundo ordinario de los ciudadanos ordinarios. El autor entiende ese distanciamiento como un rechazo sistemático por todo lo que es humano. Por tanto, genérico lo opone a distintivo o distinguido.

> "Kant se ingeniaba para distinguir lo que gusta de lo que da placer y, más generalmente, para discernir el desinterés, único garante de la cualidad propiamente estética de la contemplación, del interés de la razón que define lo Bueno, los sujetos de las clases populares, que esperan de toda imagen que cumpla explícitamente una función, aunque fuese la de signo, manifiestan en sus juicios la referencia, frecuentemente explícita, a las normas de la moral o del beneplácito" (Bourdieu, 2003: 234).

La distinción (Bourdieu, 1979) examina que "el pueblo no gusta del arte moderno". En una investigación de 1964 constata que cuanto más se va hacia lo contemporáneo, más elevada es la estructura social del público. Para decirlo rápidamente, el Museo de Arte Moderno tiene un público más cultivado que el Louvre (Bourdieu, 1964). Pero ¿qué quiere decir esta frase? Bourdieu quiere decir que "el pueblo" no tiene los medios de acceso, que no tiene el código o, más precisamente, la propensión a admirar como tal lo que está socialmente designado como admirable por la exposición de un museo. "El pueblo" no piensa en ello ni bien ni mal, no tiene categorías de percepción, "no ha incorporado bajo forma de gusto el *nomos*, el principio de visión y de división que permite hacer las diferencias" (Bourdieu, 2003: 32). La privación de categorías de percepción y de principios de diferenciación conduce a una indiferencia mucho más profunda que la simple carencia de interés del esteta hastiado. Los desplazados "no tienen nada que hacer con ello porque nada ha sido hecho para constituir en ellos la libido artística, el amor al arte" (Bourdieu, 2003: 32). En *La distinción* demuestra que la disposición artística que permite adoptar delante de la obra de arte una actitud desinteresada, puramente estética, y la competencia artística son correlativos con el nivel de instrucción o, más precisamente, con el número de años de estudios. Por tanto concluye que lo que se vive como un don, o un privilegio de las almas de elite, es en realidad el producto de una historia, una historia colectiva y una historia individual. El simple hecho de recordar que "la mirada" no está justificada por naturaleza produce un efecto de desacralización, de desencantamiento y de desmitificación. La aparente naturalización de que en cultura están los que se excluyen pero no hay excluidos. Nada es menos inaccesible que los museos, los obstáculos económicos cuya acción se deja percibir en otros dominios son pocos aquí, entonces parece fácil invocar la desigualdad natural de las "necesidades culturales". Sin embargo, hablar de "necesidades culturales" sin recordar que, a diferencia de las necesidades primarias, son producto de la educación, es disimular que las desigualdades frente al arte son un aspecto de las desigualdades

frente a la formación, que crea la necesidad cultural al mismo tiempo que da y define los medios para satisfacerla.

En relación al estatus del arte, para Bourdieu el lugar de las instituciones culturales es substancial. Evidentemente, cuando se ponen obras en un museo, es fácil diferenciar qué es arte y qué no lo es. El museo es como una iglesia que ostenta un gran universo de diez siglos de experiencia, es un lugar donde la frontera entre lo sagrado y lo profano está marcada. Exponiendo el porta-botellas en un museo, el artista Marcel Duchamp se ha contentado con recordar que una obra de arte es una obra que está expuesta en un museo. Creemos saber que ningún objeto entra al museo si no es obra de arte pero esto no es evidente para todo el mundo. Solo es cierto para los que detentan los principios de percepción convenientes. En *El amor al arte, los museos europeos y su público* (Bourdieu, 1966), publica una investigación donde dirigió entrevistas totalmente apasionantes con gente para quien esta transmutación ontológica que sufre la obra por el simple hecho de entrar en un museo, y que se traduce por una suerte de sublimación, no marcha: hay gente que continúa teniendo una visión erótica de los desnudos, o una visión religiosa de las piedades o de los crucifijos.

De todos los factores —estudiados entre 1964 y 1967— que actúan sobre el consumo cultural, el nivel cultural y el turismo fueron los más influyentes. Es necesario observar que no son factores independientes: la frecuencia y la extensión de los desplazamientos están ligadas al nivel de instrucción por la mediación de la profesión y de los ingresos que ella procura; recíprocamente, el estilo mismo del turismo parece ser en función del nivel cultural. Es decir que los que tienen las ocasiones más numerosas, las más duraderas y las más extendidas, de frecuentar los museos, son los mismos que están más inclinados a hacerlo. Bourdieu observó, por numerosos índices, que los individuos de las clases más desfavorecidas que se arriesgaban a visitar los museos se sentían como desplazados, faltos de preparación. Nada estaba hecho, o muy poco, para hacer la visita más agradable y las obras expuestas más accesibles. Bourdieu supuso que, a dificultades iguales de las obras presentadas, el desconcierto de los sujetos menos preparados podría ser minimizado por un esfuerzo por mejorar la presentación, y más precisamente, por proporcionar los instrumentos indispensables para una contemplación adecuada. El sociólogo intuyó que la dificultad objetiva de las obras presentadas en el museo dependía de la presentación de las obras, es decir, principalmente, del conservador y de los medios. La naturaleza de las obras presentadas también incidía: “la porción de los sujetos que son atraídos exclusivamente por objetos históricos o folklóricos decrece regularmente y muy

frecuentemente de las clases bajas a las clases medias y a las clases superiores" (Bourdieu, 2003: 48).

De estos análisis Bourdieu especuló que se puede construir un modelo del consumo cultural que permita prever lo que será, cualitativa y cuantitativamente, el público de los museos en la hipótesis de que nada se haría por actuar sobre las expectativas del público (es decir, sobre la demanda) y sobre los museos mismos. Si es verdad que la frecuentación de los museos está ligada de manera directa y estrecha con el nivel de instrucción y con el turismo, de ello se deriva que el público no puede sino incrementarse a medida que la escolarización prolongada se extiende a nuevas capas sociales y a medida que el turismo (cuyo desarrollo está ligado al incremento del tiempo de ocio y a la elevación de los ingresos) se vuelve una práctica más frecuente y general. Resulta evidente, que elevar la demanda exige elevar el nivel de instrucción en la educación artística. Las acciones sobre la oferta y en consecuencia la demanda dependen de un proceso facilitador que permita reducir la separación entre la oferta y la demanda, entre el nivel cultural objetivo de las obras ofrecidas y el nivel de las expectativas (creadas por la educación).

Las ayudas indispensables para la contemplación pueden, sin duda, hacer acceder, a los que vienen ya al museo, a una relación más fácil y más intensa con las obras, pero no se puede esperar que tal acción sea suficiente para superar las resistencias y las reticencias, la mayoría de las veces inspiradas por el sentimiento de ineptitud y, el término no es demasiado fuerte, de indignidad que prueban tan vivamente quienes no han penetrado jamás en esos lugares de la cultura, por temor a sentirse allí desplazados. En la Francia de De Gaulle y con el Ministerio de Cultura a cargo de André Malraux se cubrieron las carencias de quienes no habían podido escolarizarse e incorporar dicha cultura, a través de la educación popular y de organizaciones como Peuple et Culture.

> "Aquello que debía orientar la presentación de las obras al público no se debía buscar únicamente en estas, sino en la confluencia de las huellas de un pensamiento social plasmado en las obras; la receptividad del público, que no es un ente abstracto, sino un conjunto diverso de distintas edades, niveles culturales e intereses, y el espacio de la representación" (Riviere, 1993: 267).

Es verdad que Bourdieu tuvo dificultades para explicar ciertos cambios en el ámbito artístico. Sus razones de cómo la sociedad se transforma no son convincentes o por lo menos no han dado los frutos que se esperaban. Se supone que el pensamiento crítico no solo tiene que iluminar la conciencia sino tener una posibilidad

real de transformar tanto el orden de representación como los modos de acción instituidos. Aún así, Bourdieu representó una figura intelectual activa en la lucha por la emancipación del hombre y su apuesta intelectual insinuó que más allá de los fuertes condicionamientos sociales, es posible cuestionar las relaciones de dominación impuestas.

George Dickie, profesor de la Universidad de Illinois, Chicago, para aclarar los términos de la condición contextual del arte presta especial atención al marco sociológico propuesto por Bourdieu y apunta una teoría institucional del arte (Dickie, 1997). Dickie estudió el placer desinteresado del espectador frente a las obras de arte, en el que básicamente consiste la experiencia estética, pero observa que no es éste el factor que todas las obras tienen en común. El factor común es el hecho de que ellas funcionan como tales dentro del "mundo del arte", del que forman parte artistas, público, críticos, curadores, directores de galerías y museos, etc.[6] La primera versión de la teoría institucional centra la definición del arte en el concepto de conferir estatus. Un grupo socialmente reconocido —críticos, curadores, directores de museos e historiadores— es el responsable de la adjudicación de estatus artístico. Frente a la institución arte, (Bürger, 1974) —el aparato de producción y distribución del arte como las ideas que sobre el arte dominan en una época dada y que determinan especialmente la recepción de las obras— nuestro juicio personal acerca de lo que es arte no tiene ningún valor. Lo que hace que algunos objetos posean el estatus de obras es que esos objetos reciben de la institución arte el estatus y otros no.

> "La versión de la teoría institucional del arte pareciera decir: "una obra de arte es un objeto del que alguien ha dicho: 'Bautizo a este objeto como una obra de arte'. Y es aproximadamente así, aunque esto no signifique que llegar a ser arte, sea un asunto sencillo. En el momento en que se bautiza a un niño se tiene como trasfondo la historia y la estructura de la iglesia. Que algo sea arte tiene como trasfondo la complejidad bizantina del mundo del arte." (Dickie, 1997: 7).

La colocación de una obra en un museo supone de por sí que se le ha conferido el estatus de obra de arte. Dickie se autocritica al considerar que la noción de "conferir estatus", en el caso del arte, resulta "excesivamente vaga". Observa que no sucede lo mismo cuando se trata de conferir estatus legal. En este caso, los lineamientos de inferir autoridad están explícitamente definidos dentro de una ley. En

[6] NOTA: No obstante su filiación en la filosofía analítica, Dickie, al igual que Danto, presta especial atención a la sociología de la cultura propuesta por P. Bourdieu. En ambos resalta la imposibilidad de definirlo de manera inmanente. El "mundo del arte" es para Dickie, el factor determinante de esa definición. Aclarar los términos de la condición contextual del arte es por donde apunta su Teoría Institucional.-

el caso del arte no hay ninguna ley ni código que lo establezca, por ello Dickie concluye que la institución-arte es una organización informal, si bien existe una práctica adjudicadora de estatus, éstas carecen de un fundamento inapelable de autoridad. En el siglo XX, la perdida progresiva del aura acompañó una des-ritualización de la obra de arte. Desligada del ritual, "la obra adquirió un nuevo valor "exhibitivo" y un nuevo fundamento: la política" (Benjamin, 1936: 27 y 28).

1.1. d. Condiciones materiales y antropológicas de la experiencia estética

Durante siglos nuestra tradición cultural ligó la experiencia del arte a una relación íntima, profunda y contemplativa del espectador, pero esta relación no parece ser la que rige en el caso de muchas manifestaciones contemporáneas. La distancia reverencial de otros tiempos se ha perdido. Las obras no están rodeadas de "aura", bajaron del pedestal y se sitúan a la misma altura del espectador. Hegel dirá que los hombres de su tiempo ya no doblan sus rodillas ante el arte.[7] La distancia aludida es la que reproducen los museos: los cuadros más valiosos no están al alcance de la mano. Cordeles, dispositivos sofisticados y carteles que dicen "no tocar" son barreras entre el espectador y ese objeto de culto llamado obra de arte. En el museo tradicional, el silencio y el recato hacen sentir al espectador como si estuviera en un recinto religioso. Tras la Segunda Guerra Mundial, el cine y la fotografía afectaron para siempre al lenguaje plástico operando cambios significativos en la difusión y recepción de la obra de arte en general. Walter Benjamin (1936) fue el primero en analizar las contradicciones provocadas por las innovaciones culturales y la pérdida del aura en la obra de arte. La escritura de Benjamin nos legó una línea argumental coherente sobre el paradigma cultural de la época: la era de la reproductibilidad técnica. Benjamin (1936) advirtió que más allá de la copia, la autenticidad [el aura] de la obra no puede ser copiada. La autenticidad de la obra singular adjudica su origen aun cuando requiera de un experto capaz de garantizarlo,[8] en cambio la copia hace perder toda idea de procedencia. Percibir la lejanía [recibir su aura] de una obra original es dotarla de la creencia de que en los objetos queda algo de las miradas que los han rozado. De alguna manera, el aura reformula el valor cultual de la obra, en cambio la reproducción lo atrofia. En el arte primitivo o en el religioso de la Edad Media el arte tenía una

[7] NOTA: Hegel alude a la muerte del arte como metáfora pero tiene un significado mucho más rico que la alegoría. Hegel renueva la disputa entre antiguos y modernos con una nueva connotación. Cuando habla del arte del pasado se refiere a la manifestación del arte ligado a lo divino, al modo de recepción reverencial, un tipo de arte que fue y que ya no existe. Al desaparecer del mundo el sentido de lo divino, el arte se consagra a un nuevo culto. Hegel, atento a los cambios más profundos de su tiempo, ve en la revolución del arte romántico la puesta en movimiento de la liberación sistemática de la subjetividad. (Hegel, 1842).

[8] NOTA: Sólo unos pocos especialistas pueden determinar si una obra es original o copia, lo que implica, según se ha dicho, un rasgo de elitismo.-

recepción cultual [de la magia y el rito]. También está presente en el arte profano del Renacimiento. Allí la obra no rinde culto a lo sagrado sino al original, lugar consagrado en el que aflora la huella del “genio”.

La pérdida progresiva del aura tuvo diversas expresiones. Cuando en la tienda del Museo se compra un souvenir aspiramos a acercar espacial y humanamente las obras. Existe en las masas la necesidad de adueñarse de los objetos en la más próxima de las cercanías pasando por encima de lo irrepetible y manejándose con desenvoltura de propietario. La obra se acercó tanto al espectador que pasó a estar en su mismo nivel. La trituración del aura se efectivizó y la obra se *domesticó*. *La Gioconda* fue robada del Museo del Louvre en 1911, los diarios y revistas dieron cuenta de ello y la célebre imagen se imprimió un sin número de veces convirtiéndose en una de las obras más populares de la historia del arte (Jiménez, 2002). Hoy *La Gioconda* decora frascos de mermelada, mientras una *Venus de Milo* posa como pisapapeles sobre cualquier escritorio. Esta cercanía permitió al arte mostrarse más, exhibirse, y así convertirse potencialmente en un medio para la emancipación de las masas. La percepción del arte pasó de un extremo a otro. De la inconmovible contemplación a la excitabilidad provocada por las imágenes múltiples y en movimiento del cine. Benjamin (1936) dirá que la experiencia del *shock* reemplazó a la belleza. La necesidad de imágenes, inherente al ser humano, tuvo una evolución hiperbólica. La difusión de lo estético, entendido canónicamente como no pragmático, alteró las dicotomías que forjan el entendimiento y previamente, la percepción: sujeto/objeto. Suprimidos ya los cánones, la difusión de lo estético consiste en moverse, cada vez más erráticamente, entre ambas, arguyendo que todo vale y no vale (Guidieri, 1998). Los fundamentos se desquiciaron y la Estética sólo pudo legitimarlos como instrumentos. El ser discurre en las miles de imágenes o escenas, preparadas pero efímeras, esporádicas pero recurrentes, que atraviesan la vida cotidiana y la recubren de consumo y espectáculo. El tiempo se pierde y discurre mientras lo real también sigue fluyendo. Los efectos de esta libertad se miden a través del desorden de la vida contemporánea y de la acumulación que lo incentiva. Lo estético se convirtió, cada vez más, en ese fluir escénico dirigido no solo a mostrar sino a mostrarse. Más que nunca la estética fue hechicera recurriendo de manera salvaje al principio analógico para evocar y suscitar empatía. Como por ejemplo, cuando lo estético ya no se refiere necesariamente a lo bello y se convierte en una acumulación de cosas representadas, cuyo título hace alusión a lo que las cosas expuestas deberían poéticamente remitirnos.

> "Ella, con velo de viuda, velada, es llevada por la muchedumbre, por una masa informe y ruidosa de sujetos anónimos que pueden llegar a sepultarla eliminando para siempre el precioso instante de la seducción" (Benjamin, 1939: 27).

No caben dudas de que esta percepción del movimiento, y de manera general, todo efecto de *shock* provoca importantes modificaciones en la estructura de la experiencia estética. "El público es un examinador, pero un examinador que se dispersa" (Benjamin, 1939: 55). La actitud conminatoria, judicialista en materia de gusto por parte del público, bastante distinta de la sumisa aceptación del juicio de los expertos habitual en la tradición artística, fue prevista por Benjamin (1936) en lo que él llama "la recepción en la dispersión". Y su instrumento desencadenante también fue para el autor, el cine. Este, no solo reprime el valor cultual porque pone al público en situación de experto, sino además porque dicha actitud no incluye en las salas de proyección atención alguna. Ahora bien, lo que deberíamos poner en discusión es si efectivamente la experiencia deja de ser reflexiva. O bien, si luego de pasado el efecto de *shock,* la conciencia del espectador se abre a la actividad del pensamiento. Contrario a la mirada poco complaciente de la Escuela de Frankfurt, Benjamin (1936) no lamentó la desintegración del aura porque gracias a ello la recepción de imágenes visuales se democratizó poniendo a disposición de una audiencia masiva las obras maestras. Consideró progresista liberar al arte de la cadena de lo aurático. No por polémico y crítico, como lo es el ensayo de Benjamin, resulta negativo o nostálgico. Junto a la crítica —relativa a la política y al empobrecimiento de la experiencia—, está el reconocimiento a las posibilidades de un arte de difusión masiva y esclarecedor que favorece la democratización y la politización de la cultura.[9] Las críticas a la manipulación del sistema cultural son muy duras porque recordemos que su modelo era la propaganda y el gobierno fascista de la Alemania nazi. Benjamin señaló con enorme preocupación cómo la sociedad alemana se había convertido en espectáculo. La des-ritualización del arte permitió mostrarse más, exhibirse, pero también sufrió el control de los políticos. "La circunstancia decisiva […] es que las reacciones de cada uno, cuya suma constituye la reacción masiva del público, nunca estuvieron […] tan

[9] NOTA: En Argentina, la prolongación de las ideas estéticas de la Escuela de Frankfurt tuvieron un potente interés en la década del setenta. Romero Brest, agente de la problemática latinoamericana, hizo carne la sensibilidad como factor político. El director del Di Tella instaba a cambiar el por qué, para qué y para quién del arte que hasta ahora respondía a modos de conformidad de minorías especializadas y que sólo podía ser aprehendido por ellas. La conciencia estética no sólo funda la conciencia artística, sino que indirectamente funda la conciencia moral. "No se debe mirar a la cúspide de la pirámide en donde están los grandes creadores; hay que mirar en la base, a los niños y adolescentes, los alumnos, los padres, los maestros, los profesores, los empleados… para que el cambio empiece en el nivel debido" (Romero Brest, 1974: 49).

condicionadas por su inminente masificación. Y en cuanto se manifiestan, se controlan" (Oliveras, 2006: 291).

Horkheimer y Adorno (1944) consideran que la razón de la sociedad moderna procura una contra-finalidad. Lejos de haber logrado liberar al hombre, lo ha sumergido en una nueva barbarie. La ciencia actúa como un instrumento de dominio, el conocimiento es, esencialmente, poder que no conoce límites. Horkheimer y Adorno (1944) "descubren" que las sociedades administradas por la razón instrumental se caracterizan precisamente por la dócil sumisión a los amos del mundo. Su crítica en algunos aspectos ha quedado apolillada, sin embargo en otros aspectos continúa vigente dado que el conocimiento todavía sigue siendo un ámbito problematizado. Horkheimer y Adorno (1944) acuñaron por vez primera el término industria cultural.[10] Con el concepto de industria cultural descartaban la posibilidad de que en la nueva experiencia pudiera haber algo estéticamente digno de ser puesto en relieve. Apuntan que el arte no siempre es revolucionario pero imposible serlo cuando se cosifica encarnado en los estigmas del capitalismo. Aún cuando un espectador reaccionario pudiera comprender el significado de una obra liberal esto no lo convertiría forzosamente en progresista.

La comprensión del espectador no tiene necesariamente una capacidad emancipadora, pues para Adorno (1970) estará impregnada de mala conciencia burguesa. La comprensión del aficionado, suerte de aproximación exterior a la obra, intenta "interpretar" la experiencia cuando lo que la experiencia requiere es no ser evitada sino asumida en sus tensiones internas. Su pesimismo responde a varios motivos, principalmente el impacto del holocausto —*¿Es posible escribir poemas después de Auschwitz?*— y su decepción ante manifestaciones del arte, como el dadaísmo y surrealismo que no cumplieron con las expectativas de oposición al sistema, sino que, por el contrario, resultaron incorporados en él.

> "El arte se mantiene vivo gracias a su fuerza de resistencia, por ser promesa de felicidad. Si bien el arte de por sí no puede garantizar ninguna salvación, su anhelo de abrir el camino sigue en pie. La experiencia del arte es más que la praxis porque existe en aquello que es pasado no aniquilado [la apariencia], porque insta a hacer efectivas expectativas sin garantizar que esto se vaya a cumplir" (Adorno, 1970: 299-300).

[10] NOTA: El término encierra una contradicción, en cuanto la cultura es pensada como lo contrario de la industria, que repite mecánicamente sus productos sujetándolos a fines extraños. La *nouvelle vague* y el cine de autor incidieron en la mirada de los críticos y llevaron a una revisión decisiva de aquellos planteamientos desvalorizadores.-

El arte moderno adquirió un aire de semejanza manifiesto en el gusto *standard* y en la repetición de las formas y contenidos de los medios masivos. Mostrando "lo siempre igual" el consumo se produce con menor esfuerzo. La estandarización sirve a la ideología [de lo rentable] siempre válida aún cuando lo que se ofrece esté ya muerto. Adorno (1970) defendió la inutilidad del arte y denunció la participación del artista en el mantenimiento del sistema ideológico del poder esclavizador. Ensalzó al arte efímero, relevante porque se desembaraza de la idea idealista y reaccionaria de perduración. La perduración es reaccionaria en cuanto responde a necesidades burguesas de aumento y enriquecimiento patrimonial. Desaparecida la materia artística, la obra no llega a ser presa del consumismo. Sin embargo, los hechos demostraron que aún el arte efímero cayó en las redes del mercado. Si la obra no se vende se venderá su fotografía, su boceto o su diseño.

Adorno y Horkheimer (1944) abrieron un camino para todos aquellos autores apocalípticos que —espantados frente al fenómeno de los medios y la cultura de masas— se inclinan por pensar en un retorno a la barbarie para la civilización occidental. La cultura de masas constituye una amenaza a la tradición de la gran cultura —los museos, la música clásica, el teatro y las obras de arte—, es decir el canon de la cultura con mayúsculas. "Este patrimonio cultural es banalizado y pervertido por los medios que, para la consternación de todo buen apocalíptico, tiene asegurado su éxito en virtud de su poderío industrial y comercial*"* (Eco, 1968: 21). Si la cultura es un hecho aristocrático, cultivo celoso, asiduo y solitario de una interioridad refinada que se opone a la vulgaridad de la muchedumbre, la mera idea de una cultura compartida por todos, producida de modo que se adapte a todos, y elaborada a medida de todos, es un contrasentido monstruoso. Para este concepto "la cultura de masas es la anticultura*"* (Eco, 1968: 27). Los apocalípticos desplegaron sus críticas poniendo en la mira al turismo cultural, ejemplo distintivo de un consumo dirigido. El turismo —uno de los mayores beneficiarios del creciente aumento del tiempo de ocio— permite que las multitudes sedientas (Danto, 1981) se acerquen a las mecas de la cultura. Pero el contacto del turista cultural con las obras de arte está lejos de ser serio y gratificante. Lo frecuente es que se sienta desorientado y agobiado ante la cantidad de piezas que debería ver en las interminables salas de museos a las que es llevado. También suele sufrir el "síndrome de Stendhal",[11] siendo víctima, podríamos decir, de una sobredosis de arte y belleza. Pensando en el turismo cultural Abraham Moles (1976) escribió en la revista *Bit Internacional* que estamos frente a un fenómeno

[11] NOTA: Un conjunto de síntomas físicos y psíquicos que el escritor francés describe en sus relatos de viaje por ciudades que condensan siglos de historia: malestar general, angustia, ansiedad, nauseas.-

donde el placer solitario del individuo que contemplaba la fuente colmada de belleza es reemplazado por el placer de un número excesivamente elevado de individuos que vienen a beber de la fuente. Categórico concluye que si son tantos, la fuente se secará. El contacto con la obra de arte se realiza en situaciones que complican el encuentro con el arte. Apenas conseguimos una aproximación, una confirmación personal. En las circunstancias habituales, las condiciones materiales y antropológicas condicionan cualitativamente el juicio estético. La tarea de reconstrucción e integración que involucra plenamente al receptor no puede realizarse sino en el espacio interior que nos permite el discernimiento y la valoración. Si el itinerario no conduce a un momento de sosiego y detenimiento interior no alcanzará el umbral de la experiencia estética. El acceso masivo al arte puede darnos más posibilidades de conocimiento y de disfrute, pero la experiencia es personal. La comprensión estética apela a un ámbito de libertad y reflexión.

> "¡Qué cosa extraña es la cultura si ése es decididamente el nombre que debemos dar a ese consumo!, reflexiona Jean Cassou , quien asocia la recepción masiva a la "digestión de la boa". Recuerda que, en 1966, a la gran retrospectiva "Homenaje a Picasso" que realizó el Museo de Arte Moderno de París, asistieron 800.000 espectadores. Pero ¿fue la obra o el personaje mítico mezclado en escandalosas relaciones amorosas difundidas por los medios lo que concitó tanto interés? Cassou, ex director de ese museo, se inclinó por la segunda alternativa" (Oliveras, 2006: 329).

El apocalíptico deja entrever, sobre el trasfondo de la catástrofe, la existencia de una comunidad de superhombres capaces de elevarse, aunque sólo sea mediante el rechazo, por encima de la banalidad media. A primera vista la crítica apocalíptica parece instalar una realidad, sin embargo nos sitúa en espacio de polémica donde autores dirán que efectivamente asistimos a un funeral y otros, denominados integrados ven con beneplácito la aparición de nuevas formas de arte y de recepción que de ninguna manera es menospreciada. Para este grupo los medios, lejos de destruir a la cultura, la han democratizado y extendido. "Lo que era patrimonio de unos pocos, ahora es conocido y disfrutado por multitudes*"* (Eco, 1968: 22). Nunca hubo tanta gente que acudiera a los museos o a la ópera, tantos buenos libros vendidos. La televisión, los periódicos, la radio, el cine, las historietas y la novela popular colocaron los bienes culturales a disposición de todos, haciendo amable y liviana la absorción de nociones y la recepción de información. Daniel Bell escribe:

> "los medios de comunicación de masas comienzan a elevar el gusto, y el nuevo público, sediento de cultura, halla una variada serie de agencias especializadas

> dispuestas a servirlo. [...] En Estados Unidos, la sed de cultura es asombrosa, y las estadísticas de consumo de cultura son en verdad imponentes" (Bell, 1971: 22).

Las discusiones a nivel teórico tuvieron un reflejo palpable en la fisonomía de los museos. Tradicionalmente el museo se organizó en torno al objeto. Las labores de conservación del patrimonio eran el eje de su actividad porque el carácter de las colecciones eran las que legitimaban su importancia. Los objetivos educativos que abogaban por un mejoramiento de las bases populares siempre estuvieron presentes, no obstante en la práctica se trataban de discursos compensatorios para una clase alta y burguesa que acaparó la vida cultural (Hernández, 1998). No existía ningún criterio expositivo en particular, las piezas se ubicaban desordenadamente, muchas veces sin identificaciones, privilegiando el puro impacto estético sobre la información. En varias de sus salas, el Museo del Louvre, por ejemplo, presentaba una disposición cercana a este esquema: las obras se colgaban en varias hileras, ocupando todo lugar disponible. Muchas de ellas llegaban prácticamente al techo y eran muy difíciles de apreciar, ya que normalmente no tenían una iluminación adecuada —la luz ingresaba por aberturas en los techos— o se confundían con la decoración, que por lo general posee una presencia marcada. Tampoco existía un orden coherente; las obras solían estar agrupadas por el período al cual pertenecían, pero a veces era imposible descubrir las relaciones que las unían (Alonso, 2004).

A lo largo del siglo veinte, estos espacios palaciegos se transformaron drásticamente. Para permitir la mejor apreciación de las obras artísticas, las salas fueron despojándose de los elementos decorativos y accesorios transformando la experiencia estética en una actividad incontaminada. Este proceso desembocó en lo que se ha dado en llamar el museo tipología "cubo blanco". Cualquiera que haya visitado un museo de arte moderno entenderá a qué me refiero: salas simples y sin ornamentación, de paredes blancas y pisos lustrados o alfombrados, en general de color gris. Las pinturas cuelgan a la altura de los ojos, formando una única hilera a distancias amplias, a veces con una única obra ocupando toda una pared. Las esculturas se ubican en el centro de la galería, con un vasto espacio a su alrededor. La iluminación suele ser puntual sobre las obras o general para todo el ambiente. El espacio está tan jerarquizado que hasta los objetos mundanos parecen obras artísticas; incluso un extintor ya no parece un intruso estético.

La popularización de este espacio ha sido adjudicada al Museo de Arte Moderno de Nueva York (MoMA), sin embargo, era una tendencia que ya podía percibirse en los museos europeos, si consideramos, por ejemplo, la remodelación de las Galerías del Hannover Landesmuseum realizada por Alexander Dorner hacia

finales de los años veinte. Dorner simplificó al máximo los elementos arquitectónicos de las salas reformadas y las obras fueron acomodadas siguiendo una línea, tomando en cuenta la altura de la mirada de los espectadores. De esta forma, se facilitaba el disfrute de las piezas, al tiempo que éstas adquirían una nueva jerarquía a los ojos del público. Nada distrae la atención del espectador de las obras de arte, lo que induce una contemplación más concentrada que en el caso anterior. El espectador está concebido como un ojo sin cuerpo, no hay ninguna referencia a su presencia en la sala. Este elemento queda reforzado, además, por las reglas de conducta en el museo: prohibición de tocar las obras, de hablar alto, de comer. El MoMA posee una entrada al nivel de la calle y una fachada limpia y plana. Su aspecto es más bien el de una tienda comercial y no el de un museo. Sin embargo, desde sus inicios se hizo todo lo posible por eliminar las connotaciones que emparentaran al edificio con la esfera de los negocios. El cubo blanco fue una de las formas de recubrir a la institución con un manto de neutralidad política y social. Esta neutralidad se proyectaba a todas las actividades incluidas en su seno. Incluso en las exposiciones de diseño industrial, donde se exhibían objetos utilitarios muy cercanos a la vida cotidiana del público, se generaba el aura propio de las exhibiciones, transformando la experiencia en un hecho extraordinario. A este efecto aportaron mucho, también, las innovadoras condiciones de montaje con las que el Museo de Arte Moderno experimentó en sus primeros años de existencia. De manera consciente o inconsciente, las paredes blancas se convirtieron en el soporte preferido para las obras de arte contemporáneo. Desde su aparición muchos artistas realizaban sus obras teniendo en mente los espacios prístinos y los muros limpios de los museos y galerías. Este ambiente fue fundamental en la estética del arte abstracto, ya que enfatizaba las formas y el color sin producir interferencias visuales de ningún tipo. De hecho, el Museo de Arte Moderno fue el principal impulsor de la abstracción desde su creación, por lo cuál no debe subestimarse esta relación entre cubo blanco y estética abstracta. El legendario organizador de la colección del MoMA, Alfred Barr, creía en la evolución del arte moderno hacia la abstracción. Como muchos otros teóricos y críticos de la época, consideraba que la abstracción era un lenguaje universal que dejaba de lado los particularismos de las estéticas regionales para hablar una lengua franca que todo el mundo pudiera entender. Esta concepción está en la base del guión de la colección del MoMA, que se mantuvo con muy pocas variaciones hasta la reciente apertura de su nueva presentación expositiva. El plan de exhibición de Barr está basado en un recorrido lineal con pocas posibilidades de desvíos. El público no puede simplemente observar las obras sino que está sometido a un curso de historia del arte en el que el desarrollo del arte moderno sigue una clara secuencia lógica. Esta secuencia nos

instruye sobre la progresiva desaparición de la figuración y el concomitante triunfo de la abstracción. Comenzando con el impresionismo, el recorrido por las salas del museo induce una comprensión del arte moderno no sólo lineal, sino además, descontextualizada y sucesiva. Cada escuela o movimiento ocupa una sala propia. De esta forma, no es posible apreciar las relaciones que mantuvieron con los demás, construyéndose en cambio una idea de pureza estética. El paso de una sala a otra genera una comprensión llana, donde cada escuela o movimiento parecería seguir los pasos de su antecesor. Así, la historia del arte adquiere un tono evolutivo, donde cada sala conforma un escalón del progreso artístico. Cabe decir que una historia interconectada es mucho más difícil de comprender que un relato lineal y simplificado.

En las décadas de 1950 y 1960, el ascenso del Estado del bienestar incluyó ideas igualitarias de cultura para todos. Se establecieron mecanismos para el apoyo a la producción y la participación artística; se pusieron en marcha programas sociales para fomentar el desarrollo de la creatividad dentro de las comunidades y las estrategias educativas reconocieron la importancia de poner a los niños en contacto con las artes a una edad temprana. Durante esta época, una conciencia en aumento de las amenazas que sufre el patrimonio consolidó en la práctica un esfuerzo político por la protección, la conservación y la restauración de las colecciones de arte y los edificios y lugares históricos. El reconocimiento de los derechos humanos y, en particular, del derecho a la cultura impulsó el modelo de democratización cultural. Este modelo pretendió facilitar el acceso de todos los individuos a la cultura a través de la difusión de conocimientos y la puesta en funcionamiento de equipamientos culturales, favoreciendo así el disfrute de los bienes culturales por parte de toda la sociedad. En términos de política, este cambio se puede percibir en el debilitamiento de los criterios elitistas en la definición de la excelencia artística para el apoyo de programas de arte, hincapié en el acceso a la cultura y la participación en ella en vez de la búsqueda de la calidad en la artes elevadas, promoción del pluriculturalismo y de la diversidad cultural, mayor reconocimiento de los valores culturales locales y comunitarios en la determinación de las direcciones de la política, y así sucesivamente (Throsby, 2001). El ahora protagonismo del público constituyó en si mismo un avance dado que puso de manifiesto su habitual marginalidad en el circuito del arte. El criterio de democratización cultural incorporó el lugar del público pero disparó otra gran paradoja que persiste hasta hoy día. El público es a la vez razón de ser del museo y su principal dilema (Foley y McPherson, 2000).

En 1966, Guido Ballo publicó la obra *Occhio critico,* donde clasifica a los receptores del arte en ojos, distinguiendo ojos críticos, ojos comunes, un ojo *snob* y un ojo absolutista. El criterio de ojo común es el asignado al ojo del gran público. El ojo

común expresa no entender de pintura pero apenas entra en confianza defiende con obstinación su punto de vista. Es un ojo dogmático, que gusta de la imitación y que se siente engañado o tomado en broma cuando se enfrenta a las novedades del arte. El crítico italiano lo compara con un hombre que vive en un valle y, aunque sepa que existen otros lugares, restringe todo el mundo a ese lugar. Los comentarios del ojo común, de acuerdo al registro que Ballo (1966) llevó a cabo en museos, serían de este tenor: "Mi hijo lo hace mejor", "Se parece a una postal", "Parece de carne", "La naturaleza es la única maestra del arte", "Cuando se es genio no se necesita de maestros". El ojo común no pertenece a ningún grupo social definido, puede ser burgués, empleado o todo tipo de profesional, se identifica con todos aquellos que han quedado pegados a antiguos preceptos. En cambio, el ojo crítico es un ojo formado, capaz de detectar en la obra síntomas de su tiempo. Observa que si bien la universalidad del arte es absoluta, las raíces son siempre particulares. La dificultad del ojo crítico está en que no existen reglas para quien quiera formarse; por eso, "además de conocimiento, hace falta intuición, superación de preconceptos, oportuna puesta en foco del ojo y variación del ángulo de visión para encontrar el más adecuado" (Ballo, 1966: 120). El juicio estético es, por lo tanto, una verdadera conquista, la apreciación es una pieza clave en el proceso de recepción. Reconocer y estimar el mérito de las cosas puede tener un sentido positivo, negativo o neutro, puede significar juzgar algo como bueno o malo. Ahora bien, ¿quiénes son los que están mejor capacitados para apreciar una obra de arte? ¿Cómo se define este público tan amplio y plural? ¿Qué es lo mínimo exigible a un público de arte?

Dickie (1997) dirá que lo mínimo exigible es la conciencia de la clase particular de cosa que se le presenta, es decir, la conciencia de que eso que se le muestra es arte. Quien no llegue mínimamente a esa conciencia, no podrá ser considerado público de arte. Luego, en un contacto más profundo con la obra, podrá también penetrar en sus significados dotado de una serie de competencias interpretativas. No es tan simple como parece ya que esa capacidad significa tener el conocimiento necesario para: clasificar los distintos géneros de arte y conocer todas las teorías e ideas sobre el arte, en particular, sobre el *sistema del arte*.[12]

El arte contemporáneo ha ido proporcionando de modo creciente su intervención activa en la recepción de las obras y por ello hablamos de un "nuevo espectador", un visitante que potencialmente transforma su consciencia y su sensibilidad en nuevas formas y nuevas vías de transmisión de los procesos artísticos.

[12] NOTA: Por sistema del arte debemos entender todo el marco para la presentación de una obra de arte por un artista ante un público: organismos estatales, empresas editoriales, medios de difusión y de promoción, museos, galerías.-

La aparición de este nuevo espectador supone el desbordamiento de las categorías estéticas tradicionales con las que el pensamiento ilustrado fundamentaba la recepción de las obras de arte por un público “culto”. La categoría de contemplación que concibe la experiencia estética como quietud a través del encuentro de la belleza ideal propiciado por un objeto estético individual ya no es válida, corresponde a un estado de nuestra tradición de cultura ya desbordado (Jiménez, 1998). Nuestra cultura está cada vez más lejos de propiciar un marco para la experiencia estética en los términos que la categoría contemplación daba por supuestos. La puesta en crisis de la idea de contemplación —intimismo, idealidad, incluso, misticismo, junto con una idea de pasividad—proviene de un territorio más amplio que lo estético y lo artístico. Nuestra mirada y sensibilidad están configuradas por un filtro colectivo de lo público, por un sistema institucional de encuadramiento y valoración de las obras de arte, que va mucho más allá del gusto privado. El público tiene una experiencia ya no individual, sino colectiva, filtrada, de las propuestas artísticas. Como sucede con otros ámbitos de la cultura, la institución arte no hace sino incorporar dentro de sí la tendencia general a la disolución de lo privado en lo público que resulta indisociable de nuestro modo de vida. El carácter restringido, reservado a unos pocos: “los dotados de poder, económico o representativo, o los dotados de formación y conocimiento, de gusto, del acceso a los bienes artísticos se ha transformado a través de un proceso de democratización hasta convertirse hoy en una posibilidad de acceso masivo” (Jiménez, 1998: 17).

El contacto con la obra de arte tiene lugar, en no pocas ocasiones, en términos que hacen realmente difícil, si no imposible, cualquier pretensión de contemplación o de quietud, y que, curiosamente, valen más como confirmación personal de un acto, de una presencia: “yo estuve allí”, que como contacto, conocimiento y disfrute de la obra. Una obra que, por otra parte, ha sido ya conocida y jerarquizada a través de reproducciones y de las inevitables guías turísticas que señalan lo que debe verse y su importancia mayor o menor. La serena contemplación y el ensimismamiento mítico se han convertido en música celestial. El Síndrome de Stendhal pone en evidencia que la mayoría de los turistas suelen acabar extenuados, presa a la vez de la excitación de lo distinto y del agotamiento físico. Los viajes concertados parecen concebir criterios tomados de la disciplina militar, la técnica es dúctil para moldear al grupo pero poco hace por el encuentro con el arte. El museo es consciente de que la experiencia estética es un poco ingrata: el público tiene que desplazarse al lugar, ha de moverse para ver, debe seguir normalmente ritmos preestablecidos, en un tiempo y dirección determinada, no como en el cine o el teatro, que está cómodamente sentado, y a una temperatura, humedad e iluminación que nada tienen que ver con los umbrales

óptimos para el ser humano. Tras la salida de un museo nos sentimos cansados, tanto psíquica como físicamente, sin embargo, ese cansancio se repite también en las exposiciones pequeñas. Un comentario usual a la salida de un museo es la preocupación de que no se quede ninguna obra u objeto para ver. Es curioso comprobar que un porcentaje alto de personas aseguran que han disfrutado mucho pero les resulta incomoda la sensación de “no saber si lo han visto todo” (Rico, 2002). Eso sí, en su retorno del viaje, la memoria, la meditación, el relato de la experiencia enriquecida, suelen ser sustituidos en la mayor parte de las ocasiones por el documento fotográfico y también por el video. “Yo estuve allí”.

No debiéramos admirarnos, ni tampoco sentir el más mínimo sentimiento de superioridad o condescendencia puesto que todos estamos sujetos, en mayor o menor medida, a esos condicionamientos. El problema se sitúa en el contexto, en las condiciones materiales y antropológicas en la que acontece la experiencia estética en nuestro mundo. El aforo masivo a las colecciones, es un hecho que se repite en todos los museos de cierta entidad. A fin de estudiar distintas experiencias de acceso al museo, J. C. Rico (2002) redujo el fenómeno a tres colectivos: Un primer grupo, mayoritario, formado por visitantes que permanecen poco tiempo en el interior, su recorrido es corto y rápido y desean ver una serie de determinadas obras, que calificaríamos como emblemáticas. Estos serían el sesenta o setenta por ciento del total de visitantes. Un segundo grupo, no despreciable pero ya mucho menor en proporción, entre un veinte y un treinta por ciento, de visitantes especializados compuestos por colegios, universidades, cursos específicos, etc. Su itinerario es más amplio en el doble sentido de recorrido y tiempo. Por último, las visitas individuales, tanto de aficionados como de especialistas, muy continuas, de muy poco tiempo de duración y muy específicas en su intención. Se trata pues de personas que van muchas veces a ver obras muy concretas y cuya visita se desarrolla a lo largo de todo el área expositiva, llegando incluso a las piezas más lejanas, situadas en los sitios más recónditos. Esta caracterización representa de alguna manera la paradoja de que si, por un lado, se ha roto, parece que definitivamente, el privilegio del acceso restringido a los bienes superiores de cultura, por otro, la desaparición de esa restricción y el acceso masivo no producen de forma mecánica un enriquecimiento, ni una calidad más intensa de las experiencias estéticas, como la visión estrechamente sociológica hubiera pretendido. La actitud del público frente al arte se caracteriza por un lado, por la dispersión, como en las visitas turísticas, falta de concentración, sin establecer un cauce realmente profundo de confrontación con la obra. Pero, simultáneamente con una actitud de apropiación de cualquier respuesta artística, una superficial pretensión

de ausencia de complejos, expresada en las opiniones más terminantes [aprobatorias o condenatorias] y banales.

Gianni Vattimo (1986), autor clave de la posmodernidad, manifiesta que el lugar del arte de hoy se diluye en *los lugares del arte*. La esteticidad global difusa de nuestro mundo, implica un proceso de "estetización" o embellecimiento de cualquier aspecto de la vida cotidiana. Un rasgo de los tiempos modernos que no ha hecho sino ir acentuándose con el tiempo y que ha tenido como consecuencia un desplazamiento de la experiencia artística en sus formas más tradicionales. Es lo que José Jiménez ha llamado "las vías no artísticas de transmisión artística" y que tienen que ver directamente con el mundo de la comunicación global: "el diseño, la publicidad y los medios de comunicación, que configuran toda una alternativa frente a la antigua y desplazada hegemonía del arte" (Jiménez, 2002: 228). Esta alternativa altera en profundidad las formas tradicionales de recepción de las experiencias estéticas y, en consecuencia, la actitud del espectador, no ya sólo frente a las experiencias estéticas, sino también frente al arte.

> "Con el diseño, el prototipo se opone a la obra de arte. La publicidad provoca excitación frente a la serenidad. Los medios de masas generan distorsión en lugar de estabilidad. Es como si las artes experimentaran el vértigo de un vacío, provocado al verse reflejadas en un espejo deformante" (Jiménez, 1998: 25).

La cultura se ha visto desplazada hacia un enorme organismo de comunicación impactando directamente sobre la des-definición del concepto de arte y provocando un notorio malestar e inquietud. Los mega espectáculos musicales-visuales en los estadios de fútbol o el despliegue de las Olimpíadas son muestras de este fenómeno de estetización de la existencia en el que estamos inmersos. Una estetización de la vida diaria no en el sentido de realización de ningún ideal estético sino en un sentido más prosaico de presencia y abundancia de un sinfín de estímulos estéticos como mediadores de nuestras relaciones y en nuestra estancia en distintos ámbitos, incluido el ocio (Jiménez, 2002).

En 1986, Vattimo publica *El fin de la modernidad* que incluye el ensayo "Muerte o crepúsculo del Arte". Filosóficamente continúa la senda abierta por Heidegger y anunciada por Nietzsche en relación al fin de la metafísica y la muerte de los grandes temas: Dios, ser, libertad. Vattimo (1986), a modo de parodia, repasa el concepto hegeliano de Espíritu Absoluto que aspiraba a tener total conciencia de sí. Hoy por una generalización de la esfera de los medios de comunicación, todo lo que existe llega a ser conocido. Se trata, claro está, de una realización pervertida del triunfo del Espíritu

Absoluto, pues ser y autoconciencia coinciden no gracias a la filosofía, sino gracias a lo que difunden los medios —caricaturas superficiales y efímeras del Espíritu—y que no parece distinguirse hoy de la realidad. Entonces, resta preguntar: ¿qué queda del arte-arte en tiempos de estetización general de la existencia? (Lopez Anaya, 1994). Arthur Danto (1981) retoma la muerte del arte y habla de un fin de la historia del arte y no de un fin del arte, porque subraya que lo que ha desaparecido definitivamente es un modo exclusivo, paradigmático, de pensar. Supone que la era dominada por normativas artísticas llegó a su fin y lo que ha muerto son los grandes relatos hegemónicos que nutrieron la historia del arte. Si la era del arte tuvo un comienzo histórico en el *Quattrocento*, también tuvo una terminación asegura Oliveras (2006). Ésta se produce después de la primera mitad del siglo XX; concretamente, en 1964, cuando Warhol expone sus *Brillo Boxes* en la Stable Gallery, en la calle 74 Este de Nueva York.

> "Como obra de arte, *Brillo Box* hace algo más que insistir en que es una caja de Brillo con sorprendentes atributos metafóricos. Hace lo que las obras siempre han hecho: exteriorizar una forma de ver el mundo, expresar el interior de un período cultural, ofrecerse como un espejo en el que atrapar la conciencia de nuestros reyes" (Danto, 1981: 295).

En esta cita, considera que a partir de la apropiación de las populares cajas de jabón ninguna narrativa resultaría dominante. Danto, sin ser complaciente, observa la situación como *provocativamente imprevisible*. En el fondo cuando el reconocimiento del arte se ha vuelto dramático, la pregunta que siempre recurre es cuándo hay arte. Aquí es útil el concepto de "lo indiscernible".[13] Con la idea de indiscernible se demuestra que aunque dos objetos tengan las mismas propiedades visuales no son idénticos; al preguntarnos dónde residen sus diferencias descubrimos que no son iguales porque toda obra es sobre algo y ese algo varía, debiendo ser actualizado, en todo momento, por el receptor.

> "Cuando visitas una exposición tienes que ir preparado a pensar como filósofo y como artista. Lo que no puedes esperar es entrar, ver y salir. Hay que pensar. Pensar sobre cuál es la declaración que hace allí el artista, qué hace y qué significa su obra. Tienes que leer, tienes que pensar y mirar. Tienes que trabajar para hacer la lectura artística, para que poco a poco la obra revele sus secretos" (Danto, 2001).

[13] NOTA: En "Contenido y causalidad", sobre el texto de Jorge Luís Borges "Pierre Menard, autor del Quijote", que captó el problema de la indiscernibilidad, en *La transfiguración del lugar común* (Danto, 1981).

1.1. e. Los criterios enciclopedistas y didácticos: ¿disfrutar o aprender?

La idea del gran museo estaba ligada a la sed de cultura de los pueblos, el museo cumplía con la alta misión de sacarlo de la servidumbre de la ignorancia. El templo clásico inserto en su fachada denota un sentido totalizador y aumenta el sentido poniendo a disposición del público sus obras del arte. El museo proyecta un espacio de tráfico simbólico para la discusión y el intercambio colectivo. El museo no es sólo un espacio para la visión sino también para el pensamiento. Las tentativas, por ejemplo, de la Tate Modern de Londres, de reemplazar la apática distribución cronológica de las obras por divisiones más dinámicas, como la referida a la oposición conceptual-sensible, contribuyen a agilizar el pensamiento del espectador. Pero ¿qué pasa cuando la aspereza de ciertas obras hace imposible la convivencia con ellas? El museo puede facilitar, con recursos pedagógicos adecuados, la aprehensión de obras cuyas ambiciones vayan más allá de una apariencia agradable. No obstante, el museo no siempre presenta obras con las cuales el público llega a sentirse identificado, precisamente porque el público y las sensibilidades son plurales y al fin y al cabo la diversidad es la que permite el dialogo. Diversidad cultural no sólo significa multiplicidad de experiencias y servicios ofrecidos como en un mercado cualquiera, sino que, como ha destacado repetidamente el Consejo de Europa, implica:

> “Pluralismo de expresiones creativas e ideológicas capaces de llegar hasta los ciudadanos usuarios, contraste y equilibrio entre prácticas culturales y dinámicas diferentes, como el servicio público, el mercado, el tercer sector (asociativo, sin afán de lucro); y debemos añadir que exige asimismo pluralismo interno y participación máxima dentro de cada uno de esos modelos: la democratización del servicio público estatal, la armonía entre grandes empresas y pequeñas y medianas empresas. La diversidad, en suma, como gran nudo que encierra al mismo tiempo las garantías necesarias para la identidad cultural de una nación y, en definitiva, para su democracia misma, junto con las condiciones indispensables para la re-producción armónica de unos sectores industriales y unos mercados sin los cuales la cultura misma carece de sustento y no puede consolidarse” (Consejo de Europa, 2000: 2).

Ahora bien, la dificultad reside precisamente en descubrir el signo en la obra diferente, situación que se agrava en el caso de los productos más intelectuales del arte post-histórico. Estos requieren de una teoría del arte, de conocimiento de la historia y del “mundo del arte”. Ya no alcanza “el delicado de gusto” al que se refería Hume (1757), la dimensión conceptual hace que las obras porten sus propios discursos pre-constituidos, en muchos casos de insuficiente comprensión y en muchos otros banalizados por la moda y el exceso de repetición. Hans R. Jauss (1977) fue uno

de los primeros en insistir en que hoy el placer estético se ha convertido en teorético. Un placer reflexivo reemplaza ahora al tranquilo placer contemplativo kantiano. El arte de hoy requiere de nuevas competencias que hagan entender por ejemplo, que lo banal, lo frívolo o lo *kitsch* no ocupan caprichosamente el sitio de lo trascendente, que esa ocupación de lugar no es arbitraria sino estratégica (Oliveras, 2006). Es preciso "perfeccionar" las primeras impresiones para poder participar de un nuevo tipo de goce estético teorético. El pensamiento ilustrado recogió la tradición del pensamiento griego y vertebró la autonomía de la estética sobre la reflexión y el goce desinteresado, en cambio, el Siglo XX puso en crisis el concepto de placer así como el de disfrute (Jauss, 1977). El verbo disfrutar ya no justifica todas las relaciones con el arte. La crítica radical de Adorno se sumó al purismo estético de determinadas corrientes artísticas posteriores a la Segunda Guerra Mundial que desecharon el gusto placentero de la experiencia estética. Hans Robert Jauss reivindica en los ´70 el placer en su dimensión creadora, receptiva y comunicativa. El placer, para Jauss, es el componente *par excellence* del arte. Desde Kant, la reflexión filosófica ha deslindado el placer estético del placer sensorial. Mientras el sensorial es interesado porque satisface un deseo, el estético es desinteresado pues sólo juzga una representación. Recordemos siguiendo a Kant que el juicio del gusto requiere un distanciamiento entre el yo y el objeto. Mihalyi e I. S. Csikszentimihalyi (1998) diferencian el disfrute del placer. El disfrute, en contraposición al placer, requiere el uso de habilidades para satisfacer desafíos externos. Pero Jauss (1977), con matices de diferencia sostiene que el sujeto es capaz de disfrutar tanto del objeto, que le va mostrando progresivamente sus rasgos y va provocando placer, como de sí mismo, pues al ejercer la actividad se experimenta en la capacidad de ser. Por eso dirá que el placer estético se produce en una relación dialéctica entre la autosatisfacción y la satisfacción ajena. "Un movimiento pendular entre el sujeto y el objeto, entre la contemplación no interesada y la participación experimentadora, una autosatisfacción en la satisfacción ajena" (Jauss, 1977: 73). Al poeta Juan Ramón Jiménez (1961) debemos un término preciso que condensa en una palabra la actitud oportuna. La expresión es la del hombre *gustoso.* No se trata de cualquier "receptor", sino de aquél que participa vivencialmente en la emoción. El arte es gusto, deleite, encanto y el receptor debiera ser gustoso. Por su parte, Nietzshe (1911) define la experiencia estética como una sensualidad inteligente, la obra de arte nos hace comprender algo mediante la mínima sugestión. En sus argumentos no está ausente la sexualidad, en efecto, en *Voluntad de poderío* relaciona el placer estético y la excitación sexual:

> “Los artistas de valor son “consecuencia de un temperamento fuerte, exuberante”; se trata de animales vigorosos, sensuales; no se puede pensar —sin un cierto estado de enardecimiento del sistema sexual— en Rafael… Hacer música es también un modo de hacer hijos, la castidad es solamente la economía de un artista” (Nietzsche, 1911: 431).

Una importante línea de la reflexión contemporánea prolonga la idea nietzcheana del arte como lugar privilegiado del pensamiento y de la acción, una alternativa de existencia humana positiva, activa, fuerte, sana, no infectada de nihilismo. Sin embargo, la consagración institucional ha dejado un territorio bastante desolado en el que se combina una definición sociológica del arte y una interpretación crítica sobre el quehacer artístico. Con jerga de filosofía o crítica cultural se ilustra aquello que el artista ya sabe que está haciendo, no para comprenderlo, sino para re-investirlo de significado. Una de las mejores señales del camino sin salida al que lleva esta combinación es la pregunta que podría hacerse un crítico comprometido con la distinción entre experimentación y ocurrencia. Termina encontrando la misma respuesta que dan las instituciones y el mercado en su propia definición de arte: por diferentes razones para cada uno, la clave no puede residir más en la obra, sino en la figura del artista.

Para el crítico comprometido sólo el hilo de una trayectoria puede otorgar sentido a experiencias en las que es siempre complicado definir un valor intrínseco; para las instituciones y el mercado, la definición del arte supone la tautología duchampiana de que arte es todo lo realizado por alguien que ha sido definido previamente como artista por ellos. El artista define su arte por el simple procedimiento de marcar con su nombre un objeto o una acción, lo interesante es que una vez que alguien se ha ganado ese lugar, luego todo le está permitido. Podemos afirmar que algunos artistas se han vuelto un objeto de culto mediático y museográfico. Sin embargo, la inflación del culto al artista, aunque genera un enorme negocio y una enorme confusión crítica en todas las artes por igual, no reemplaza por completo la valoración de la obra singular en la literatura o el cine. Por mencionar el ejemplo más trivial, es inconcebible que una servilleta garabateada por un escritor o un cineasta sea considerada con la misma entidad que un poema o un film. Pero hay casos de museos que exponen meros útiles de artistas —no como una obra del artista pero si como fetiche— expuestos al mismo nivel. Ante esta realidad el crítico asume que “una vez que la figura de artista entra en funcionamiento, se vuelve irrelevante la discusión sobre cada una de sus obras, porque lo que se les demanda es simplemente testimoniar la presencia del artista” (Gorelik, 2003: 16).

La situación creada en los últimos treinta años, propaga un conformismo global que se alimenta de un miedo enorme al desorden y la pobreza, una especie de mezcla poderosa de polaridades clásicas que en el siglo pasado fueron también figuras políticas. Me refiero a los problemas que la industria cultural, los medios de comunicación y los museos han intentado, en vano, amortiguar proponiendo remedios de tolerancia, a la vez que señalan que la organización cultural, en consonancia con lo que sucede en la sociedad civil, parece probar que el disenso estético ya no tendría mucho sentido. Existe, en diversos grados, una militancia del *status quo,* mucho más beligerante que las vanguardias que prestan testimonio (Guidieri, 1998). Este disenso es híbrido y lamentablemente no es ni elaborado ni políticamente hábil. Enigmáticamente, lo aurático de nuestros días conjuga lo superfluo y su opuesto. Quizás estemos volviendo a una relación hechiceresca con las cosas. Me refiero a que la vocación de embrujo esconde la obsesión por lo superfluo. Una relación fuertemente utilitarista de lo que sólo es el boceto de una idea, que vincula temores y anhelos de lo falso. Un universo de fantasmas que evocamos a nuestro antojo, antes en salas oscuras y ahora en la sala de nuestra casa. Desde la raqueta de bádminton descomunal de Claes Oldemburg a la megalomanía pictórica de Julián Schnabel o la colección de Eli Broad sobre el arte de los ochenta dan sobrados motivos para pensar que el espectáculo está en las mismas obras expuestas. Desde el dadaísmo, muchos creadores plásticos han tratado de llamar la atención mediante golpes de efecto y poses desmedidas: han utilizado la transgresión como arma publicitaria. Que el artista con mayor aura de santidad en el siglo XX, Joseph Beuys, permaneciera una semana encerrado con un coyote salvaje en una galería, después de ser trasladado a ella en camilla y dentro de una ambulancia aporta la dimensión de un espectáculo con tintes sensacionalistas, por mucho que estuviera oficiado por uno de los más poderosos artistas del siglo. Y de hecho, Beuys es uno de los artistas estrellas en las colecciones del Guggenheim Bilbao y el MACBA. Desde que aparecieron Yves Klein y Andy Warhol, el trabajo del artista en la comercialización de su obra se ha convertido en algo prioritario dentro de su práctica general. Si gran parte del arte contemporáneo exigía participación desde sus mismos presupuestos estéticos, dicha exigencia se ha desvanecido para suplicar al espectador escándalo o adhesión, para sacar de su aburrimiento al cansado aficionado que deambula por las salas.

El protagonismo de los artistas y galerías estrellas fue una de las consecuencias del *boom* especulativo que marcó los años ochenta a los Estados Unidos. La burbuja financiera estalló en la década del noventa y sin embargo muchos de sus efectos en el campo artístico se mostraron más duraderos. Robert Hughes ha denominado todo este proceso la década del *Hype*, cuando solamente entre el Soho y

el East Village había más de cuatrocientas galerías y el mercado del arte se volvía una parte decisiva de la vida *fashion* neoyorquina, convirtiendo a los artistas en verdaderos *pop stars*. Una asociación entre mercado, artistas y medios masivos que aparece como explicación de la reputación de muchos de los típicos protagonistas del mundo del arte de los ochenta, como Julian Schanabell, Jeff Koons o Jean Michel Basquiat y, que instaló una serie de prácticas características de la aceleración bursátil, como artistas que andan recién por sus veinte o sus treinta años y exponen una retrospectiva en un museo principal como si ya fueran parte de la historia del arte, o los *dealers* que logran vender a ansiosos clientes los cuadros todavía no pintados de un nuevo genio, porque ya toda su producción está comprometida y amenaza dispararse a las nubes.

En ese clima, las tácticas de construcción de la figura, las largas horas dedicadas a las presentaciones, los *parties* y los *lobbies,* las negociaciones con los agentes, etc., —de la misma forma que en el culto a las estrellas— se vuelven una parte sustancial del trabajo del artista, al punto de que alguien como Lucien Freud, que todavía a sus ochenta años simplemente pinta diez horas diarias en su taller, es visto como una figura anacrónica.

La búsqueda experimental de las vanguardias que conducían a probar los límites de lo posible, en la actualidad —después del fin del arte—, cuando todas esas técnicas están inofensivamente disponibles, sólo puede conducir a producir cuadros singulares, en su carácter más descarnado de fetiche/mercancía, que por una inversión curiosa de la teoría de la mercancía, logran serlo gracias a que testimonian la singularidad del artista. Si el valor de ese cuadro singular, realizado con los impactos de una pelota manchada, no es, no puede ser, el valor de un *work in progress*, una *performance* o la pura novedad, si la propia experimentación se ha vuelto un concepto, el recuerdo de otro momento del arte, ¿qué otro valor puede tener sino la firma que lo sustenta? Andrea Giunta (2003) defiende la belleza y los valores de lo nuevo otorgando el beneficio de la duda, postura posmoderna si las hay. Sus argumentos no hacen foco en la figura del artista sino que sintetizan los sustentos teóricos de las artes visuales contemporáneas invitando a pensar los problemas de arte con una mirada crítica pero esperanzada. Giunta (2003) cita el pensamiento estético de Susan Sontag. En *Notas sobre lo camp,* texto de 1965, se pregunta cómo situarse frente al cambio estético, frente aquello que no comprendemos y que tendemos, inmediatamente, a rechazar. Responde:

> “La obra nueva que yo ensalzaba (y utilizaba como una plataforma para relanzar mis ideas sobre la creación y el conocimiento de arte) no desvirtuaba la gloria de lo que

> admiraba mucho más. ... disfrutar de la impertinente energía y agudeza de una especie de actuación denominada *happening* no hacía que me preocupara menos por Aristóteles ni por Shakespeare […] Si debo elegir entre The Doors y Dostoeivski, naturalmente elegiré a Dostoeivski, pero ¿tengo qué elegir? […]". Más adelante señala "si yo hubiera comprendido mejor mi época […] me habría hecho más prudente" (Sontag, 1965: 42).

Sontag expresa su desilusión acerca de las consecuencias que tuvieron posteriormente muchos de los principios que ella defendía —las mezclas culturales, la insolencia, la defensa del placer—, al ser apropiados como valores triunfantes del capitalismo consumista.

> "Barbarie es un nombre para lo que llegaba después... Lo que yo no comprendía era que la seriedad en sí se encontraba en las primeras etapas de perder credibilidad en la cultura en su conjunto, y que parte del arte más trasgresor del que yo disfrutaba reforzaría transgresiones frívolas, meramente consumistas [...] Puede que los juicios del gusto expresados en estos ensayos hayan triunfado. Pero no los valores subyacentes a estos juicios" (Sontag, 1965: 16).

Giunta (2003) reconoce en Sontag la sensación de que el arte de los últimos años tiene mucho de farsa y que ya no hay principios para establecer la calidad estética de la obra. Razones coyunturales que suelen estar vinculadas a cuestiones políticas y económicas hacen que algunas obras se ubiquen en el centro de la escena del arte con extraordinaria rapidez y que muchas veces, con la misma velocidad, desaparezcan.

La cuestión que continúa es qué actitud podemos tomar cuando la idea tradicional de la contemplación resulta intensamente comprometida. La actitud ante ello no debería ser la respuesta nostálgica, el intento imposible, condenado de antemano al fracaso, de volver a otra época en el que el arte dominaba sin fisuras el universo estético de nuestra cultura. El empleo por parte de Jauss (1977) de la palabra "participación" brota directamente de las tendencias más activas en las artes. En ella, frente a la quietud y pasividad que segrega la categoría tradicional de contemplación, el énfasis se dirige a la acción, a la intervención del público en las propuestas artísticas. El espectador prefiere una experiencia intensa, en donde ciertamente se necesita una actitud sensorial abierta, más directa que la reflexión personal de la exposición convencional. La actitud reflexiva transita hacia una intensidad sensitiva lo más completa posible. Es aleccionador comparar el estado de ánimo que produce enfrentarse a una obra en un espacio convencional, expuesta con unas determinadas

condiciones de luz, silencio, orden, con el que se siente en una instalación total, donde las piezas, espacio, iluminación e incluso sonido producen la emoción de una experiencia única. También es cierto que de la relación subjetiva y reflexiva, hemos pasado a una impersonal sensación de euforia, que provoca en el visitante un estado de plenitud corporal, sublime, rodeado de una estética total pero aún cuando muchas veces se torna vacío de contenidos el cambio ha permitido incorporar espacios nuevos, antes rechazados, como elementos del consumo, de subculturas y anticulturas en el que entran en juego todos los sentidos.

La revolución cultural en curso devenida más o menos por la convergencia de la electrónica y la cibernética, hace que la nueva categoría emergente para evaluar el proceso de recepción no sea ya solo la de participación o cualquier otra que sugiera la intervención del público, sino la de interacción [obra abierta]. Con ella se marca la perspectiva de la propuesta artística como un punto de partida, abierto al estímulo mutuo y la recreación de las sucesivas instancias de intervención de los distintos sujetos. El concepto de interactividad, no se reduce a la existencia de botones sino a que el visitante sea un ente activo, es decir que tenga la posibilidad de intervenir de uno u otro modo, adecuar, variar, incluso transformar. Es por ahora una tendencia, pero una tendencia que marca un acercamiento todavía más intenso entre los dos polos de la creatividad, el momento de la producción y el momento de la recepción y con ello un debilitamiento de la distancia tradicional. La revolución cibernética [el espacio virtual] extiende el proceso de emancipación estética del público a pesar de que la misma no deje de estar llena de nudos problemáticos. En el mundo vertiginoso, marcado por la velocidad y la prisa, la serenidad de la contemplación estética tradicional se ha hecho inviable, pero ello no implica que el arte vaya a desaparecer, o que sus importantes funciones antropológicas se hayan debilitado. Lo que sí es cierto es que hemos experimentado una gran metamorfosis, un cambio que exige más de la apertura mental y sensible del individuo que se aproxima a las propuestas artísticas. Justo en ese punto se sitúa la fuerza, la potencia enriquecedora, de las artes: en su capacidad para dar configuración sensible y mental a los espacios más densos de la experiencia. El nuevo espectador ha de asumir que no basta, sin más, con abandonarse a la serena quietud de un acto contemplativo. Que pisa, bien al contrario, un territorio resbaladizo. Pues, como escribiera Rilke “lo bello no es nada más que el comienzo de lo terrible, que todavía apenas soportamos” (Rilke, 1922). Se trata de mucho más que el espectador ideal que se espera para el museo, el nuevo espectador debiera ser valiente y decidir abandonar la orilla de la pasividad, debiera abdicar de la distancia segura ver-premio-placer, debiera acercarse y mirar con intensidad (Diego, 2007). El siglo XIX arropó un tipo de espectador muy a la moda, prototipo del

espectador actual. El museo fue escenario privilegiado de los aficionados y curiosos que hacían de las salas de los museos y las exposiciones los nuevos lugares para mostrarse. El *flâneur,* personaje decimonónico de Baudelaire, que mira a salvo, desde afuera, como si el drama urbano fuera un inmenso naufragio digno de ser mirado, representa al burgués que mira. Mira fascinado y atrapado por la nueva cultura de ocio que gobierna su vida, la cultura del turismo incipiente, que ya desde esa época no permite emociones ni sentimentalismo, porque el tiempo escasea y entonces miran sin ver. Miran para decir que han estado en el novedoso lugar de paseo y de moda. Miran para ser mirados, no para dejarse ver que no es, desde luego, lo mismo. La pobreza de la experiencia, se manifiesta en ojos que han perdido la capacidad de mirar. Fatigados por las complicaciones sin fin de cada día, los seres humanos nos hemos hecho “pobres”. El nuevo espectador debiera ser el Ruskin de aquél escrito de Proust (1871) que describe como un anciano [Ruskin] observa los cuadros de Rembrandt. Proust, seguro, inventa —cuesta creer que sucediera en realidad— un encuentro con el viejo Ruskin, casi un espectro. El encuentro, escribe, sucede en Ámsterdam, en una muestra del pintor a la cual acuden. De pronto Proust se siente inevitablemente conmovido al observar al anciano Ruskin frente a los cuadros: observando.

> “Parecía de repente como si los lienzos de Rembrandt se hubieran convertido en algo más digno de ser visitado, después de que Ruskin, venido de tan lejos, hubiese entrado en la sala. […] Deben merecer la pena si alguien lo contempla tan ensimismado” (Proust, 1871: 67).

Nadie ha descrito la sensación con mayor precisión que Proust. Ese ojo atento, que viene de lejos, nos tambalea en nuestra posición cómoda de espectadores y nos regala la vulnerabilidad de lo inestable. Porque el ojo de Ruskin ha traspasado el espacio y nos coloca ante el transcurso incierto, que es lo mismo que decir frente al tiempo, que es lo mismo que decir en la existencia.

Hace poco descubrí el trabajo del artista Thomas Struth (2007), un espectador supino, que mira con su lente al que mira en un museo, mira a los visitantes y se siente conmovido. La obra de Struth no es una revisión radical e irónica del museo, tentación en la cuál sería fácil caer desde el contexto de finales de los setenta; ni siquiera busca desenmascarar las relaciones entre los individuos y los espacios que habitan. Lo que aparece en la obra de Struth es la secuencialidad (sucesión de tiempos) implícita en la obra. De paseo por el Prado, sigue las huellas de los visitantes, va buscando la tensión entre el pasado y el presente, intenta captar la realidad del tiempo que es capaz de convivir con otro tiempo ofreciendo a los

visitantes el regalo de tantas capas de miradas como puedan soñar. Struth (2007) los ha ido capturando en diferentes grandes museos. En *Museo del Prado 8-4,* una joven cerca de *Las Meninas* que, con la mano apoyada en el rostro, camuflada por el caos y las huidas, observa de forma honda y persistente. Esta mirando, pese a todo; inesperadamente en medio de aquéllos que se distraen con sus cosas, atentos a algo lejos, fuera del cuadro que se desborda ante ellos; volviendo la mirada a sus pequeñas agonías, ignorando los bellos cuadros detrás, a ambos lados. No consiguen captar ni por un instante su atención. Mirar así no vale. Mirar con la mirada lejos, mirar el propio reflejo no tiene nada que ver con el esfuerzo que permite, al mirar los pensamientos que la obra propone, formar parte de la historia de esa obra. No, mirar hacia otro lado no vale. La joven se quedo allí, escrutando los pensamientos, con la actitud parca de los que se hacen preguntas —ni siquiera muy concretas— sobre la existencia. Ahí esta el que ha optado por abandonarse al naufragio, por colocarse en la orilla movediza, la que sin descanso cambia de ubicación.

La particularidad de estas definiciones nos apartan del canon establecido pero por más autoritarias que nos parezcan, dejan un lugar para la siguiente reflexión: más allá de la institución arte está y estará siempre el individuo que valora no sólo lo consagrado, distante y aurático, sino también lo cercano, por puro placer estético. El arte responde —mejor que ningún otro medio— a necesidades básicas como el juego, el símbolo y la fiesta. En *La actualidad de lo Bello,* Hans Gadamer (1977), discípulo de Heidegger, presenta la idea de arte como juego porque no se podría pensar en absoluto la cultura humana sin un componente lúdico. La obra recuerda la vieja costumbre, casi ritual, del mundo infantil, que junto a la necesidad del juego, pone de manifiesto el ingenio del sujeto para entretenerse con lo mínimo y su capacidad de concentrarse en un tiempo que parece no terminar. Otras de las características del juego es la participación. Jugar supone un jugar con. El espectador pasa a ser parte y se modifica. En el juego del arte es notable la transformación. Visitar un museo nos modifica, si se ha tenido realmente la experiencia del arte, el mundo se habrá vuelto más leve y luminoso. La metáfora de fiesta sirve para hacer más vívido el poder comunicativo del arte. El ser humano necesita jugar e integrarse en una totalidad de significados, también no es menos cierto que tiene necesidad de estar comunicado con los demás. Fiesta y arte son sinónimos de participación. Fiesta es lo que une a todos, la fiesta es para todos. Algo semejante ocurre con el arte. Recordemos que Nietzsche (1911) ya había acentuado el hecho de que el arte es el más alto punto de comunicabilidad entre los hombres. Lo particular del tiempo de la fiesta es que “ofrece tiempo, lo detiene y nos invita a demorarnos” (Gadamer, 1977: 104). Al suceder lo mismo en la obra, Gadamer (1977) rescata esa importancia para criticar dos formas

desviadas de recepción. Una es la de siempre igual, se oye lo que se sabe. La otra forma se ubica en el extremo del *kitsch:* la del degustador de estética que concurre por un nombre. Gadamer (1977) afirma que esto no proporciona ninguna experiencia del arte. El acto no es exhibirse a sí mismo, sino alcanzar la evidencia de éste. El arte, con su poder desestabilizador, puede contagiar, en alguna medida, al pensamiento aletargado en una confortable banalidad. Entonces "sí sería realmente [maravillosamente] peligroso" (Oliveras, 2006: 379). El museo se convierte así en un escenario para hablar de la existencia. Aunque no seamos capaces de expresar con precisión las emociones que se escurren rápidas después de aparecer, ciertas obras envuelven esa intensidad, esa pulsión que es síntoma de la existencia. Proust (1871) también habla de esos instantes preciosos que se escapan a las descripciones. Un valor tan genuino que, insistimos en tener cerca, en un esfuerzo por impregnarnos de los pensamientos que hallan su cobijo en los museos.

1.2. Tendencias en la gestión museística en el siglo XXI

1.2. a. La relación del museo con públicos masivos

En líneas generales, la institución arte todavía no ha resuelto de forma fluida la relación con ese público de acceso masivo. La falta de atención a los aspectos comunicativos de muchas exhibiciones es una constante en los espacios de arte. Cabe preguntarse si seguirá teniendo sentido hacer exposiciones. Los motivos de plantear una exposición en el siglo XX eran muy claros, la visión de la obra era importante como también introducirla dentro de un discurso o tesis general. En aquel tiempo no existían otros medios de reproducción que desarrollaran un discurso intelectual sobre esas obras. La imprenta no permitía la calidad de reproducción que hoy se conoce. Ahora bien, cuando se presta atención a la impresión del público sobre una exposición actual, en general suelen contestar con ideas basadas en el discurso expositivo, en las explicaciones del proceso, en diversas anécdotas y curiosidades, pero prácticamente nadie comenta su relación con alguna obra en concreto (Rico, 2002). Sería interesante cuestionarse si esas personas no habrían vivido la misma experiencia al ver el catálogo cómodamente sentadas en su casa. Entonces reflexionamos sobre cuáles son las posibilidades reales de comunicación que tiene el museo en la actualidad. Sin lugar a dudas, la gran fuerza del museo es la posibilidad de enfrentar al sujeto con la obra de una manera directa, poder disfrutar directamente del objeto. Por muy avanzado que pueda ser cualquier medio audiovisual y por mucha

interactividad que nos permita la cibernética, nunca será lo mismo pararse frente a un cuadro. Estos otros medios nos capacitan en otras lecturas que en la historia eran imposibles, pero no superan la relación con el entorno espacial. En el museo, asombrosamente, la mayoría de las exposiciones parten de una idea previa, de ideas brillantes, pero si lo pensamos, el proceso debe ser el inverso, se debe promover una exposición solo cuando lo que busquemos implique necesariamente enfrentar el sujeto al objeto como intención principal y todo lo demás supeditarlo a ello. Una exposición es algo más que una cuestión de calidad visual o de buen gusto, lo que pasa es que generalmente la estética predominante desfasa las intenciones, los contenidos, los conceptos y la formalización final. Si lo importante es la visión directa y física de la obra, es lógico pensar que los campos centrales del hecho expositivo son la relación espacial de la obra con la arquitectura, la percepción psicológica del espacio y el descanso del visitante. La idea de poder disfrutar cómodamente frente a una obra, en un tiempo indefinido es algo que realmente han perdido los museos occidentales y cabría recuperarla. Pero claro, poco sabemos de cómo percibe nuestro cerebro. ¿Qué aspecto tendrían nuestros museos si cumplieran esas leyes perceptivas? Sabemos que somos poco eficaces en el proceso comunicativo pero no sabemos qué hay más allá.

En relación al espacio y la obra, la museografía se ocupa del microespacio, mucho más pequeño e inmediato —circulaciones, dimensiones, calidad del espacio en las inmediaciones de la obra, pavimentos, techos y luz— con vistas al máximo confort para fomentar una relación óptima entre la obra y el visitante. Esta aplicación técnica tiene la severa implicación de readaptar la acumulación de obra, el excesivo aforo de visitantes, los recorridos, las visitas de grupo, etc. El criterio expositivo oriental es un buen ejemplo de estos términos. Poca obra en mucho espacio, curioso dada la aglomeración urbana. Poco a poco se llega a una obra, con una cierta prevención y preparación, viéndose y ocultándose sucesivamente. El entorno inmediato de la obra es absolutamente sosegado, neutro y silencioso. Para ellos, la luz es lo más estudiado y cuidado. Se me hace presente el Museo Okanoyama en Nishiwak, Japón, que muestra solo la obra del célebre artista Yokoo Tadanori. El museo, diseñado por Arata Isozaki, propone una suave consecución de espacios, donde fuentes de agua marcan el ritmo de descanso. Pero también sirve de ejemplo el museo de Maa en Chipre que procura sobreponer el sentido en la experiencia de visita.

> “En medio de un paisaje cegado por la luz el viajero descubre, a duras penas, un pequeño edificio circular casi oculto entre el terreno rocoso. A medida que se acerca al mismo puede observar la presencia incitadora de un interior que se adivina vacío. Al penetrar, a través de

> una rampa descendente de piedra que se estrecha de manera progresiva, el visitante se verá conducido hasta una pequeña sala en la que la luz se filtra y se modula por un círculo acristalado que se abre en el centro de la cúpula de recubrimiento y a través de una angosta hendidura que separa aquélla de las paredes de hormigón. Si pudiera visualizar el sitio desde el aire caería de inmediato en la cuenta de que el conjunto de la construcción adopta la forma de una aguja de brújula, señalando en dirección a un mar cuyo sonido acompaña, incambiado desde hace siglos, la escena.
>
> Estamos en plena tierra del mito. En Maa (Chipre), cerca de unos yacimientos arqueológicos de más de tres mil años de antigüedad, testimonio de la presencia de antiguos viajeros, que la leyenda quiere identificar con los héroes griegos de la guerra de Troya. Y el pequeño edificio descrito es un museo, un museo silencioso, mínimo. Cercano a los restos arqueológicos con los que ni se confunde ni a los que alberga, el museo se abre como un puro receptáculo ante un paisaje desnudo.
>
> Mínimo convertidor de energía destinada a atrapar el sentido. El museo de Maa se presenta como un auténtico operador mítico" (Zunzunegui, 1994: 45-46).

La poca capacidad comunicativa se agrava aún más por el tipo de acercamiento de los medios de comunicación que habitualmente se aproximan al arte en tanto noticia espectacular o incluso escándalo, en lugar del entramado complejo y problemático que representa. Lo que llega del arte a las grandes masas suele ser aquello que lo hace similar a la cultura del espectáculo o a la crónica social. En este sentido Borda (2003) acerca un concepto de sociedad emocional donde la idea de huésped desborda incluso la categoría de cliente: pagamos por ser invitados a una industria que teatraliza experiencias

El disfrute no se identifica linealmente con la idea de espectáculo o espectacular aunque si puede concebirse en determinados casos simultáneamente. Que guste o no guste es una alternativa engañosa porque en este aspecto no se trata puramente de gusto sino también de relaciones y de entendimiento. El disfrute se entiende en un sentido completo y ello supera una escenografía por muy brillante que ésta sea. La nueva museología se hizo eco de las necesidades de las nuevas audiencias que reclamaron nuevos lenguajes de entretenimiento, lo que nos traslada al mismo dilema de antaño entre deleite y educación, con la diferencia que la centralidad ahora radica en el público y su experiencia. Desde siempre el museo tuvo un rol de entretenimiento, aún los más conservadores aceptan que el "deleite" es una vía de acceso al proceso educativo y académico. No obstante, la dicotomía entre educación y entretenimiento es evidente. El caso más resonado fue la inauguración del Centro Georges Pompidou de París en 1977. El Pompidou contiene una colección de arte contemporáneo que se exhibe en salas temporarias y permanentes, una biblioteca pública y polivalente de 15.000 m2, un centro de diseño industrial, cines, un

auditorio, tres salas de espectáculos y muchas más entidades. Inicialmente diseñado para recibir 5000 visitantes al día actualmente recibe más de 25.000 visitantes diarios. En efecto, el Centro Pompidou es uno de los estandartes de una estrategia global que ha permitido a Francia conquistar, de forma duradera, el primer puesto mundial como destino favorito de los turistas.

En el 1900 pocos espectadores visitaban una exhibición si no se garantizaba el deleite, a la vez que la exhibición no recibía patrocinadores si los componentes educativos no estaban presentes. El entretenimiento atrae a las masas, aún cuando son las áreas culturales las que le proporcionan estatus a la exhibición (Greenhalgh, 1989). Desde la segunda guerra mundial se generaliza la creencia, muchas veces sólo teórica, de que el museo es una institución de intervención social a causa de su enorme potencial educativo. Pero, la forma de entender su incidencia educativa varía y se ha ido ampliando para obtener ambos objetivos: conocimiento y placer. El concepto de educación en el museo suele estar relacionado con servicios como formación y asesoramiento a los profesores y otros colectivos, actividades, préstamo de objetos, hojas didácticas, etc. Pero, en realidad, se trata de algo más profundo y amplio que llega al fondo mismo de la misión del museo. Es “el desarrollo de relaciones tan receptivas con los visitantes y otros usuarios que aumenten el resultado de disfrute, motivación y conocimiento” (Hooper-Greenhill, 1994: 1).

El museo puede desarrollar una pedagogía de la emancipación, como algo que nos permita entender intelectualmente qué somos y lo que hacemos en un orden social determinado (Borja Villel, 2006). Lo que nos remite a dos cuestiones claves de la cultura contemporánea: qué capacidades necesitamos para vivir con plenitud la cultura contemporánea y si el museo puede ser una plataforma capaz de generar ocasiones en las que desarrollar las capacidades exigidas. Las posibilidades de abrir un diálogo creativo y personal estimulando la capacidad de pensar a través de las artes visuales son prácticamente infinitas. En la palabra creatividad confluyen y emergen a la vez sentimientos, razones, conocimientos, silencios, dudas, certezas, desorden, precisión, datos, desatinos, emociones, pasión... Entre la conexión con el “punto interno” -el núcleo de "sí mismo"- donde incide todo lo que eres y el “punto externo”, la interacción con los otros, los objetos, la naturaleza, las calles, las culturas y ritmos diferentes al nuestro, otras percepciones, otros cielos... la vida, está la singularidad que se da en las personas y en los pueblos. Podríamos decir que ésta es como una espiral giratoria y sinérgica que, partiendo del núcleo, se abre en todas direcciones y en permanente movimiento (crear es estar en permanente traslación), que nos da visiones y haceres nuevos y genuinos. La creatividad es una actitud ante la vida. La educación creadora del museo tiene como objetivo la formación de una

persona con iniciativa, recursos imaginativos y confianza propia, estableciendo unas condiciones en las que todas las personas pueden sentirse seguras y afirmarse sin depender de un modelo. El desarrollo de la capacidad creadora para cualquier circunstancia de la vida se basa en la posibilidad de reencuentro con todo lo que se tiene de diferente, original y personal, sin inhibiciones y lejos de la exhibición. Así se puede improvisar, investigar, crear y desarrollar la actividad más seria y rigurosa que existe: el juego. Libre de modelos, comparaciones y juicios, el miedo desaparece, los límites se rompen y se evoluciona más allá de lo que imaginamos ser capaces.

En el año 2006, la Fundación Autor y la Dirección General de Cooperación Cultural de la Generalitat de Catalunya pusieron en marcha un estudio de naturaleza cualitativa que complementó la información cuantitativa que la Generalitat dispone acerca de los hábitos de consumo cultural de los ciudadanos. El estudio tiene el objetivo de conocer la valoración de la oferta de cultura y ocio por parte de los ciudadanos de Catalunya y los discursos que articulan la relación de los ciudadanos con dicha oferta cultural. El resultado es la constatación de que, dentro del gran agregado de cultura y ocio, existe un discurso social que establece una clara separación entre dos grandes grupos de actividades: las actividades de evasión y entretenimiento por un lado y las de concentración por otro. Hay un espacio mixto, a caballo entre los dos conformado por actividades que se pueden posicionar en uno u otro dependiendo de la naturaleza concreta del evento cultural. En el espacio de "cultura" aparecen dos tipos diferenciados. La cultura clásico-tradicional responde a adjetivos como "seriedad", "intelectualidad", "solemnidad", "tradición" y "elitismo", mientras que la cultura alternativa, diferente de la anterior al estar vinculada a conceptos como innovación, experimentación y vanguardia, pero vinculado a lo minoritario, al responder al gusto de unos pocos y de expertos. Con estos resultados, el grupo de trabajo manifiesta la conciencia de que las estrategias teóricas no son suficientes si no se ven acompañadas de la puesta en marcha de políticas activas para el desarrollo de audiencias y sensibilización hacia las actividades culturales.

1.2. b. La aparición del consumo

En las últimas décadas, al dilema educación-entretenimiento se ha sumado la variable del hecho cultural como elemento de consumo. La cultura se ha convertido cada vez mas en una industria produciendo un verdadero *boom* de museos, centros, *kunsthalles* y salas de exposiciones a lo largo y ancho de Europa: el Museo de Arte Contemporáneo de Lyon, la nueva Tate Modern y el espacio para la Colección Saatchi en Londres, la Dia Beacon en Nueva York, el Museo de Arte Contemporáneo de Vigo (MARCO), etc. Un estudio dirigido por Foley y Mac Pherson demostró que el rol y el

espacio social ocupado por el museo, especialmente los museos de arte contemporáneo, se desplazaron hacia una imagen recreativa alterando el interés educativo (Foley y McPherson, 2000). Sin duda, la incorporación del museo al circuito del ocio comercial plantea varias contradicciones. Nuestra cultura se define en términos de acumulación de mercancías e imágenes —acumulación de medios para conseguirlos y desarrollarlos, acumulación de necesidades que constituyen su legitimidad—. Desde la Segunda Guerra Mundial se ha multiplicado exponencialmente la capacidad de producción de tal forma que la cobertura de las necesidades básicas está garantizada. (Álvarez, 2006). Sin embargo, en el mundo desarrollado se han creado nuevas necesidades y además se han introducido nuevas mercancías que modifican la relación con ellas, por ejemplo la fusión híbrida entre mercancía y objeto estético, una especie de meta-mercancía que genera sentidos estéticos asociados a factores socialmente reconocibles: recursos intelectuales que construyen un producto/servicio ofrecido a una demanda que pide atención personalizada (Álvarez, 2006). La producción está distribuida entre muchas fábricas especializadas en tareas diferentes enriquecidas por actividades “inmateriales de investigación, ideación, conexión, comunicación y servicio convirtiendo los capitales simbólicos en mercancías (Guidieri, 1998). De esta cosmovisión surge una industria cultural que es el “conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares productoras y distribuidoras de bienes y servicios con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizado por un capital que se valoriza y destinado finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social” (Bustamante y Zallo, 1988: 35). El consumo es nuestra común actividad estética como lo fue en el pasado el *flâneur*. La importancia del “nuevo consumidor de arte” reside en su capacidad de empujar la lógica operacional del modelo corporativo a un modelo centrado en el mercado, pasando de un paradigma inmaterial de conocimiento y servicios a una rematerialización del objeto artístico y con una base firme de consumidores (Davies, 2007). Consumir crea relaciones que en otros tiempos se desplegaban intensamente sin concluirse en el consumo. Antes había frugalidad, y se era prudente, se fabulaba sobre lo que era lejano o inaccesible. Bauman considera que en la modernidad líquida el capitalismo liviano se orienta preponderantemente hacia la valorización del consumo y de los individuos en tanto consumidores (Bauman, 2007).

El optimismo y el idealismo social que dominó tras la Segunda Guerra Mundial otorgaron a la cultura un papel positivo en el mundo reconstruido. En los estatutos de las Naciones Unidas surgió la dimensión cultural y la Declaración de los Derechos Humanos en 1948 incorporó el derecho a la participación cultural. El derecho a la cultura es el derecho a crear cultura, el derecho a desempeñar una parte activa en la

comunidad, independientemente de las tradiciones culturales, creencias religiosas, conocimientos técnicos y científicos, o de las opiniones morales o políticas. Al mismo tiempo se facilitó un contexto institucional formal para asuntos culturales a nivel internacional con la fundación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 1946. En una serie de conferencias —Venecia, 1970 y México, 1982— los estados miembros reconocieron la importancia omnipresente de la cultura en los asuntos nacionales y especialmente en el desarrollo, y acordaron líneas maestras para la ejecución de políticas culturales. La Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales establece que las políticas culturales son el conjunto de operaciones, principios, prácticas y procedimientos de gestión administrativa o presupuestaria que sirven de base a la acción cultural del Estado (UNESCO, 1982). Casi todos los informes presentados por los países participantes en la reunión organizada por el Consejo de Europa en Oslo, en 1976, consideraban como objetivos principales: la preservación del patrimonio cultural; la igualdad al acceso a la cultura con especial énfasis en las obras de arte y el acceso de todos a la creación. Por otro lado, las metas esenciales que la UNESCO (1998: 13) identifica son "establecer objetivos, crear estructuras y garantizar unos recursos adecuados con el fin de crear un entorno conducente a la realización humana". Por consiguiente recomienda adoptar cinco objetivos políticos:

1. Hacer de la política cultural uno de los componentes clave de la estrategia de desarrollo;
2. Promover la creatividad y la participación en la vida cultural;
3. Reforzar la política y la práctica para promover las industrias culturales y salvaguardar y dar realce al patrimonio cultural;
4. Promover la diversidad cultural y lingüística en y para la sociedad de la información y;
5. Poner más recursos humanos y financieros al servicio del desarrollo cultural.

Este conjunto de objetivos integraron la política cultural en un contexto más amplio de la elaboración de una política económica. Al mismo tiempo, se acepta que las consideraciones culturales [valor cultural] son distintas, importantes y complementarias con respecto a los objetivos y limitaciones económicos que afectan a la dirección de los asuntos nacionales.

El desarrollo de la política cultural dio espacio al desarrollo de un sector privado que puso en juego el predominio del sector público. Aunque el Estado ha conservado su capacidad de dirigir y administrar el cambio cultural por medio de su política

cultural, su poder para hacerlo se ha visto inexorablemente debilitado a causa de las reducciones en los presupuestos gubernamentales, la retirada de la participación estatal en una serie de áreas y el creciente reconocimiento por parte del mundo empresarial de las oportunidades comerciales en el sector cultural. Como consecuencia, la naturaleza del cambio cultural y la dirección del crecimiento en las artes, por ejemplo, son menos determinados por la deliberada intervención del sector público que por las presiones del patrocinio comercial y del mecenazgo privado.

> "Estas tendencias reflejan el cambio general hacia la desregularización, la privatización, la desestatización y la liberación del mercado que han tenido lugar de forma homogénea en las décadas de 1980 y 1990 en los países democráticos liberales y en la transformación de las economías de Europa central y del este en particular" (Throsby, 1998: 163).

El sector cultural se ha visto afectado por estos procesos de diversas maneras. La disminución de los presupuestos públicos, sobre todo en los antiguos países comunistas, ha empujado a la búsqueda de nuevas fuentes de apoyo para la cultura. El Reino Unido, por ejemplo, ha sido el primero en utilizar los ingresos del juego para esta finalidad a través del establecimiento de loterías nacionales para generar fondos para proyectos culturales y otros (Boorsma, 1998). Además, se han aplicado formas de organización empresarial como medio de apartar la propiedad y el control público total. De ello son ejemplo los museos y los organismos culturales como unidades empresariales autónomas e independientes, en las que el Estado mantiene la propiedad de los edificios y las colecciones y sigue aportando un apoyo financiero en términos acordados, pero el gobierno libera la administración a fines de flexibilidad, receptividad y dinamismo en el funcionamiento de los centros y en la prestación de servicios públicos. En este contexto, el ámbito de la política se convierte en un ejercicio más flexible de responsabilidad fiscal y normativa por parte del Estado, al tiempo que mantiene su papel fundamental en la afirmación y la protección del interés público en la esfera cultural (Throsby, 1998).

Las políticas urbanas se han movido por dos niveles claramente diferenciados. Un primer nivel, vinculado a las necesidades y demandas de la población en materia cultural buscando deliberadamente aumentar el grado de participación vecinal y de solidaridad. No obstante, con el transcurso del tiempo se ha observado que las demandas culturales varían según cual sea el estatus socioeconómico de la población. Este discurso está fundamentalmente preocupado por las condiciones de igualdad y porque la cultura sirva como instrumento de emancipación al servicio de la ciudadanía.

Esta concepción es muy celosa y está orientada a incrementar el grado de participación, a hacer efectivo el “derecho a la ciudad”.

En el segundo nivel se encuentra la cultura vinculada con los grandes eventos que han adquirido las diferentes manifestaciones culturales como factores estratégicos de revitalización urbanística. Desde este enfoque el hecho cultural adquiere una nueva dimensión, dado que el objetivo de las políticas culturales es aumentar el grado de centralidad en el marco de un sistema altamente competitivo. En un trabajo reciente y bastante polémico, Richard Florida (2005) ensayaba una explicación para explicar los modelos de éxito urbano. Básicamente, el argumento central de su trabajo consideraba que la prosperidad de una región metropolitana tenía que ver con su capacidad para activar y multiplicar sus fuerzas creativas. Indudablemente estas fuerzas creativas se reconocen en la industria de alta tecnología y en los centros de investigación, pero también en la proliferación de todo un conjunto de profesiones basadas en la cultura, las artes, el diseño e incluso en el crecimiento de las llamadas ocupaciones liberales. El mérito de su aproximación es que la proliferación de estos entornos creativos no se refiere únicamente a la formación de capital humano sino a un conjunto de factores muchos más intelegibles que tienen que ver con la diversidad social, la tolerancia hacia formas de vida no normativas y la diversidad étnica (Florida, 2005).

Hoy la industria cultural tiene consecuencias socioeconómicas de impacto en consonancia con su capacidad para generar valor añadido en un sistema capitalista en el que el centro de gravedad se ha desplazado de la producción al consumo (Leonardo, 2007). En este sentido, la capacidad de desarrollo tecnológico hace del sector cultural uno de los nichos estratégicos más importantes desde el punto de vista de las políticas de I+D. Este otro enfoque está más vinculado a la necesidad de generar condiciones que permitan a la ciudad competir con éxito en el mercado. Aquí la preocupación es el gran público. Se trata de una preocupación donde la cultura se convierte en un elemento instrumental, entre otros, al servicio del desarrollo territorial. Este análisis pone de manifiesto la tensión inherente a dos discursos que se mezclan desordenadamente. Una preocupación fundamental de esta investigación parte de reconciliar ambas perspectivas, generalmente divorciadas.

Por años la misión del museo no se había puesto en duda pero ahora se espera que los museos estén a la altura de los cambios tecnológicos, que conserven el patrimonio común, que sus inventarios estén al día, que participen en la educación escolar, que compren arte contemporáneo y que aumenten sus ingresos con fondos privados, todo ello en un período financiero inestable y de recortes. Actualmente, el museo está obligado a implementar una serie de pasos de adaptación a la altura de la

visión pública. A la vez que debe tomar decisiones para aumentar la efectividad de la gestión, reduciendo personal y ampliando sus horarios, el museo comienza a monitorear a sus visitantes trabajando no solo con estadísticas sino con indicadores de satisfacción y estudios de estilos de vida. Todo ello introduce una aparente focalización en las operaciones para aumentar los ingresos. Estas iniciativas son difíciles de reconciliar con la visión más tradicional del museo, ya que reorientan la institución a una ideología más empresarial. Un nuevo "contrato cultural" orientado al mercado necesita conciliar el profesionalismo del sector cultural y la ideología empresarial. Las políticas adoptadas acontecen en beneficios, la labor se focaliza en la captación de determinados *target* de públicos y se promocionan exhibiciones temporales porque eso es lo que el público demanda. Estas acciones suelen ser muy rentables, tanto en lo económico como el rédito político pero no siempre están en relación con las verdaderas necesidades de la población.

La necesidad de generar ingresos debe ser tenida en cuenta pero no puede operar en contra de los intereses de las generaciones presentes y futuras. El riesgo que se corre es la desvirtualización del cometido cultural. Las ideas y los objetos son importantes para mantener el valor único e histórico del museo y el mercado turístico tiende a privilegiar una experiencia hedonista. Autores críticos acuñaron el término "macdonalización" para reducir la incorporación de la cultura al circuito comercial. Sin embargo otros lo perciben como un ejemplo paradigmático de lo que entendemos por globalización. Sus principios básicos de eficiencia, calculabilidad, predecibilidad y control, derivados esencialmente de un análisis económico, son la base de la racionalidad contemporánea. Los términos de reducción de costos, funcionamiento de las empresas transnacionales, adecuación de las necesidades del consumidor al producto y la homogeneización del consumo se han trasladado al campo cultural (Ritzer, 1993). A la par de la recesión de los subsidios y apoyo del Estado, el museo generalmente es completamente dependiente de los ingresos autogenerados. Esta singular organización suscita una de las mayores críticas realizadas al museo. Al tratar al visitante como a un cliente que paga el precio de la entrada y deja parte de su dinero en la tienda, el bar y el restaurante la organización ubica al "espectador" como un consumidor que no sólo ingresa para saber más o experimentar un placer estético, sino para sentirse próximo al aura del arte, convertido ya en marca identitaria, en símbolos devenido *merchandising* con un toque de sofisticación. Veamos como funciona:

El sector cultural comenzó a resolver una gran variedad de problemas que antes correspondían al ámbito de la economía y la política provocando un enorme y repentino interés por parte de los políticos y sectores privados hacia la promoción del

arte. Cuando la cultura vale para incrementar la educación, mitigar las luchas raciales, ayudar a revertir el deterioro urbano, crear empleo, reducir el delito y obviamente generar ganancias y desarrollo económico nace el concepto cultura-recurso. Necesidades económicas que se vuelven políticas para hacer frente a realidades sociales complejas (Yudice, 2002). Hasta los años ochenta las políticas culturales estuvieron monopolizadas por el planteamiento basado en una política redistributiva donde lo imperante era utilizar a la cultura como instrumento privilegiado para atenuar las desigualdades producidas en el mercado de trabajo (Leonardo, 2006). En 1989, un documento elaborado por la DATAR-RECLUS titulado *Les villes européenes* abrió el marco de referencia y fue el primero en destacar el concepto de "centralidad cultural". El documento afirmaba textualmente:

> "Analizando el mapa, puede aceptarse la hipótesis de que la atracción cultural, no sólo es un proceso de cierto renombre, o de prestigio, que otorga una etiqueta de "calidad" por llamarlo de alguna manera, sino que ejerce un influjo poderoso en la atracción de mano de obra cualificada, así como hacia la concentración de determinados tipos de servicios y actividades (…) Por eso, parece existir una estrecha correlación entre los itinerarios culturales y los procesos de difusión de la *high tech"* (Reclus, 1989: 7).

En la cita se aprecia la vinculación del hecho cultural con el proceso de acumulación de capital y la constatación de la cultura como sector privilegiado para la difusión de las nuevas tecnologías por el potencial implícito derivado de la propia naturaleza del hecho cultural (Yudice, 2002). Las constataciones de los analistas y de los documentos europeos sobre el papel clave de la cultura en el futuro se acumulan. "La cultura es una fuerza motriz en la sociedad y la economía europeas de hoy. Es un factor de identidad, de confianza y de cohesión social para los individuos y los territorios" (Unión Europea, 1998: 647). Sin embargo, todos los análisis ponen condicionantes al aprovechamiento de tales recursos, descartando su validez automática. En este contexto, hablar en sentido pragmático y descriptivo, supone mantener subrayada la singularidad cultural incluso desde una perspectiva económica. Lo que "equivale a negar expresamente ciertas derivaciones modernas que bajo conceptos aparentemente novedosos como "industrias de contenido" parecen hacer tabla rasa de la cultura o la creatividad de cada uno para suponer unos contenidos simbólicos que se daría automáticamente y *ex novo* por la sola aplicación de las tecnologías de la información" (Bustamante, 2002: 24).

"Regeneración del tejido urbano" y "renovación de la economía por la cultura": son dos de los eslóganes que resumen todo un discurso urbanístico que durante los

últimos 25 años se ha apoderado de ciudades industriales en crisis: Glasgow, Liverpool, Birmingham, Londres, Rotterdam, Hamburgo, Frankfurt…

> "Donde las ciudades y los territorios comienzan a dar respuestas a la diversificación productiva frente a la existencia de sectores en declive, a la deslocalización empresarial frente a los procesos de transnacionalización, a la cada vez mayor competitividad-cooperación entre ciudades, a la acomodación de la participación social [puesto que la población es cada vez más exigente con sus derechos, pero más relajada ante las responsabilidades colectivas], a la bipolaridad entre consumismo y consumo radicalmente crítico, al "encapsulamiento", a los retos de multiculturalidad, a las implicaciones especiales de los nuevos modelos familiares, de relaciones laborales, a la necesidad de nuevas vías financieras de las entidades locales ante el desarrollo del estado de bienestar… pero sobre todo, deben [las ciudades o territorios] definir el nuevo papel de la cultura como regenerador de la ciudad real. Invirtiendo en infraestructuras culturales marcadas por la grandiosidad estilística cobra vida la idea de Manuel Castells (1986): una extraordinaria actividad urbana en la que, junto al trabajo de innovación, se desarrolla el tejido social de bares, restaurantes, encuentros en la calle, etc. que da vida al lugar. Realzar así la calidad de vida le permite a la ciudad atraer y retener a los innovadores, indispensables para la nueva economía creativa" (Yudice, 2002: 15).

En el Reino Unido (RU) se proyectó una voluntad de re-contextualizar la economía del país en la llamada Nueva Economía o Economía Creativa. Junto a la afirmación implícita de la primacía del mercado, los bienes culturales son gestionados como mercancías a fines de afrontar el volumen y la naturaleza de la actividad económica en el ocio. Con menos tiempo pero más poder adquisitivo, los consumidores actuales tienen mayores expectativas que en el pasado. El sector del ocio es uno de los principales empleadores para el RU con una amplia gama de oportunidades de empleo a través de la ciudad. También es una de las principales razones de por qué Londres es un lugar tan vibrante y emocionante para vivir y trabajar. Los servicios financieros y empresariales de Londres prosperan en la medida en que las actividades de ocio ayudan al estatus de ciudad cosmopolita (GLA Economics, 2003). El gobierno británico, propietario de la mayoría de los bienes y servicios culturales, propuso políticas turísticas que hicieran desaparecer las barreras de desarrollo de la actividad en pro de una nueva generación volcada a dos nuevas "áreas de mejoramiento": negocios que hagan más fácil la industria cultural en si misma, y más tiempo libre para que las personas puedan consumir y reforzar la industria (Cabinet Office, 1985). Los museos británicos encarnaron la representación

del poder, la autoridad y el conocimiento ya que contaron con el apoyo de los establecimientos educativos, las elites y el gobierno y, fueron firmemente secundados por las agendas mediáticas e institucionales que buscan un nuevo código para entender el valor cultural.

A la posible rentabilidad del arte para el turismo, se suman otras necesidades urbanas como la revitalización de espacios públicos degradados o en desuso. Los dirigentes políticos y empresariales preocupados por el desgaste de la infraestructura post-industrial procuran revitalizar las ciudades invirtiendo en una infraestructura cultural que atraiga y siente las bases de un complejo económico destinado al servicio, a la información y a las industrias de la cultura (Yudice, 2002). Muchos museos han sido paradigmáticos en la transformación de ciudades de uso industrial devenidas en ciudades de servicios. Una nueva concepción del contenido dentro de una forma monumental para que el visitante llegue a un edificio muy especial y en cuyo interior continúa el espectáculo. La sociedad ha elegido precisamente al museo o centro cultural, o al centro de exposiciones, para tal cometido. Son los nuevos emblemas arquitectónicos a nivel urbanístico. O sea, adoptaron una tendencia que ha ido situando las prácticas museísticas dentro de una estructura de “se tiene que ver”.

Frecuentemente estos procesos de revitalización urbana contribuyen a una progresiva “gentrificación”,[14] de muchas ciudades. Gentrificación explica aquellos procesos conflictivos de cascos históricos donde se establecen inmigrantes procedentes en su mayoría de los llamados países en vías de desarrollo junto a determinados sectores de las clases altas que trasladan su residencia atraídos por su centralidad. Las incursiones sin restricciones de los representantes de la regeneración urbana movida por el lucro tienden a borrar del mapa a los pequeños comercios y a los residentes de rentas bajas, a la vez que se les hace invisibles o políticamente inviables. El mercado se erige como el único actor social con poder real, y la comunidad pasa a no ser nada más que la retórica de un discurso político. La consecuencia real es que la gradual reconversión en sector terciario se lleva a cabo como una forma de “crear cultura” en zonas de turismo y de “diseño” que suelen explotar nociones identitarias entendidas desde una única visión y fomentan la diferencia siempre y cuando se diluyan los conflictos que esta visión puede suponer.

[14] NOTA: Gentrificación: La localización de los inmigrantes en las áreas urbanas centrales, en viviendas sin condiciones aceptables y deterioradas por el tiempo, constituye un tema de estudio desde los años 1920, cuando la llamada Escuela de Chicago empezó a formular sus postulados; autores como Ernest W. Burgess o Robert Park, desarrollaron sus teorías acerca de la zonificación de las ciudades: constatando que el centro administrativo urbano estaba rodeado de la que denominaron zona de transición, degradada y a la espera de ser remodelada. El proceso de gentrificación, en cambio, empezó a ser estudiado en los años 1960 y 1970, cuando aparecieron sus primeras manifestaciones en ciudades europeas y norteamericanas. (Vishmidt, 2007).-

En su mayoría son sucesivos simulacros que se renuevan y se re-estilizan constantemente donde lo importante es el espacio sorprendente y una imaginería con metáforas de mitos o de conceptos muy conservadores y espantosamente simplificadores (Padró, 2005).

Las próximas contradicciones a mencionar no son tanto de carácter económico sino más bien identitarias, algunos síntomas del consumo [mentalidad mercantil] más bien problemáticas.

El consumo actual no tiene poética, por el contrario, ambiciona la gloria, pues se trata de desmesura y despilfarro. Acostumbrados a ello desde hace más de treinta años, nuestro consumo es bulímico, indiferenciado para disponer de cosas y de medios. Lo más triste es que tememos que se agote. Si la miseria ha sido siempre una amenaza natural, y un destino para muchos, ahora, nosotros que la hemos vencido, nos encontramos desprevenidos ante su posible retorno. Consumir, pese a que sus efectos sean tangibles, es una forma tardía, para algunos monstruosa (Guidieri, 1997), que los hombres crearon, primero en Occidente y después en todo el mundo, para intentar alejarse de lo concreto. Lo mismo que producir es más concreto que intercambiar, comerciar. Consumir no sólo significa disponer de cantidad y someterse a ella; significa disponer la existencia con los medios y procedimientos cada vez más densos, ininterrumpidos para habitar lo abstracto. Por ello, la infinitud del consumo, oculta por la enorme sombra de la miseria de los que se quedan afuera, no por elección sino obligados a ello, es lo que orienta globalmente el espíritu de este siglo. La respuesta podría estar, como sugiere Adela Cortina (2002) en *Por una ética del consumo*, en la acción de consumir, partiendo de creer que las formas de consumo están en manos de la libertad y que indefectiblemente tienen que corporeizarse en una acción política, pero se insiste en que los bienes intangibles requieren de una intensa conectividad humana, el peso comunicativo y representativo es su valor agregado más allá de los intereses que se acogen.

En relación al consumo cultural también hemos observado que el número de visitantes sigue creciendo a la par que aumentan las necesidades para mantener a punto y en funcionamiento la infraestructura, pero los presupuestos no se han ensanchado de la misma forma para todos. Las inversiones iniciales de mega planes urbanos no suelen tener en cuenta planes de gestión y programación de los museos. La incorporación de los museos no tiene su reflejo en el aumento de los fondos, y el museo se ve determinado a cobrar entrada y dedicar espacios a tiendas en detrimento de las colecciones. Este nuevo escenario debería compensar las necesidades de la comunidad, los intereses comerciales y las demandas externas (Cossons, 1989: 192).

¿Generar ingresos a través de patrocinadores o sostenerse con el aporte de los usuarios? ¿Invertir en exhibiciones *blockbuster*[15] y franquicias o sujetarse a un desarrollo social comunitario? ¿En qué casos el museo puede producir beneficios financieros, sin disminuir su calidad, libertad y creatividad? Está visto que se trata de una relación compleja, harto difícil y de lento desarrollo. No obstante, cabe preguntarse si el modelo museo-empresa tiene la paciencia suficiente para consolidarse o toma atajos más rentables. Las exhibiciones *blockbuster* son parte de un mercado creciente. El público visita cada vez más las exposiciones temporales y menos las colecciones permanentes, habitualmente mucho mejores. No cabe sorprendernos cuando la espectacularidad, el dinamismo y los medios tecnológicos más atrevidos rara vez se aplican en la permanente. De hecho, es una realidad que cada vez se construyen más contenedores de exposiciones que carecen de colección estable de ningún tipo. Estas mega-exposiciones nada tienen que ver con la colección permanente, pero necesitan de una dedicación importantísima del personal del museo; en consecuencia las demás funciones, especialmente las menos visibles, se relegan.

1.2. c. Los museos ornamento

En estos últimos veinte años los museos ocupan la primera línea de actualidad a la par que los países se disputan el prestigio y compiten en su construcción dando lugar a una nueva tipología: el museo ornamento (Esteban, 2007). Los gobernantes y patrocinadores se apropian del museo convirtiéndolo muchas veces en instrumentos de propaganda política en vistas a ser beneficiados popularmente en las urnas. Ya es difícil pensar en exhibiciones programadas que no se definen como propaganda o acciones corporativas de empresas y gobiernos. Las posiciones han cambiado y los modelos de economías creativas se realizan en entornos perfomativos [contextos de decisiones cruzadas a distintos niveles, no experimentadas en el pasado] (Yudice, 2002). La lucha de intereses se desarrolla en un contexto donde unos y otros conocen las maquinaciones implícitas en apoyar una agenda. Sin embargo, los sujetos y grupos continúan posicionándose en relaciones de clase, genero, raza, nacionalidad, religión, etc. La nueva economía no deja de ser un complejo cúmulo de energías performativas.

> "El sistema se nutre del desorden, en consecuencia, repetir la conducta normativa como rasgo constitutivo de la performatividad subversiva fortalece al sistema, no lo amenaza" (Yudice, 2002: 24).

[15] NOTA: El término *blockbuster* se suele utilizar para las películas y se traduce por super-producciones. Aplicado a las exposiciones de arte se entiende aquellas exposiciones que va a ver absolutamente todo el mundo, que suelen ser de pinturas o autores bastante conocidos por lo tanto, poco rompedoras en el panorama cultural.-

La función del arte como elemento, en parte sólido y en parte etéreo o espiritual, pone en marcha el circuito de las funciones ornamentales que sirve para caracterizar el conglomerado social, político y económico que da origen al nuevo tipo de museo (Esteban, 2007). El ornamento no se refiere sólo a la arquitectura, ni al arte, ni a un juego simbólico con el pasado, ni a una estrategia de embellecimiento, el término se refiere al fenómeno social que instrumentaliza el ámbito de la cultura. El ornamento surge de un contexto de sobreabundancia donde lo superfluo precisa de una gestión para sacarle partido. El ornamento procura, sobre todo, un escenario en el cual se realizan funciones de imagen de la ciudad, de legitimación política y de catalizador de contactos empresariales. Benjamin (1939) acertó cuando decía que el fondo de los “fenómenos superficiales” ofrece pistas fiables para analizar el cambio social. En el siglo XXI los ornamentos no sólo llevan a la superficie las fuerzas estructurales de un sistema, sino que son el corazón y distribuyen sus flujos vitales.

El museo necesita obligatoriamente contenidos que le aporten solidez a la llamativa arquitectura institucional porque todavía el museo ornamento no puede limitarse a exponer solamente los beneficios urbanísticos, económicos y políticos. Al menos hasta hoy, un museo no puede prescindir de las obras de arte para llamarse así. No obstante la diferencia radical es que en el museo ornamento el arte sólo proporciona una parte de la identidad y de la actividad porque sus objetivos no son sólo artísticos. La función del arte consiste aquí en iniciar y sostener el movimiento de la propia institución. El arte aporta al ornamento su tarjeta de presentación. En este recorrido se adivina un nuevo estatus del museo, algo que desde luego exige entender la cosa museística no desde la autonomía del arte, sino como un cruce de discursos de diversa naturaleza. Como ente organizativo, el museo gestiona las exposiciones de arte, y todo su trabajo de transporte, seguros, montaje, embalaje, seguridad, comunicación, etc. Pero aquí no se detiene el movimiento del ornamento, porque si bien el arte es la fuente de energía básica, la institución tiene que administrar su propio programa como ornamento, mucho más complicado que la mera exposición de obras artísticas a un público. Los empleados del museo movilizan su atractivo comercial, se preocupan del patrocinio y visualizan el apoyo de las empresas, atienden los requerimientos de los políticos y cuidan de su imagen, activan los mecanismos de los medios de comunicación, se ocupan de alcanzar la máxima rentabilidad en la tienda, la librería y el arrendamiento del bar y el restaurante, para su capacidad de producir recursos y ejemplificar un tipo de institución cultural poco dependiente del erario público. En todo su discurso el museo ornamento no hace alarde sobre las compras de su colección, aunque las menciona, ni se postula como una especie de laboratorio de ideas, porque su función cultural está en otra parte: el museo ornamento

no se presenta como un modelo de museo, sino como un modelo de gestión. Comparativamente con el edificio, las colecciones y muestras exhibidas en el Museo ocupan un lugar significativamente secundario. Los visitantes o consumidores parecen más atraídos por las formas arquitectónicas y la intensidad de la emoción estética que éstas generan, que por las obras expuestas en su interior. Cabe reconocer nuevamente aquí, una de las características señaladas por Bauman (2007): la modernidad líquida exige a sus integrantes centrarse en la manipulación de lo transitorio y no de lo durable, de deshacerse de las cosas con ligereza para dejar espacio a otras igualmente transitorias y destinadas a consumirse en una obsolescencia cada vez más vertiginosa. En este sentido, Bauman (2007) señala que en la modernidad líquida el "corto plazo" ha reemplazado al "largo plazo" y ha convertido la instantaneidad en ideal último. Esto que resulta particularmente evidente en términos de la instantaneidad que exhiben los flujos de información que circulan a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación, parece también vislumbrarse en el arte de nuestra época. Frente a obras de otras épocas, realizadas "para la eternidad", el museo ornamento parece exhibir obras que frecuentemente se postulan a si mismas como efímeras -tanto en términos de los materiales utilizados como por la concepción general-, alejándose todo lo posible de aquella noción y postulando o denunciando el carácter inestable, precario y transitorio de nuestro mundo "líquido". Sin embargo, un museo, al menos hasta hoy, no puede prescindir de las obras de arte por mucho que podamos imaginarnos con agrado un museo vacío. Un museo mucho más que un edificio son sus colecciones aún cuando indaguemos en la levedad del arte de nuestro tiempo.

La pregunta que persiste es si la experiencia propiciada por el museo ornamento se muestra despectiva con la que debería ser la función de un museo, la creación de las mejores condiciones para mostrar y conservar obras de arte. La acusación de que el museo ornamento se rinde al espectáculo está totalmente fuera de lugar, si espectáculo se entiende como el aligeramiento efectista de contenidos para provocar el consumo cultural. En todo caso, el espectáculo reside en lo contrario: en un abrumador despliegue o amontonamiento de academicismo. Es fascinante observar como la función cultural del museo ornamento se encarna en un mecanismo de prestigio. El museo soportará sin despeinarse cualquier debate sobre si es un museo espectáculo o una franquicia de Mc Donald´s porque las acusaciones se pueden contrarrestar sacando a relucir el espectacular y agobiante rigor de sus muestras.

Otro asunto discutible en la teoría del ornamento es la falta de urgencia. En general el ornamento se relaciona con el ocio y con la cultura, y su construcción no es

necesaria para el preciso funcionamiento de una ciudad. La teoría del ornamento no podría aplicarse a servicios primordiales como una escuela o un hospital. La supervivencia de las ciudades no depende de la construcción de un museo, pero, si son implantados con éxito la ciudad se desarrolla, crece y se enriquece. En una sociedad de la abundancia, el ornamento se ve como normal y podríamos decir necesario, cuando ocupa un lugar político y económico fundamental en el diseño de estrategias. Un ornamento es funcional y productivo cuando es un gasto que parece superfluo pero que, si tiene éxito, se desvela como una magnífica inversión. “El derroche ya no derrocha: crea valor, si se regula de modo conveniente” (Esteban, 2007: 19).

Por decirlo de algún modo ya no bastan hospitales y carreteras, por muy necesarios que sean. Ahora se exigen fiestas patronales de alto nivel, polideportivos y museos. El ornamento refuerza la cohesión y el consenso ciudadano. Visualiza un punto de unión que además tiene que ver con valores positivos, de progreso de confianza, de modernidad, de modo que nadie se quiere situar fuera de él. La clase política también espera su transferencia: pretenden que el votante identifique el éxito del ornamento con el suyo propio, o con el de su partido y por ende la creación de infraestructuras exitosas se convierte en un elemento publicitario de importancia capital. La relación emocional entre el ciudadano y su territorio, el desarrollo económico y el momento vital de los individuos son factores fundamentales en la valoración de la cultura. Se constata cómo buena parte de la población demanda infraestructuras culturales no porque consideren que su existencia implicaría que ellos las utilizaran sino como señal de éxito del territorio. La cultura en ese caso se considera un bien de mérito, y existe la sensación de que la cultura [incluso aquellas actividades más cercanas al mercado] debe de existir y debe ser provista por las Administraciones Públicas.

> “Existe un discurso muy activo sobre la consideración positiva de la oferta cultural (incluyendo las infraestructuras, muy especialmente), al margen de la decisión concreta que tome el individuo sobre su uso. Las actividades culturales y las infraestructuras deben existir y crecer, aunque eso no tenga como resultado un incremento en la participación. El ciudadano observa dichos elementos como positivos de la gestión municipal, al margen, insistimos, de su decisión personal de participar. En resumen, los equipamientos y actividades culturales responden en gran medida a la necesidad de reforzar el sentimiento de orgullo de pertenencia” (Gutierrez y Espinás, 2007: 52).

El ornamento no es un formato imperturbable. Está sometido a fuertes presiones que amenazan su condición ornamental. Por ejemplo, un ornamento pierde

brillo cuando ya no sirve de ejemplo. Las acusaciones resquebrajan su función de escenario para la legitimación política. La admiración ciudadana se retrae y en su lugar surge la incomodidad y el escrúpulo perjudicando la imagen de todos los involucrados en el patrocinio ornamental: poder político y empresas por igual. Si algo falla, le empiezan a salir agujeros, pues la poesía del museo ornamento no funciona sin el peaje de la economía y la política. La presión en este sentido es muy grande. Si hubiera un deterioro en sus funciones, el museo dejaría de ser un ornamento para convertirse un una especie de adorno, una decoración cultural sin fuerza para cumplir con la trascendencia social para la que nació.

Del mismo modo que no puede hablarse de un éxito absoluto, tampoco puede hablarse del fracaso del modelo. No hay centro artístico inaugurado en la última década, que no haya incluido los factores de revitalización urbana y atractivo turístico entre sus justificaciones. Sin ellos ya nada es posible. El MOMA y la Tate han ido asumiendo esta preceptiva de modo gradual y firme. Iñaki Esteban intuye que hoy existe un lujo objetivo destinado a la sociedad en su conjunto y provisto por el Estado, que implica el destierro u ocultamiento de los espacio basura y la construcción de ornamentos. Los museos ornamento han desvelado con abrumadora nitidez las funciones que puede cumplir un monumento cultural de este tipo. Seguirá habiendo bibliotecas de barrio con conexiones a Internet, galerías de arte y salas de conciertos. La cultura en el sentido clásico del término, como enriquecimiento personal y social, no desaparecerá. Sin embargo, en una sociedad del conocimiento, la alta cultura, por lo general con escasos medios formales de acceso, ya no sólo funciona como desarrollo desinteresado del saber, como gabinete para la experiencia o como elevado *hobby* de las clases altas, sino también como punto de encuentro y escenario de sueños, ilusiones, esperanzas e intereses. Infraestructuras capaces de erigirse en símbolo de una renovación. El concepto ornamental se vuelca a un papel productivo capaz de generar recursos económicos, réditos políticos y relaciones públicas. De la misma forma, es innegable su capacidad para erigirse en imagen de un nuevo optimismo y de producirlo al mismo tiempo.

CAPITULO 2

MODELO PROPUESTO PARA UN ANÁLISIS INTEGRADOR DE FUNCIONES EN MUSEOS DE ARTE CONTEMPORÁENO

CONTENIDO:

2.0. Introducción

2.1. Parámetros fundacionales

2.1. a. Origen de la iniciativa

2.1. b. Función y motivaciones

2.2. Modelo de Gestión y financiamiento

2.2. a. Estructura organizativa

2.2. b. Personal y organigrama

2.2. c. Usos políticos del museo

2.2. d. Matiz de calidad

2.2. e. Aspectos económicos

Estructura del gasto

Fuentes de financiación

Estudios de impacto económico

2.3. Programación y contenidos

2.3. a. Concepto museológico

2.3. b. Colección

Procedencia y situación actual

Programa de adquisiciones

2.3. c. Programación artística

2.3. d. Servicios de documentación

2.3. e. Programas educativos e interpretación

2.3. f. Museografía

2.3. g. Aspectos comunicativos

Identidad corporativa

Gestión de la información

Prensa

Tecnologías

Acciones de marketing

2.3. h. Visitantes

Perfiles

Captación y fidelización de visitantes

2.0. Introducción

Una vez realizada la revisión teórica sobre las prácticas en los museos de arte contemporáneo, su evolución y tendencias en la gestión museística del siglo XXI nos proponemos la tarea de construir un modelo que nos permita analizar de forma sistemática e integrada todas las funciones susceptibles de desarrollo por parte de un museo de arte contemporáneo así como su valoración.

El objetivo principal de esta tesis es demostrar que aquellos museos cuyas misiones están centradas en el desarrollo económico de la región promueven, al mismo tiempo, el desarrollo socio-cultural de la comunidad. En definitiva, se pretende construir un modelo de análisis y valoración que pueda ser aplicado a las dos realidades elegidas. Y una vez aplicado permita evaluar de forma integrada todas las actividades propuestas por cada uno de estos museos para concluir que ambas instituciones contribuyen al desarrollo económico y comunitario.

Para ello, es imprescindible la tarea de construir un esquema que nos permita conocer lo que hace un museo de arte contemporáneo para contribuir al desarrollo socio-cultural (comunitario) y lo que hace para el desarrollo económico. Y no sólo a nivel de sus actividades o acciones sino también como resultados.

Precisamente no existe precedente en la investigación de tratar de valorar de forma integrada estas perspectivas. La labor se hace difícil no sólo por el tiempo que requiere, sino por la carencia de sistemas uniformes para la descripción de documentos y de información generada en el trabajo de observación de campo. Los archivos de las instituciones, por lo general, son diseñados para uso interno así como las investigaciones existentes presentan metodologías particulares. Estos sistemas únicos no sólo limitan el intercambio de información, sino que dificultan su recuperación e interpretación. En general, los textos sobre investigación cualitativa poco se ocupan de la organización, archivo y sistematización de la información creando situaciones de "limbo". Existen múltiples técnicas para generar información y presentar los resultados pero no abundan técnicas sistemáticas que "pongan en orden" el cúmulo de datos recolectados.

Partiendo de las definiciones adquiridas en el capítulo anterior, los museos de arte son instituciones públicas complejas que exhiben, conservan, investigan, comunican y adquieren obras de arte. El origen de la iniciativa y sus funciones específicas varían de una institución a otra pero determinan, en la mayoría de los casos, su futuro. Sea cual sea su colección, los museos proponen un espacio público para deleitarse con las obras de arte al mismo tiempo que posibilitan experimentar una dimensión simbólica y de poder que legitiman. La forma en que entienden el hecho

cultural se revela en el modo de gestión que eligen y promueven. Hay museos que ponen énfasis en el desarrollo económico manteniendo infraestructuras prestigiosas que aseguren la “exclusividad” y otros que intentan incrementar el grado de participación y garantizar las condiciones de igualdad para hacer efectivo el derecho de la ciudadanía. A la vez, todo museo se ocupa y propone contenidos y programaciones con fines de estudios, educación y disfrute. Hemos visto que estas categorías trascienden los límites en pos de un desarrollo común. La praxis cultural permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo y a través de ella, el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones. Entonces, si buscamos definir cuánto hace una institución por el desarrollo comunitario —en sus múltiples facetas socioculturales— observaremos los dos soportes imprescindibles y característicos del museo que son las colecciones y sus públicos, y todo lo que hace con ello: programas públicos, educativos, de interpretación, conceptos museológico y museográfico, etc. La relevancia internacional o nacional de sus actividades, así como la cantidad de recursos que el museo dispone para estas funciones, podrían ser suficientes para una evaluación de su impacto en la comunidad. En cambio, si queremos evaluar cuánto hace, la misma institución, para garantizar un desarrollo económico territorial tendremos que mirar más detenidamente su estructura administrativa, la forma en que se financian, los usos políticos y cómo las decisiones de sus responsables impactan sobre sus herramientas tradicionales. Aquí, por ejemplo, el número de visitante y su procedencia será más relevante que el modo en qué el museo define el perfil de sus visitantes para proponer unos programas y no otros.

A la hora de evaluar, consideramos fundamental disponer de información relevante. Entendemos que cada aspecto del museo y su actividad debe ser revisado y puesto en valor. No importa cuántos detalles se requieran. Todas las actividades del quehacer museológico deben ser descriptas. La naturaleza y particularidad de cada función [conservación, conocimiento, deleite y distinción] y sus paradojas ─conocimiento versus deleite, conservación versus difusión, distinción versus democratización─ definen el impacto que cada museo quiere merecer.

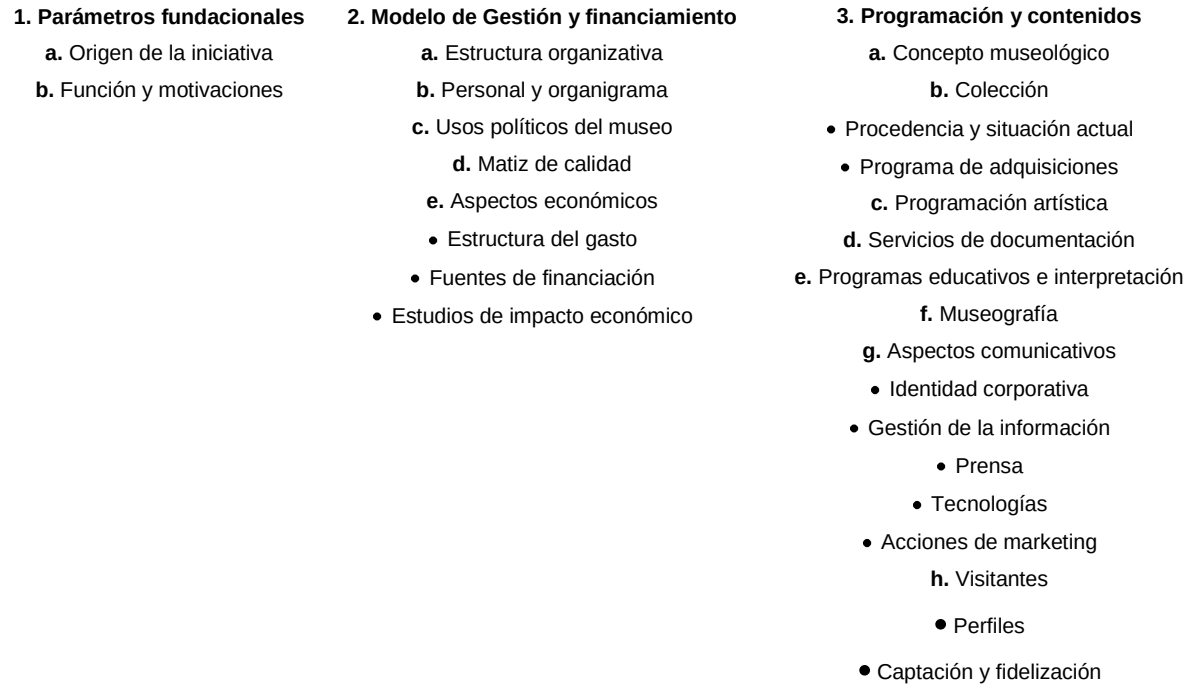
Por tanto, hemos utilizado un modelo de informe organizado temáticamente. En él, más que un orden lineal de la información se extrae una tipología de conceptos fundamentados en una estructura propuesta (Galeano Marín, 2001).

Desde la óptica de las instituciones culturales que aquí se estudian entendemos que las claves que definen el carácter de un museo se ordenan en tres grandes fundamentos:

- Parámetros fundacionales
- Gestión y financiamiento
- Programación y contenidos.

La primera clave hace referencia básicamente a la iniciativa y titularidad de la institución: origen, relación con la administración pública, vinculaciones con la comunidad; gestión y financiamiento se refiere al modelo que administra la organización y, programación representa los contenidos del museo: colecciones, programas educativos, servicios al público, etc. Cada fundamento despliega una serie de elementos, que a nuestro criterio, intentan contener la complejidad de las realidades estudiadas. A continuación, a través de la figura 5, ilustramos todos los elementos presentes en el modelo que proponemos:

Figura 5. Modelo de integración de las funciones socio-culturales y económicas para museos de arte contemporáneo. Elaboración propia



Finalmente, consideramos necesario definir el sentido de cada elemento del modelo de integración. Seguido, las definiciones que guiaron la selección de las tres grandes categorías:

2.1. Parámetros fundacionales

A grandes rasgos, en Europa convivieron dos modelos de parámetros fundacionales: los museos surgidos como iniciativa ciudadana y los que nacen por impulso de la administración pública, generalmente local. Países como Inglaterra y Alemania poseen fuertes tradiciones de impulso desde la sociedad civil que representan una corriente de acción popular y democracia cultural surgido en las décadas de 1960 y 1970. En otros países, como Francia y España, la mayor parte de equipamientos culturales se ha ubicado tradicionalmente en el sector público.

2.1. a. Origen de la iniciativa

En los últimos veinte años la perspectiva de la cultura como recurso cambió de manera importante el origen de las iniciativas. En muchas ciudades se adoptaron estrategias de pertenencia a redes y edificios emblemáticos. Las audiencias globalizadas elevaron los niveles de exigencia y demandan alternativas que se adecuen a sus especificidades. Los estudios demuestran que la población es progresivamente más madura, los niveles de educación son más altos y, por consiguiente, el turismo cultural se incrementa, se solicita más tiempo de calidad en familia y la población escolar está siendo reorientada hacia una forma de educación artística interactiva (Cuenca Cabeza, 2003). El debate tan virulento sobre la importancia del hecho cultural y su papel como sector de futuro, no se debe a una especie de remordimiento por insertar el hecho cultural en la órbita del mercado y las potencialidades que ofrece para el desarrollo económico sino que en el mundo de la cultura la lógica contradictoria “valor de uso versus valor de cambio” se expresa con toda su fuerza. Esta lógica dual mezcla indistintamente discursos, concepciones, ideologías acerca del papel de la cultura en el siglo XXI (Leonardo, 2007). Hasta los años 80 aproximadamente el debate de los equipamientos en general y de los culturales en particular, estaba monopolizado por un planteamiento basado en una política redistributiva donde la cultura atenuaba las desigualdades. Para 1990 el cambio de tendencia ya venía gestándose lentamente y el concepto de centralidad cultural comenzó a formar parte de los planes estratégicos elaborados a partir de esa fecha. La hipótesis de que la atracción cultural no solo otorga una etiqueta de calidad sino que ejerce un influjo poderoso en la atracción de mano de obra cualificada, así como hacia la concentración de determinados tipos de servicios y actividades acaparó la atención de la mayoría de las políticas territoriales. Los equipamientos culturales dejaron de ser un gasto socialmente necesario para convertirse en un bien de inversión que repercute directamente en el proceso de acumulación de capital, tanto

por sus repercusiones directas como indirectas. Un bien de consumo con un alto grado de potencial endógeno y con capacidad para generar sinergias en sectores de alto valor añadido. Este análisis del papel de los museos en la estructura urbana pone de manifiesto la tensión inherente entre dos formas de concebir el hecho cultural que se mezclan desordenadamente en las diferentes estrategias.

2.1. b. Función y motivaciones

En un contexto de la economía del conocimiento, las barreras que tradicionalmente separaban a los distintos tipos de instituciones culturales parecen diluirse derivando en que los museos asumen funciones diferentes a la mera exhibición de sus fondos. Lo decisivo es que las políticas culturales aumentan el grado de centralidad en el marco de un sistema competitivo. Sin duda, esta nueva economía requiere de una nueva forma de gestionar. A juicio de Evrard y Colbert (2000), la gestión cultural tiene recorrido una parte del camino ya que las artes y la cultura siempre han estado asociadas con la innovación, la información, la simbología y la discontinuidad. Se trata de gestionar buscando un equilibrio entre la orientación al objeto (considerar que la obra cultural no necesita ninguna medida de gestión: promoción, estrategias de precios, etc.) y la orientación al sujeto (al considerar que el producto debe crearse a partir de las necesidades del público) (Delgado, 1988). La actuación del museo se adapta y pasa a ser estratégica, desarrollando procesos de búsqueda de información, y tomando decisiones oportunas a medio y largo plazo a partir de la misma.[16] Gestionar la cultura es gestionar el conflicto entre proyectos surgidos de iniciativas creativas (y, como tales, frecuentemente particularistas, centrífugas e individualistas) y las exigencias del territorio, que obligan a una visión de conjunto de las necesidades de participación, cooperación y solidaridad. Si dicho conflicto se plantea en el mercado, bajo las leyes de la oferta y la demanda, se producirá una competencia económica. Si, por el contrario, se plantea en la administración pública, la lucha será por obtener una parte mayor de recursos disponibles, convirtiendo la competencia en política (Delgado, 1988).

El sistema de planificación estratégica está integrado por distintos elementos: misión, visión, valores y metas estratégicas. En la misión, se expresan cuáles son los propósitos fundamentales y la razón de ser de la organización. La misión es clara, concisa, compartida y refleja el propósito fundamental mientras que la visión define lo que la organización quiere lograr en el futuro, es lo que la organización aspira llegar a

[16] NOTA: La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual, así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución de cara al futuro.-

ser. Esta es positiva, compartida y coherente con la misión porque proyecta la imagen de destino que se pretende alcanzar. Además, los valores son un conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento de la institución, por ejemplo: integridad, compromiso con el desarrollo, responsabilidad social e innovación. Finalmente, las metas estrategias, son esquemas que contienen objetivos y cursos de acción a seguir, así como la asignación de recursos que la organización necesita para alcanzar aquellos objetivos. Las metas son acciones definidas y expresadas en cantidad, lugar y tiempo. Las distintas áreas funcionales de la organización definen el conjunto de acciones tácticas correspondientes a las estrategias trazadas para la organización. Ellas constituirán las disposiciones para acometer las obras concretas que conducirán al cumplimiento de los objetivos corporativos o estratégicos (Senge, 1990).

2.2. Modelo de gestión y financiamiento

Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción**.** El concepto de gestión, por su parte, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. En este orden se observan diferentes apreciaciones y se puede hablar de una evolución en los modelos de gestión cultural.

Hasta los años sesenta la cultura de elite protagonizaba el panorama cultural. La alta cultura, científica y estética, patrimonio de la clase dominante, estaba reservada a los iniciados, una elite social que poseía la formación necesaria para generarla, interpretarla y vivirla, y su contenido se restringía a las artes y al patrimonio. En las décadas de 1950 y 1960, el ascenso del Estado del bienestar incluyó ideas igualitarias de cultura para todos. El reconocimiento de los derechos humanos y, en particular, del derecho a la cultura impulsó un modelo de democratización cultural. La democratización cultural pretende facilitar el acceso de todos los individuos a la cultura a través de la difusión de conocimientos y la puesta en funcionamiento de equipamientos culturales, favoreciendo así el disfrute de los bienes culturales por parte

de toda la sociedad.[17] A este modelo se le critica que “el acceso a la cultura se plantea en términos pasivos manteniendo una postura de privilegio, ya que presupone una única cultura que unos pocos poseen y comunican al resto de la población, que puede sentirse ajeno a ella” (Valdés Sagüés, 1999: 22).

La aplicación de la democratización cultural dio lugar al modelo de difusión cultural. La difusión contempla las “diversas formas o modalidades que pueden asumir la transmisión y/o representación de bienes y obras culturales, creando las condiciones para que los posibles usuarios entren en contacto con el bien o servicio cultural deseado” (Ander Egg, 1989: 229). Básicamente, las instituciones culturales y los organismos oficiales buscan acercar la cultura a la población que no puede disfrutarla a través de actividades de promoción y de divulgación del resultado de la creación de los artistas y especialistas. La difusión cultural se caracteriza por una oferta cultural que desea hacer llegar al mayor número posible de personas, pero que, de hecho, parece quedar reservada a los habituales consumidores de cultura, un público que, con frecuencia, mantiene una postura de recepción pasiva. Sin embargo, hoy en día se cree que es posible acercar la cultura a un público más amplio y más activo a través de actividades y servicios cada vez más participativos.

A la par, las críticas al modelo de democratización cultural modelaron un nuevo concepto, el de democracia cultural. Este se basa en la existencia de múltiples culturas, entendiendo por cultura no ya la cultura académica tradicional, sino cultura-forma de vida. La democracia cultural fomenta las actividades creativas de individuos y grupos para que, a través de asociaciones y por medio de la participación, creen y desarrollen su propia cultura sin dirigismos de ningún tipo. La democracia cultural no rechaza la democratización cultural sino que la considera un primer paso necesario. Este concepto despierta recelos por lo diverso e imprevisible de la acción cultural desarrollada en múltiples grupos y su aplicación dificultosa, aunque, es debatido y apoyado por amplios sectores profesionales y políticos.

Como se ha dicho, después de los 70 la atención se concentra en una visión más funcional de la cultura; y se reconocen las industrias culturales como un motor de dinamismo económico y transformación social. Estos acontecimientos continuaron durante las siguientes décadas y a fines de los años 90 estas motivaciones se encontraron firmemente establecidas. Su campo de acción es el de la gestación y

[17] NOTA: Se establecieron mecanismos para el apoyo a la producción y la participación artística; se pusieron en marcha programas sociales para fomentar el desarrollo de la creatividad dentro de las comunidades y las estrategias educativas reconocieron la importancia de poner a los niños en contacto con las artes a una edad temprana. Una conciencia en aumento de las amenazas que sufre el patrimonio consolidó en la práctica un esfuerzo político por la protección, la conservación y la restauración de las colecciones de arte y los edificios y lugares históricos.

difusión de productos culturales. La gestión de este modelo introduce en la cultura conceptos procedentes del mundo empresarial, como la programación, planificación, previsión y otros, dirigidos hacia la eficacia y la rentabilidad. Todas ellas tienen en común su capacidad para hacerse cargo de la totalidad de grandes proyectos culturales, desde la concepción de la idea hasta la publicidad final pasando por la realización material y, fundamentalmente, por la búsqueda de financiación.

Desde una perspectiva formal cada modelo se torna evidente sobre una estructura en particular posible de ser enunciada:

2.2. a. Estructura organizativa

Toda institución consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento. El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en: conjuntos humanos orientados a una meta, conjunto de individuos con un propósito; sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas. En la búsqueda de la mejor forma de organización se establecen diferentes estructuras, modelos lineales o jerárquicos, matriciales, circulares por departamentalización y también modelos híbridos. Existen cuatro componentes básicos en la organización formal: el trabajo, el cual es divisionado; las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado; el ambiente en el cual se ejecuta el trabajo y las relaciones entre las personas o las unidades trabajo-personas (Moore, 1998).

El museo no escapa a la regla pero en su especificidad, la norma es el modo discontinuo de producción. Dado que las actividades artísticas asumen la forma de proyectos individuales, las organizaciones que las producen deben ser extraordinariamente flexibles.

> “La tarea inmediata es gestionar no flujos continuos de producción, sino la producción secuencial de proyectos nuevos. Una pequeña plantilla de empleados permanentes es

> responsable de la continuidad básica de la organización, mientras sus recursos creativos pueden estar fuera del armazón organizativo" (Colbert, 2005: 383).

El modo actual en que las organizaciones artísticas operan ha hecho posible una gestión dual, con directores artísticos y gerentes compartiendo tareas. La organización es gestionada por un director administrativo que no interviene en el proceso de producción y viceversa. Funciones como el marketing, los recursos humanos y la contabilidad funcionan como apoyo y dependen de decisiones artísticas. De hecho en el sector de las organizaciones culturales, el sector artístico debería distinguirse porque las consideraciones artísticas tienen prioridad sobre el mercado. Sin embargo, las industrias culturales y los medios de comunicación ofrecen contenidos de un alto valor creativo y cultural pero responden a una lógica distinta fundando su quehacer en poderosos mecanismos para hacer llegar directamente a los consumidores los productos culturales.

2.2. b. Personal y organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una institución en un momento de tiempo determinado. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, establecen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales instituidas en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que tiene una doble finalidad: Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas conozcan, a nivel global, sus características generales. Además es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada. Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos: obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos; tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar, debe contener únicamente los elementos indispensables (Bueno, 2007).

2.2. c. Usos políticos del museo

El patrimonio es una configuración social, la adjudicación de sentidos y significados se realiza mediante prácticas que tienen que ver con lo intangible, por eso mismo identidad y memoria son susceptibles de manipulación. De ahí las disyuntivas de carácter político y ético que desde los museos se asumen al elegir qué recordar y qué legitimar (Baudrillard, 1968). En un análisis de funcionamiento no podemos dejar de interrogar sobre el juego y las modalidades de la presentación, que no es nunca

una operación neutra, donde es imposible eliminar la subjetividad del cuerpo profesional y el contexto social en que el museo tiene lugar. En realidad, más que de presentación, deberíamos hablar de representación, todo museo es una recreación de una parcela del mundo, un espacio metafóricamente articulado. Es en esa representación dónde se ponen de manifiesto las relaciones sociales y políticas que se encarnan en el sentido de los objetos y del medio en que son exhibidos. El museo se concibe como un lugar de intercambios culturales, de producción de sentidos, donde los objetos se disuelven en una red de significaciones y valoraciones (Cousillas, 1997).

Aquí, vale una aclaración pronosticada pero ineludible. Cuando se mencionan los usos políticos, automáticamente asoma una connotación negativa por lo que es necesario comentar que junto a la crítica —relativa a la manipulación política y al empobrecimiento de la experiencia—, está el reconocimiento a las posibilidades de un arte de difusión masiva y esclarecedor que favorece la democratización y la politización de la cultura.

2.2. d. Matiz de calidad

La calidad es una propiedad y cualidad inherente de las cosas, que permite la comparación entre éstas y otras de su misma especie. Se trata de una apreciación subjetiva que, respecto a un sujeto, implica satisfacer las necesidades y deseos (si lo logra, es de buena calidad) mientras que un modelo de calidad es un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos. Este modelo supone una planificación para alcanzar un impacto estratégico, cumpliendo con los objetivos fijados en lo referente a la calidad del producto o servicio. Al implementar un modelo de calidad, una organización busca desarrollar sistemáticamente productos y servicios que cumplan con los requerimientos y las exigencias de las personas. Es importante que los elementos que forman el conjunto del modelo de calidad se encuentren estructurados en forma tal que sea posible realizar un control y seguimiento de los procesos. El modelo debe reunir las actividades y funciones relacionadas con la calidad para que puedan ejecutarse de un modo sistemático y formal (Fundación Europea para la Calidad, 2009).

El Modelo de Excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management -Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) fue implantado en Europa en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, el cual fue entregado por primera vez en 1992. Este modelo es el más ampliamente utilizado y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en todo occidente. Desde sus inicios la

EFQM se ha orientado por la visión de calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan. La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial: en definitiva, como la satisfacción de las demandas y/o expectativas de los distintos partícipes sociales (accionistas, trabajadores, dirección, clientes, proveedores y sociedad en su conjunto). En esta línea, se ha trabajado incluso la necesidad de gestionar la percepción que cada uno de los partícipes sociales tiene de cómo se cubren sus demandas, lo que ha dado lugar al concepto de Reputación Social Corporativa, entendida como el atractivo que presenta la empresa para cada uno de sus grupos de interés.

Destacar, por último que en cuanto a su método, se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión (Álvarez, 1999).

2.2. e. Aspectos económicos

El elemento artístico o creativo es el denominador común de todos los bienes y servicios culturales. Los bienes culturales pueden ser objetos tangibles como una obra de arte, o bien, servicios intangibles como la visita a un museo. Ambos también tienen en común su valor de cambio. Unos son bienes finales que se ofrecen a los consumidores, mientras que otros son bienes y servicios intermedios que forman parte de otros productos, culturales o no. Algunos bienes culturales son bienes de capital o de consumo duradero y generan servicios a lo largo de su vida útil; otros sólo existen en un momento concreto. Además de su elemento cultural común y valor, los bienes culturales comparten con los demás bienes y servicios que en su producción se emplean recursos naturales, de capital, de trabajo y de otras procedencias, particularmente la inspiración humana. Estos recursos tienen también otros usos y, por tanto un coste de oportunidad y un precio (Klamer, 2005). Desde una perspectiva de análisis es importante tener en cuenta que la producción, distribución y consumo de todos los bienes culturales tienen un aspecto económico que los preside. De la misma forma, la misión de las instituciones culturales modelan los aspectos económicos tal como se define cuando decimos que el valor de uso es más importante que el valor de

cambio. Es necesario sincronizar las funciones generales que el museo debe desarrollar para cumplir con su misión: planificación y programación, organización y procedimientos y administración. Toda unidad administrativa ejecuta tareas comerciales, técnicas, financieras, de seguridad, contables y administrativas propiamente dichas. A continuación se consideran los aspectos básicos para el funcionamiento de un museo: la estructura del gasto o presupuesto y el financiamiento.

Estructura del gasto

El presupuesto es un instrumento que sirve, no sólo para determinar los costos de un programa o proyecto sino también para disciplinar la sección institucional. En el caso que nos compete, el presupuesto de un museo se estima a partir de sus necesidades particulares, según las actividades programadas durante el año, las adquisiciones de objetos para el incremento de las colecciones, además de los gastos esenciales de operación (Klamer, 2005). El presupuesto debe ser calculado, ajustado y discutido anualmente. Además se estiman con precisión todos los ingresos y egresos de capital aplicando un sistema de inventario anual y balances que agilizan el control presupuestario de la institución (CONAC, 2001). Es importante resaltar que la labor de administración debe responder a las exigencias y responsabilidades del museo como institución cultural, educativa, recreativa y responsables de su patrimonio.

Los gastos de la institución se suelen organizar en las siguientes categorías:

1. Gastos de funcionamiento: abarca los gastos de personal, capacitación, adiestramiento, honorarios profesionales, seguros y servicios generales.
2. Gastos de montaje y preparación de exposición: embalaje, museografía, difusión y programación de eventos.
3. Gastos de mantenimiento: todo lo referente al cuidado, limpieza y reparaciones en general de la sede.
4. Gastos de adquisición de la colección.

Fuentes de financiación

El financiamiento por su parte, representa la forma en como serán previstos los recursos económicos para cubrir los costos que determina el presupuesto, lo que implica desde luego indicar su procedencia. Los diferentes modelos de propiedad en el sector cultural interactúan con la financiación. Las organizaciones y espacios de propiedades públicas o subvencionadas perciben fondos procedentes de los

impuestos estatales y locales. Esta financiación pública se realiza también indirectamente mediante los beneficios fiscales. No obstante, la financiación proviene también de fuentes privadas, incluso para las instituciones públicas. Los ingresos por la venta de entradas son una fuente de ingresos evidente, al igual que el patrocinio, aunque las donaciones de dinero o bienes y el trabajo voluntario constituyen un apoyo importante (Klamer, 2005). En el ámbito de la financiación, las comparaciones son particularmente difíciles, no sólo porque se carece de estadísticas homogéneas, sino también por las diferencias de políticas e instrumentos. Sin embargo, de modo general podemos establecer que el equilibrio entre la financiación pública y privada varía notablemente de unos países a otros: en términos generales, la contribución privada a la cultura es mayor en Estados Unidos, Japón y Reino Unido que en otros países europeos, Canadá y Australia. También hay grandes diferencias en cuanto al papel que desempeñan las organizaciones sin ánimo de lucro, así como su importancia en el mundo de la cultura, mucho menor en la Europa continental. No debe olvidarse, por último, que existen entidades privadas lucrativas como las industrias culturales financiadas con capital privado y los ingresos por la venta de sus productos.

El patrocinio de exposiciones y actividades o la participación con carácter estable ofrece a muchas empresas la oportunidad de disfrutar de un abanico de beneficios y atractivas contrapartidas para integrar en sus estrategias de comunicación y relaciones públicas. Los museos son conscientes de la necesidad del patrocinio para su existencia, pero también de las aportaciones que éste hace a las empresas o instituciones patrocinadoras, en imagen, actitud, reputación, etc., intangibles que cada vez más marcan la diferencia entre las empresas. Autores de reconocido prestigio en este campo como Karl Erik Sveiby (1997) constatan cómo durante los últimos años se ha avanzado de manera significativa en considerar la gestión de intangibles (marca, reputación corporativa, ética empresarial, responsabilidad social corporativa, buen gobierno, capital humano…) como elementos vitales y estratégicos para asegurar el éxito de las organizaciones.

Los museos se publicitan a sí mismos como receptores del patrocinio de empresas y organizaciones, sin que esto repercuta de manera negativa en la colección, pues aunque hay mucha reticencia, es fundamental conseguir el equilibrio entre las actividades del museo que aportan beneficios económicos, y aquellas propias de las instituciones museísticas, que constituyen su razón de ser, conservar, adquirir, investigar, difundir.

Otra fuente de ingresos que en estos momentos tiene una gran importancia son las tiendas de los museos. En la actualidad cualquier espacio cultural que se precie tiene su propia tienda donde se vende cualquier artículo relacionado o no con la

actividad que plantea, desde libros o camisetas hasta vajillas, joyas, etc. Las tiendas nacieron como una tímida y casi obligada oferta de catálogos y estudios monográficos de los museo como el de la Tate Gallery, de Londres, donde este servicio comercial fue una ampliación de un originario departamento de publicaciones -creado a principios de la década de los treinta- de los estudios elaborados a partir de, y sobre, los fondos pictóricos de la misma institución. Pero el invento ha evolucionado en todas direcciones. Hoy en ellas se vende un poco de todo, desde auténticas litografías y suntuosos libros de arte, hasta posters y postales, pasando por camisetas, abanicos, bolsas playeras y objetos de regalo. Los precios de los productos oscilan en un amplio espectro que tiene en cuenta las distintas posibilidades de cada bolsillo y los diversos tipos de visitantes, desde el joven estudiante hasta el profesional liberal, pasando por el turista. Está comprobado, según los responsables de las tiendas, que las postales se venden "como el agua" y son un “gota a gota” constante e imparable. Los responsables de llevar adelante este tipo de negocio cada vez ocupan un mayor espacio y pueden llegar a ser una pieza fundamental en el mecanismo financiero de la institución museográfica. La tienda aporta a la institución recaudaciones que no son en absoluto desdeñables y que, en diversos casos, constituyen hasta el 25% del presupuesto general de la institución. Unas ganancias que entrañan, por otra parte, el peligro de inducir a caer en la tentación de instaurar el más lamentable y simple negocio, vendiendo cualquier tipo de reproducciones sin tener en cuenta que, en definitiva, se sigue estando en un museo. De un tiempo a esta parte llegan a ser tan seductoras estas tiendas que, dicen sus responsables, casi ya superan en número de visitantes a los mismos museos que las vieron nacer (Casals, 1988). De la misma forma los museos presentan otro espacio de consumo: la cafetería-restaurante. Estos espacios que empezaron como lugares complementarios y de servicio rápido, hoy poseen una entidad propia. Al introducir un restaurante en un museo, este aporta una experiencia más a la visita. Ahora los museos se han convertido en centros vivos donde tienen cabida funciones de alto valor agregado. ¿Qué es lo que ha pasado? Los restaurantes al tiempo que venden exclusividad y elegancia en sus menús, son una excusa perfecta para combinar arte y gastronomía. Hasta hace poco, en los restaurantes de los museos, como mucho podíamos aspirar a sándwiches o ensaladas. Ahora nos sentamos en sillas de diseño bajo techos acristalados, tomándonos un merecido descanso de tanto arte a golpe de altísima cocina. Disfrutar de la alta cocina en un museo es una de las tendencias gastronómicas más evidente de los últimos años. Algunos museos hacen extensiva la experiencia cultural y el disfrute de la contemplación, algo a lo que los cocineros de vanguardia ya se han apuntado al vincular los menús a las exposiciones. Finalmente, estos lugares

elegantes y tranquilos —tiendas y restaurantes— muchas veces proporcionan la relajación necesaria en las largas visitas a los museos convirtiendo el espacio de descanso en un área destinada al consumo. Incluso es tal su éxito, que ya se ha convertido en una alternativa independiente, a muchos de estos espacios acuden los clientes sin pasar por el museo. Muchos de ellos parecen una carrera imparable de obtener beneficios sobre las posibilidades de consumo que los museos ofrecen. No es malo que la institución sea beneficiada pero el caso más habitual es que el consumo se beneficia del museo y no al revés, como deberíamos defender.

Estudios de impacto económicos

Estrechamente vinculados con el análisis coste-beneficio de la estructura del gasto existen los estudios de impacto económico que, además de medir los costes y beneficios de una infraestructura cultural —o incluso de todo el sector cultural de una localidad o región—, aplican técnicas macroeconómicas. Estos estudios utilizan las tablas *input* y *output* de Leontieff como herramienta para calcular conjuntamente los efectos de las relaciones intersectoriales de una economía y su demanda agregada. Esta técnica (Álvarez Alday, 2002) a pesar de sus limitaciones es la única metodología de que se dispone, junto con la Contabilidad Nacional, para un conocimiento integrado de la actividad económica.

A pesar de que el sector cultural ha sido observado normalmente como un demandante neto de recursos, las actividades de las industrias culturales son ahora escenarios en donde la inversión en cultura genera rentabilidad. Estos estudios reflejan las externalidades positivas que las actividades culturales generan. Aunque, en algunas actividades, el funcionamiento de los mercados de oferta y demanda de los bienes y servicios todavía no permite dimensionar fehacientemente el beneficio adicional que ofrecen a la sociedad y a la economía (Melo y López, 2001).

2.3. Programas y contenidos

El museo es una institución patrimonial pública que ejerce esencialmente cuatro funciones: conservación, conocimiento, deleite y distinción. Sus señas de identidad provienen de los objetos/colecciones y de la sociedad para quien se conserva; sin la visita, la atención, la comprensión y el placer del público el museo deja de tener sentido. En el cruce de funciones que ejercen las instituciones patrimoniales se suceden ciertas paradojas de las que el museo se hace cargo: conocer y deleitarse,

conservar y difundir, distinguirse y democratizar porque sean cuales sean las colecciones el museo debe permitir que el público conozca las obras, los objetos, pero también debe permitir la experimentación de la dimensión estética, sensible, simbólica, del poder del recuerdo. Sabemos que aquí se encuentra el principal desafío, ya que se trata de despertar al mismo tiempo un juicio cognitivo y otro de tipo reflexivo. Por un lado, el visitante se encuentra en disposición de conocer, de salir de sí mismo para llegar a comprender con esfuerzo un objeto. Por otro, está en una actitud que le lleva hacia sí mismo para ser conmovido por la obra. Cuanto más se juzga una pieza saliendo de uno mismo, más capaz se es de volverse hacia sí mismo (Valdés Sagüés, 1999: 132). De acuerdo al nuevo paradigma de museo promocionado por la museología crítica (Alonso Fernández, 1999): un territorio + un patrimonio —material e inmaterial, natural y cultural— + una comunidad —desarrollo—, en el que un sistema abierto e interactivo y el diálogo entre sujetos constituyen las bisagras, los aspectos estudiados son:

2.3. a. Concepto museológico

La programación y contenido de un museo comprende un proceso o desarrollo múltiple en el que se destacan cinco elementos o fases: 1. Conceptualización y objetivos. 2. Planificación o programa. 3. Producción y gestión. 4. Diseño, instalación y montaje. 5. Análisis y evaluación. Cada uno de estos apartados o fases responde a una articulación ordenada y coordinada que va desde la primera idea que se tiene y su correspondiente decisión a la terminación real del proyecto. Las exposiciones, en tanto medios de comunicación, contienen y expresan cuatro vertientes indispensables un emisor, un mensaje, un receptor y relación o nivel conceptual, así como diferencian claramente lo que es el bloque de configuración propiamente conceptual del que constituye la construcción y ejecución de su diseño material (Alonso Fernández, 1999). Después de una idónea selección de las obras —según los diferentes criterios adoptados, bien en el programa museológico para las exposiciones permanentes, bien según el perfil e intención de la muestra, para las temporales e itinerantes; pero siempre dentro de una cualificada representatividad—, inmediatamente después de esta operación, la definición del proyecto obedece a unos criterios de ordenación global. La adecuada clasificación de los fondos del museo debe preparar su instalación. Pero, en cualquier caso, su ordenación dependerá del concepto de museo.

La forma de ordenar ha cambiado a través del tiempo. La tradicional posición de los museos, en general, optó por una ordenación cronológica de sus fondos relacionado con un largo período histórico de concepción enciclopedista. De esta concepción podían derivarse incluso los compartimientos para la mostración de

periodos determinados, las obras de un solo autor en una única sala, e incluso una sola obra en un espacio único. (Como la antigua instalación de *Las meninas* de Velázquez en una habitación especial del Museo del Prado). Actualmente, independientemente del tipo de museo, aunque sí que es más propio de los de arte contemporáneo, podemos distinguir al menos seis enfoques de ordenación de las colecciones:

a) Visión dicotómica, en cuanto se aprecia una contraposición entre el contenido y el contenedor. Es el caso de espacios reutilizados para una función museística, sin especiales medidas de rehabilitación.
b) Planteamiento u ordenación evolutiva. La anterior ordenación sucesiva por tendencias o movimientos de las vanguardias artísticas en el Museo de Arte Moderno de Nueva York —visión enciclopedista, en los períodos que comprende esa evolución— o el Guggenheim de Nueva York, en su primera configuración antes de la remodelación de 1992, con su ordenación lineal del arte, tanto en su concepto como en la espiral espacial de Frank Lloyd Wright.
c) Ordenación pormenorizada para una visión de la estética del detalle. La existente en muchos museos actuales de ciencia y tecnología.
d) Visión reconstruida. La formulación del contenedor como contenido: desde museos in situ a reconstrucciones de zonas monumentales urbanas, etc. O la triple interacción existente entre la arquitectura exterior, la interior y las obras en el Musée de la Gare d´e Orsay.
e) Ordenación integradora. Módulos y ambientes —artísticos, históricos, técnicos, etc.—, en los que se produce una situación de circularidad: hay un flujo y reflujo constante entre los componentes de la ordenación museística. Por ejemplo, en los espacios singularizados del Museo de Arte Moderno de Frankfurt.
f) Planteamiento compartimentado (estética del fragmento), cuya visión está a expensas de una especie de minifundios que constituyen la colección también fragmentada de un museo concreto.

La planificación del concepto museológico debería dejarse en manos de un equipo constituido por un científico, un educador y un diseñador. La responsabilidad del contenido y el énfasis de la información deben recaer en los científicos. La responsabilidad de ver qué planes de ideas y materiales alcanzan a las diversas audiencias, y de las que sigue una válida, racional y educativa secuencia debe ser

responsabilidad de los educadores. La responsabilidad de trasladar estos aspectos a términos visuales descansa en el equipo de la exposición. La descarga de estas responsabilidades requiere el esfuerzo de equipo. El científico tiene que vislumbrar continuamente que los cambios educativos y del diseño no dañen el contenido informativo, y el educador tiene que ver que el diseño no perjudique los fines educativos (Klein, 1986).

2.3. b. Colección

> *"Los museos que poseen colecciones las conservan en beneficio de la sociedad y de su desarrollo*. **Principio:** La misión de un museo consiste en adquirir, preservar y poner el valor sus colecciones para contribuir a la salvaguarda del patrimonio natural, cultural y científico. Sus colecciones constituyen un importante patrimonio público, se hallan en una situación especial con respecto a las leyes y gozan de la protección del derecho internacional. La noción de buena administración es inherente a esta misión de interés público y comprende los conceptos de piedad legítima, permanencia, documentación, accesibilidad y cesión responsable" (ICOM, 2004: 7).

Aún cuando su carácter implica un concepto dinámico en constante reformulación, abierto a la creatividad y siempre en disposición de ampliar sus propios contenidos el elemento que mejor define la identidad de un museo es la colección. Cada museo dependiendo de su colección define su perfil y necesidades. Cuando hablamos de colección nos referimos a objetos colectados, adquiridos y preservados por el museo por su valor potencial y por su importancia estética o educativa. En un sentido elemental el "objeto" es aquella realidad de la que se ocupa el museo. Realidades que, por diferentes razones, se han convertido en ejemplos significativos o representativos del patrimonio natural o del nacido de la civilización humana. La cultura material de los objetos está basada en las condiciones de soporte portador y transmisor de información y comunicación de que están dotados, y en su característica de documento (Davallón, 1996). En un museo de arte los fondos están constituidos, fundamentalmente por artes tradicionales, es decir, pintura, esculturas, dibujos, pero la evolución de los lenguajes artísticos hizo que también incluyan en sus colecciones permanentes áreas como cine, fotografía, vídeo, arquitectura y diseño.

En cuanto la protección de las colecciones, un museo debe establecer y aplicar políticas para velar por que sus colecciones (permanentes y temporales) y la información inherente a ellas se transmitan a las generaciones venideras en las mejores condiciones posibles.

Procedencia y situación actual

Por otra parte, los museos “tienen contraídas obligaciones especiales para con la sociedad por lo que respecta a la protección, accesibilidad e interpretación de los testimonios esenciales que han acopiado y conservado en sus colecciones” (ICOM, 2004). La política de colecciones de un museo debe indicar claramente la importancia de éstas en su calidad de testimonios primordiales. Asimismo se debe velar por que no sean solamente las tendencias intelectuales del momento o las costumbres actuales del museo las que dicten esa importancia. Un nuevo modelo de trabajo museístico, en el que el proceso de colectar, preservar y difundir en el museo tradicional —constituyendo un mundo en parte aislado de la sociedad— se transforma e integra en otro circular y abierto, teniendo por objeto el patrimonio donado por la comunidad (ICOM, 2004). Desde el punto de vista funcional y programático, las nuevas perspectivas del museo pasan por adaptarse cada vez más a las necesidades socioculturales de la comunidad a la que sirven.

Programa de adquisiciones

La ampliación de los contenidos forma parte de la propia dinámica del museo. Una buena colección posee una información de base indispensable para no perder su valor científico y cultural. Identifican su procedencia, ubicación cronológica, contexto cultural, importancia, etc. En cada museo, el órgano rector debe adoptar y publicar una política relativa a la adquisición, protección y utilización de las colecciones. El ICOM en su interés por sistematizar la labor del museo, establece en el Código Deontológico (2004) las recomendaciones éticas con relación al programa de adquisiciones y/o bajas dentro de la institución, como velar por una actuación diligente o verificar que los títulos de propiedad sean válidos.

2.3. c. Programación artística

Al considerar la exposición como una puesta en escena de los objetos, se constituye en un lenguaje visual muy cercano al utilizado y practicado por todos en la vida cotidiana, y se convierte por ello en un múltiple medio de interpretación, diseño, instalación y montaje de ese conjunto de objetos; un conjunto integrado e interrelacionado que debe transmitir un mensaje en su contexto (ICOM, 2004). Exponer es exhibir más interpretar, es mostrar y relatar. Para Jean Davallon (1996) la programación tiene principalmente la función de mostrar (ofrecer a la vista) objetos para los que se ha acordado a propósito su estatuto de patrimonio y, a través de esta demostración, se hace visible la comunidad que ha estado involucrada en dicho acuerdo. Desde el punto de vista de los contenidos se reconoce que las maneras de

exponer son tributarias de las maneras de pensar, estudiar el contenido del espacio museístico se convierte entonces en un ejercicio casi filosófico en el que los esquemas del pensamiento, en el transcurso del tiempo, proponen nuevos esquemas para exponer. En otro sentido, el desarrollo de las técnicas de exposición ha sido alentado por su creciente protagonismo en el consumo sociocultural.

La clasificación de exposiciones puede adquirir tantas variedades como criterios museológicos y técnicos puedan aplicarse, no obstante podemos concretar que según un criterio espacio-temporal, podemos clasificarlas en permanentes, temporales e itinerantes. La exposición permanente es la propia del museo, como institución estable que es, y expresa una continuidad y mantenimiento en sus salas del grueso de la colección. La exposición temporal, en cambio, posee una duración limitada, se concibe como un proyecto más concreto y circunstancial, y es el medio más habitual de proyección sociocultural tanto de los museos para su programa de actividades, como de los demás espacios o instituciones de actividad expositiva. Muchas instituciones a través de los diversos programas temporales por una parte cubren las lagunas existentes en las colecciones del museo y, por otra, presentan con gran inmediatez y actualidad la creación del momento, de lo actual, antes incluso de formar parte de la memoria del presente (Esteban, 2007). Las exposiciones temporales pueden realizarse con fondos del propio museo o con otros prestados de distintas instituciones, sin olvidar el carácter internacional que tienen la mayoría de estas exhibiciones. La aparición del consumo cultural aportó matices que muchas veces sobrepasa la capacidad del museo para encontrar un punto medio entre rentabilización y su misión. Hay casos en donde las exposiciones temporales corren el eje de la actividad museística, llegando incluso en algunos casos a superar en importancia y en número a las permanentes.

2.3. d. Servicios de documentación

La documentación se perfila hoy como una de las funciones más importantes del museo. Los museos pueden configurarse como centros de documentación, como instituciones que reúnen, gestionan y difunden información de carácter cultural, información que puede llegar a tener igual o incluso más valor que las propias colecciones. El Ministerio de Cultura de España recomienda que la documentación en el museo sea entendida en un doble sentido. En primer lugar, como el conjunto de documentos que reúne la institución, que puede tener un carácter muy variado en cuanto a soportes, contenidos, origen y valor cultural. En segundo lugar, como un proceso, como una serie de secuencias de trabajo aplicadas sobre los diferentes

conjuntos de documentos o en la gestión del museo en el cumplimiento de sus diferentes funciones.

Los departamentos técnicos de documentación tienen encomendadas como tareas básicas las funciones de documentación asignadas al área de colecciones de los museos (ICOM, 2004: 10):

- La organización y gestión del sistema documental del museo.
- El control y la gestión documental del ingreso y de los movimientos internos y externos de los bienes culturales, así como de su baja de la colección del museo.
- El registro e inventario de los bienes culturales.
- El archivo de todo tipo de documentación técnica, gráfica, audiovisual, cualquiera que sea su soporte.
- La organización y gestión de la biblioteca y archivos documentales del museo.
- El servicio de asesoramiento y consulta a profesionales, investigadores y público en general, sobre el área de su competencia.

2.3. e. Programas educativos e interpretación

Los programas educativos y/o de interpretación cumplen un papel esencial pues en ellos estriba buena parte de la responsabilidad social del museo: el esfuerzo requerido para facilitar el tránsito entre la latente fuerza de la obra de arte y la lectura crítica inherente al público. Intuimos que el verdadero sentido es que ese puente sea transitado y que la comunicación entre ambas riberas sea fructífera a diversos niveles. El potencial educativo circunscribe cuestiones centrales en tanto no puede desarrollarse una política educativa alternativa sin que las historias que se digan sean también alternativas.

María Inmaculada Pastor i Homs señala:

> “La labor de los departamentos educativos de los museos sería, fundamentalmente, conseguir que el visitante —niño o adulto, con poca o mucha instrucción— sea capaz de observar los objetos y, así, lograr una percepción completa que le permita llegar a una interpretación personal y razonada de su significado o significados y de sus relaciones con los otros objetos del museo o del mundo exterior. Igualmente se trataría de conseguir una comunicación más profunda museo-objeto-público que vaya más allá de la simple relación de dominio apuntada anteriormente, mediante la estimulación de la participación del visitante y de su potencial creador” (Pastor i Homs, 1987: 94-95).

Tuula Tamminem (2006), psicólogo estudioso de los mecanismos que desarrollamos para aprender, destaca también el rol de las emociones por su importancia como puente entre el cuerpo y la mente, estímulo de las funciones del cerebro, soporte en las interacciones humanas y como nexo entre lo individual y social. Carmen Lidón (2007) explica que acceder al conocimiento es aprender a cuestionar la realidad de forma distinta. Un comportamiento inteligente pone en juego todos nuestros recursos: intelectuales, afectivos y sociales porque la finalidad no es conocer sino actuar adecuadamente. El aprendizaje durante toda la vida es de lo que trata el proceso colectivo. El mensaje es aprender del otro: el medio, los museos, las colecciones, la gente. El proceso de aprendizaje —la educación— debería abrir las posibilidades contra el uso acrítico de los medios, la demagogia de la economía globalizadora y la cultura prefabricada con la que nos obligan a identificarnos.

Si a través de las colecciones de los museos la gente puede ser estimulada a pasar de los recuerdos a una evaluación de sus propias vidas; "a meditar sobre el pasado a estudiar el presente e interrogarse sobre el futuro" (Hooper-Greenhill, 1998: 150), entonces podemos estar de acuerdo en que el museo es un lugar donde la gente aprende fundamentalmente sobre la gente (incluido ellos mismos) a través de objetos que la gente ha hecho, ha utilizado o ha considerado valioso.

Entonces ¿cuántas experiencias y posibilidades ofrece el museo para promover nuevos caminos? Rudolph Arnheim en 1972 aportó una teoría nueva en el estudio de las funciones de la educación artística: la defensa del pensamiento visual. Sus trabajos se complementan con la teoría del desarrollo de Piaget (1926) y con las aportaciones de Lowensfeld (1974), reconocidas por los profesionales de la educación artística. Posteriormente, las investigaciones de A. Housen (1987) sobre el desarrollo estético confirman que el proceso del pensamiento estético opera en un nivel cognitivo que incluye la crítica y la creatividad. De ahí que el método de VTS *(Visual thinking strategies*) utilice el arte para desarrollar el pensamiento, a través de preguntas.[18] Este método se basa en la integración de teorías cognitivas, psicología evolutiva y estética.

Como vemos, son prácticamente infinitas las posibilidades de abrir un diálogo creativo y personal estimulando la capacidad de pensar a través de las artes visuales. Lidón (2007) considera que el conocimiento de elementos y principios no es suficiente

[18] NOTA: "A partir de una serie de obras de arte se construye un mapa de habilidades cognitivas para suscitar el diálogo estético. Este mapa incluye: a). Razonamiento: ¿qué piensan los personajes? ¿qué es lo que hace que te guste? ¿ves una relación entre los colores y los sentimientos? ¿hay relación con las cosas que conoces? B). Investigación: ¿cómo sabes lo que representa? ¿qué preguntarías a los personajes? ¿Cómo podría ser más interesante? C). Conceptualización y análisis: ¿con qué otro cuadro compararías este? ¿Cómo organizarías la serie de obras en función de un criterio dado? D). Traducción y formulación: ¿podrías describir lo que ves? ¿podrías escenificar la obra con tu cuerpo? ¿imaginas que estás dentro del cuadro?" Lidón, 2007: 62-63).

para garantizar la calidad en una educación artística, y por eso, además ofrece algunas pautas de acción que puedan dar sentido a las experiencias. Entre ellas se destacan el juego, la autoafirmación, la comunidad, las diferencias, la apertura a la vida del entorno, la práctica, la deconstrucción, la construcción y la interrogación de la realidad.

2.3. f. Museografía

La obra de arte es un objeto difícil de exponer, no solo por sus condiciones técnicas de iluminación, climatización, conservación y seguridad, que suelen ser, al menos, tan complejas como las exigidas por otras piezas de otras materias, sino que el problema de percepción y el espacio es mucho más profundo. En cierto sentido, la historia de los museos es la historia de cómo diversas formas de instalación de exposiciones han cambiado nuestra percepción de lo que vemos. El acto de seleccionar objetos y yuxtaponerlo con otros en un espacio dado está lejos de ser aleatorio, pues comporta profundas implicaciones que afectan al observador de diversas maneras (Lord, 1995). El sentido de la escenificación y teatralidad de las instalaciones y montajes museográficos ha cambiado radicalmente durante el siglo XX, y en especial después de 1945. A ello han contribuido las diversas corrientes de la cultura, el arte y el pensamiento, como comentamos, pero también de modo decisivo el desarrollo técnico y científico de muy diversos campos, disciplinas y lenguajes. La mayor y hasta más sofisticada profesionalización de las exposiciones en nuestro tiempo ha venido impulsada, entre otros, por los campos de la moderna iluminación, las técnicas de diseño espacial, las de preservación ambiental y las de creación de ámbitos adecuados para la presentación y salvaguarda de los objetos. Y por la inclusión, en definitiva, y a gusto del consumidor, de nuevos usos y fórmulas de presentación y escenificación, en cuyo entramado destacan los numerosos instrumentos de variada y compleja tecnología (audiovisual, informática, etc.), que se han incorporado como parte no irrelevante de la disposición y soporte de los objetos en la contextura de la exposición, entre ellos los recursos interactivos cada vez más utilizados en los nuevos museos. El auge y el espectáculo ofrecidos por las exposiciones temporales e itinerantes, que han terminado por adquirir una enorme complejidad y creciente importancia sociocultural, han sido otras de las causas determinantes en la modernización museográfica. A está han contribuido muy decisivamente las repercusiones de las técnicas teatrales y su particular lenguaje en la concepción del espacio de exhibición, en la representación y puesta en escena, junto con la iluminación efectista de los objetos. Las técnicas escenográficas y el concepto mismo de escenario, de actor, de representación vinieron en nuestra ayuda porque

quién sabe más de sensaciones sino la gente del teatro. También la museografía se nutre del saber del escaparatismo y las técnicas comerciales de exhibición [aplicadas en centros comerciales] ya que saben cómo acondicionar y ambientar objetos descontextualizados en ámbitos más bien fríos, distantes y usualmente confusos.

El espectador prefiere una experiencia intensa, en donde ciertamente se necesita una actitud sensorial abierta, más directa que la reflexión personal de la programación convencional. El diseño puede mejorar las condiciones formales y contribuir a la configuración del microclima expositivo. Naturalmente en algunos casos el montaje del museo se transforma en un mero problema de diseño circunscribiendo la función a una creación puramente estética. El diseño no es el montaje, sino el desarrollo de una de sus fases y por cierto, supera con creces el mero buen gusto (Rico, 2002). Algo parecido sucede con las posibilidades de la tecnología de última generación. La tecnología como lenguaje de representación cruza los límites de lo que nada tiene que ver y se convierte en el tema central de ciertas exposiciones. Es verdad que las experiencias culturales más visitadas son aquellas que de alguna manera están presentadas con los criterios propios del espectáculo y las que se apoyan en el enorme potencial de los medios tecnológicos audiovisuales e informáticos. En sí, no debería considerarse malo, al contrario, es loable que utilicemos todos los medios disponibles a nuestro alcance. Lo criticable es manipular la génesis del problema porque debiéramos conseguir que las personas se relacionen con la obra de arte como meta o paso fundamental y no camuflar esta falta de conexión con un montaje que sea el auténtico foco de atracción. Hay museos que parecen transformarse en centro de montaje de exposiciones, parecido a las actuaciones de un teatro u otro espectáculo, perdiendo las posibilidades de las colecciones. Las tiendas cada vez son más museos y los museos son cada vez más tiendas. Las premisas de ordenación existentes —prestigio, enciclopedia y pedagogía—, se superponen y aumentan la complejidad promoviendo una relación con la obra basada en lo que precisé como sensaciones más físicas que intelectuales.

2.3. g. Aspectos comunicativos

Nadie duda hoy en considerar al museo como un medio de comunicación al igual que la radio, la televisión y los medios interactivos. El vínculo con su entorno y su comunidad hacen del museo un instrumento responsable de comunicación. Incluso podemos afirmar que el museo utiliza todos los lenguajes reforzando así su potencial comunicativo. Los apartados anteriores han analizado la importancia que tiene cada uno de los elementos semióticos en el proceso de comunicación. Así, observamos como el museo ofrece diversas lecturas en relación o no con sus contenidos y, nos

hemos detenido en la exposición considerada como el principal canal de comunicación del museo y como un espacio lleno de significados. Este en particular se refiere a la comunicación del museo tanto por lo que representa al manifestarse como eje vertebrador de sus distintas funciones, como por el compromiso que tiene con la sociedad actual, totalmente inmersa en los medios de comunicación. A los museos les corresponde informar y divulgar las actividades que desarrollan los diferentes departamentos. Por ello, si el museo pretender seguir siendo actual ha de utilizar un lenguaje y establecer un diálogo abierto con una sociedad cada vez más pluralista. “Sólo así esta institución podrá convertirse en un referente cultural, orientada no sólo a la conservación de su amplio patrimonio, sino también a la difusión de sus contenidos” (Hernández, 1998: 38).

Las instituciones culturales no pueden existir sin comunicación y para que la comunicación se efectúe de manera clara y eficiente se desarrollan políticas, estrategias y planes comunicacionales. El abanico de necesidades que se abre es amplio: es imprescindible el desarrollo de una imagen corporativa, una gestión eficiente de la información, la atención especializada a los medios, una estrategia de desarrollo de elementos comunicativos, incluidos los medios tecnológicos (páginas web) y por último acciones de marketing promocional.

Identidad corporativa

La identidad corporativa es la manifestación física de la marca y hace referencia a los aspectos visuales de la identidad de la organización. Ésta es fruto de un tiempo de reflexión sobre la misión y objetivos institucionales en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen. La identidad gráfica del museo se concentra en el manual de imagen corporativa. En él, se definen las normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo en los diferentes soportes internos y externos, con especial hincapié en aquéllos que se mostrarán al público.

Gestión de la información

Por gestión eficiente de la información se entiende la sistematización, control y puesta en servicio de la información que circula en tales instituciones con el objetivo de cumplir las funciones de la organización. Como se ha dicho anteriormente, el museo es una organización compleja que aloja varios sistemas que contienen información que no solo atañen a fines expositivos y de conservación sino también de gestión. El museo no es simplemente un servicio de difusión o distribución, es una organización de gestión documental que establece procedimientos de entrada, salida y evaluación de información (Peset, 2002).

Prensa

Uno de los elementos más sobresaliente de la sociedad actual es la acción de los medios masivos de comunicación. Estos actúan e influyen en la percepción y concepción de la realidad cultural. Por tanto, a la hora de difundir sus actividades y programa, el museo se esmera en establecer ámbitos de acción con ellos dedicando gran parte de sus recursos y esfuerzos.

Tecnologías

El desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación de los últimos años, ha posibilitado establecer nuevos escenarios con un despliegue de recursos nunca antes imaginados. A los límites del espacio real, hoy podemos sumarle otros con planos mucho más flexibles. María Luisa Bellido Gant (2001) enumera las diversas ventajas que reporta a los museos su presencia en la red. Cómo por ejemplo, la posibilidad de consultar la información del museo en cualquier momento y sitio del mundo, o la capacidad del propio museo de actualizar sus contenidos sin depender de empresas gráficas, todo sin contar con la multiplicación de múltiples recursos multimedia (texto, imágenes y sonido) que pueden poner a disposición de usuarios de todo el mundo. No es extraño, por tanto, la ubicuidad de la presencia de los museos en la red, con la muy positiva consecuencia de que, de facto, el internauta puede visitar una multitud de museos en un espacio de tiempo incomparablemente corto comparado con la, digamos, era pre-web. Ahora bien, precisamente, la abundancia de sitios web dedicados a temas de arte en general y a museos en general que se ha producido en los últimos años, acentúa la necesidad de que los museos contemplen su página o su sitio web como parte de su política de comunicación y como uno de sus elementos de prestigio. Por otro lado, la irrupción en la red de las aplicaciones derivadas de la llamada web 2.0 (*blogs*, la sindicación de contenidos, la descarga de archivos sonoros en formato *podcast*, la creación de redes sociales, la utilización de hiperenlaces y la hipertextualidad en la publicación de sus contenidos web, etc.) está transformando la manera en que las personas planifican su visita a un museo. Según Wikipedia, web 2.0 se refiere a la transición percibida en Internet desde las webs tradicionales a aplicaciones web destinadas a usuarios. Un estudio llevado a cabo por la Revista Cultural Dosdoce y la consultora ND Asesores (Celaya y Viñaras, 2006) señala que la mayoría de entidades culturales utilizan estrategias de comunicación unidireccionales que tienen como principal objetivo la obtención de reseñas/cobertura mediática en las secciones de cultura y sociedad de los principales medios de comunicación tradicionales (prensa escrita, radio y TV y en sus correspondientes suplementos culturales. Los responsables de comunicación de estos museos y centros

culturales se sienten muy cómodos con este modelo, ya que a lo largo de las últimas dos décadas ha funcionado de forma más o menos eficaz. Sin embargo, varios expertos indican que el modelo de comunicación lineal no tiene en cuenta los cambios de hábito de lectura que han tenido lugar en los últimos años. El Estudio General de Medios (EGM) realizado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC, 2009) indica que tres de cada cuatro españoles no leen periódicos impresos en papel, mientras que los lectores de diarios digitales aumentan cada año en un 183%. Los directores de los principales suplementos culturales (Babelia, El Cultural, Culturas, ABCD, etc.) estiman su audiencia de lectores habituales entre 25.000 y 30.000 personas a la semana en toda España. Los responsables consultados coinciden que los soportes no convencionales están ganando peso desde hace unos años frente a los llamados convencionales como medio para llegar a diferentes públicos. Sin embargo no olvidan la enorme importancia que aún siguen teniendo los medios impresos como vehículo de difusión. Los soportes digitales no sustituyen al papel como vehículo de transmisión de conocimiento, sino que actúan como herramientas complementarias, especialmente con un segmento de público al que es complicado hacer llegar de una forma óptima determinadas temáticas relacionadas con el arte: los jóvenes. Internet y todas las posibilidades que ofrece —blogs, *newsletters*, marketing viral, *podcasting*, etc.— ayudan a democratizar el consumo cultural, de tal forma que cualquiera en su propia casa tiene acceso a millones de documentos que ilustran y profundizan sobre cualquier tema que pueda ser de su interés desde las vertientes más diversas. En la nueva era de la participación, los visitantes a museos ya no quieren limitarse a recibir información sobre una nueva exposición, sino que, además quieren interactuar en los nuevos medios de comunicación pasando a formar parte del proceso informativo.

Acciones de marketing

Finalmente, el marketing de Museos identifica los mercados presentes y futuros del Museo, logrando una comunicación efectiva; exige una mejora continuada de los productos y servicios ofrecidos al público e implementa medidas que favorecen mayor asistencia y por consiguiente mayores ingresos.

2.3. h. Visitantes

Conseguir que las personas se relacionen con las obras es una tarea ciertamente compleja. Acercar el lenguaje artístico al público actual es una misión difícil y de lento desarrollo, sin embargo, a medida que el museo fue capaz de asumir

conscientemente esta tarea, el público ha terminado por adquirir un protagonismo innegable.

Perfiles

Gracias a la dinamización cultural y a su concienciación, en los últimos años ha pasado de ser espectador pasivo a convertirse en un actor relevante, con independencia de los serios problemas que se plantean tanto a nivel de relación con el objeto (precepción-exposición-comprensión-difusión), como en el plano de una estructura adecuada y válida para todo tipo de visitantes.

Actualmente, gran cantidad de instituciones e investigadores tratan de entender la naturaleza del visitante de arte por lo que están trabajando sobre indicadores culturales que permiten elaborar perfiles de visitante con base científica. En su mayoría, los estudios versan sobre los hábitos de la población en cuanto a consumo cultural confirmando patrones que antes intuíamos. La Encuesta de Participación en las Artes (PPA, 1985) conducida desde 1982 por la Oficina de Censo de Estados Unidos es la encuesta más importante en cuanto a volumen de muestra y continuidad, emprendida hasta ahora en Estados Unidos sobre el consumo cultural de la población. La información publicada, muestra que en general la audiencia del arte posee mejores ingresos, nivel de educación y ocupaciones que la comunidad promedio. Confirmando lo que ya sabíamos, las tasas de participación mayor se encuentran entre las mujeres, siendo particularmente alta entre las mujeres solteras sin hijos. La participación también es mayor entre los adultos de edad media y adultos jóvenes que entre las personas de edad. También la participación es menor entre los residentes rurales en comparación con residentes urbanos y suburbanos. También se encontró que es menor entre los que no están laboralmente activos, como amas de casa, jubilados y los desempleados. Como también intuíamos, los datos de PPA confirman que la participación en el sistema de las artes es mayor entre los blancos que otros grupos raciales. Observando los visitantes de museos de arte en particular, el veintidós por ciento de los entrevistados afirman ser visitantes regulares de museos de arte. El grupo de edad modal es de 35-44. Sólo unos pocos no eran graduados de escuela secundaria y con mayor frecuencia tenían alguna educación de posgrado. Sus ingresos variaron ampliamente, pero fueron mucho más altos que los promedios nacionales. En general, el visitante de museo procede de una metrópoli, es divorciado, tiene dos hijos, es un profesional. Al considerar otras actividades culturales asociadas, en orden de importancia, el visitante de museo asiste a musicales, espectáculos de música clásica, obras de teatro, seguidos lejanamente por jazz performance y aun más distante concurre a la ópera y ballet. Lo interesante es la continua repetición de que

los visitantes de museo de arte tienden a ser muy activos y muy variados en sus decisiones. Los visitantes de museos de arte tienen más que un interés artístico. En este mismo punto de alta actividad y comparados con otros consumidores culturales, el visitante de museo de arte es el consumidor más frecuente, en cuanto asisten a otros eventos culturales.

En febrero de 2009, el Ministerio de Cultura del Gobierno de España publicó el Anuario de estadísticas culturales 2008 con la finalidad de dotar de continuidad el proyecto iniciado en 2005. En él se proporcionan una selección de los resultados estadísticos más significativos en el ámbito de la cultura procedentes de diversas fuentes estadísticas disponibles. El capitulo 7 incorpora los principales indicadores relativos a los hábitos y consumos culturales de los españoles obtenidos de la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2006-2007 elaborada por el Ministerio. Por lo que se refiere a las personas que visitaron museos en el año según características personales en porcentaje de la población de cada colectivo la diferencia de género es sólo de 0,1 por ciento; de los que poseen enseñanza universitaria el 63% visitan museos destacando que hay una estrecha relación entre las visitas al museo y el nivel educativo, el cual aumenta a medida que se eleva el nivel socioeconómico; de los que estudian el 50% ha visitado un museo por lo menos una vez en el año, de la población laboralmente activa el 37% acude al museo frente a un 18,4% de los que se dedican a labores del hogar y el 16,4% de los retirados. En cuanto a la edad, las tasas de participación disminuyen según avanza la edad de los entrevistados. Observando las cifras por comunidad autónoma, los rangos superiores se ubican en la Comunidad de Madrid, seguida por Cantabria, el País Vasco y Cataluña. Por último, para dar un marco a las cifras de asistencia vale tener en cuenta cifras globales. En 2008 se publicó con gran repercusión mediática un ranking de los diez museos más visitados del mundo. El listado fue divulgado en el diario económico galo La Tribune (2008), siendo el siguiente:

1. **Museo del Louvre**. París (7´5 millones)
2. **British Museum**. Londres (5´1)
3. **Tate Galerie**. Londres (5´1)
4. **Metropolitan**. Nueva York, (4,3)
5. **Museos Vaticanos**. Italia. (4,3)
6. **National Gallery** de Londres (4,1)
7. Palacio de **Versalles** (3,4)
8. **Museo de Orsay**. París (3,1)
9. **Museo Nacional de Tokio** (3,1)

10. **Museo del Prado**. Madrid (2,6)
11. **Centro Pompidou**. París (2,5)
12. **Museo de Arte Moderno**. Nueva York (2,4)

En cuanto al ámbito estatal, los datos de visitantes en 2007 de los principales museos españoles publicados en el diario El País (Romeo, 2008) determinaron el siguiente posicionamiento: **Museo del Prado (Madrid)** 2.652.924 visitantes, **Museo Reina Sofía (Madrid)** 1.570.390 visitantes, **Museos Dalí (Cataluña)** 1.302.347visitantes, **Museo Guggenheim (Bilbao)** 1.002.963 visitantes, **Museo Thyssen-Bornemisza (Madrid)** 978.064 visitantes, **Museo MACBA (Barcelona)** 562.752 visitantes y **Museo Picasso (Málaga)** 340.688 visitantes.

Captación y fidelización de visitantes

Entre los rasgos significativos de los visitantes también figura la frecuencia con la que visita el museo. Pues bien, la mayor parte de los museos presenta un bajo porcentaje de visitantes fidelizados, susceptible por tanto de incrementarse notablemente. Conseguir que los ciudadanos repitan la visita es un objetivo tan importante como el de la captación, y para lograr ambos es interesante tener en cuenta las expectativas y motivaciones de los encuestados que acuden al museo por primera vez y de los que repiten, con el fin de elaborar una oferta cultural, educativa y de ocio acorde con sus necesidades.

A juzgar por las expectativas de la mayoría de los visitantes en su primera visita, y que posiblemente reflejen de alguna manera la concepción social que existe sobre los museos, éstos se vinculan, más que con cualquier otra cosa, con el conocimiento. En la valoración del conocimiento coinciden pues, y no por casualidad, los museos y sus visitantes. Sin embargo, una vez efectuada su primera visita y frecuentando el museo con cierta asiduidad, los visitantes no ponen tanto énfasis en lo cognitivo y, en cambio, se inclinan más por disfrutar de otros aspectos más sensitivos y emocionales. En esta misma idea ahondan los motivos. El motivo más importante para visitar un museo es también de tipo cognitivo, ya que la curiosidad supone un ánimo dispuesto a implicarse en un proceso de conocimiento, siempre y cuando los resultados compensen el esfuerzo. Luego, parece evidente que la visita está ligada en alguna medida a la obtención de beneficios cognitivos, en primer lugar, y emocionales después. Pero, posiblemente, la consecución de estos objetivos no garantice por sí misma la repetición de la visita. (Laboratorio de Públicos, 2010)

¿Qué puede hacer regresar a los visitantes, una vez vista la exposición permanente? Dar respuesta a esta cuestión es el cometido de las políticas de

fidelización basadas en una oferta expositiva amplia y variada, con temas interesantes para los ciudadanos, complementada con actividades que permitan participar a toda la familia y que puedan convertirse en el motivo para frecuentar más el museo. Estas medidas servirían también para prolongar sus estancias, ahora reducidas, y ampliar con ello sus oportunidades de aprender y disfrutar. Incrementar la gama de servicios y su funcionalidad, ofertar un programa de actividades interesantes, renovar con frecuencia las exposiciones temporales y hacer que tanto éstas como la permanente sean atractivas y comprensibles, supone ampliar las posibilidades de que los visitantes se enriquezcan y amplíen conocimientos, disfruten, participen y experimenten.

En definitiva, el poder elegir entre amplias y diversas posibilidades, planificar la visita de acuerdo con las elecciones hechas y acordadas entre los miembros del grupo, poder descansar y compensar el esfuerzo psíquico y físico que ha supuesto la visita recuperándose en el restaurante, en las zonas de descanso o en la tienda, no sólo prolonga naturalmente la visita al museo, sino que también la convierte en una experiencia más completa.

CAPITULO 3

MUSEO GUGGENHEIM BILBAO

CONTENIDO:

3.0. Introducción

3.1. Parámetros fundacionales

3.1. a. Origen de la iniciativa

Plan estratégico para la revitalización de Bilbao, 1989

Sinergia de intereses con la Fundación Solomon R. Guggenheim

Negociaciones y Acuerdos

3.1. b. Función y motivaciones

3.2. Modelo de Gestión y financiamiento

3.2. a. Estructura organizativa

3.2. b. Personal y organigrama

3.2. c. Usos políticos del museo

Recuperación de la autoestima

Proyección de una imagen ciudadana

3.2. d. Matiz de calidad

3.2. e. Aspectos económicos

Estructura del gasto

Fuentes de financiación

Estudios de impacto económico

3.3. Programación y contenidos

3.3. a. Concepto museológico

3.3. b. Colección

Procedencia y situación actual

Programa de adquisiciones

3.3. c. Programación artística

3.3. d. Servicios de documentación

3.3. e. Programas educativos e interpretación

Publico general

Colectivo escolar y docente

Público Familiar

Colectivos más desfavorecidos

Actividades complementarias

3.3. f. Museografía

3.3. g. Aspectos comunicativos

Identidad corporativa

Gestión de la información

Prensa

Tecnologías

Acciones de marketing

3.3. h. Visitantes

Perfiles

Captación y fidelización de visitantes

3.0. Introducción

En este primer capítulo de desarrollo práctico, y una vez elaborado el modelo analítico de integración de las funciones socio-culturales y económicas para museos de arte contemporáneo procedemos a su aplicación en la primera de las realidades elegidas para el método de observación en campo: el Museo Guggenheim Bilbao. La observación así como la recolección y presentación de información que permitirá la posterior valoración de funciones se realiza sobre un modelo que considera tres categorías principales y una veintena de elementos constitutivos.

3.1. Parámetros fundacionales

3.1. a. Origen de la iniciativa

El Museo Guggenheim Bilbao fue inaugurado en 1997 como parte de un esfuerzo de revitalización de la ciudad de Bilbao, convirtiéndose casi desde su apertura en una importante atracción turística cautivando la atención de visitantes de numerosos países y constituyendo el símbolo contemporáneo más importante de la ciudad**.** Las gestiones para materializar la idea del Museo Guggenheim Bilbao comenzaron en febrero de 1991, cuando responsables de las Administraciones Vascas se pusieron en contacto con la Fundación Solomon R. Guggenheim para proponer su participación en una parte de su plan de revitalización de Bilbao. El Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano —iniciado en 1989 a instancias del Gobierno Vasco y de la Diputación Foral de Vizcaya y puesto en marcha en 1992 por la entidad de utilidad pública Bilbao Metropoli 30—[19] planteaba el reto de

[19] NOTA: La asociación *Bilbao Metropoli-30* surge para la Revitalización del Bilbao Metropolitano siendo una asociación de investigación y promoción que se constituye el 9 de mayo de 1991. Sus socios son tanto instituciones públicas (Ayuntamientos, Diputación Foral, Gobierno Vasco) como empresas, universidades, medios de comunicación, centros tecnológicos, consulados, museos, ONGs, etc. Su finalidad es la de realizar proyectos de planificación, estudio y promoción, dirigidos hacia la recuperación y revitalización del Bilbao Metropolitano, definido como una realidad social y económica sin unos límites geográficos precisos. Para conseguir el objetivo propuesto realiza acciones en diferentes direcciones; la Asociación se ocupó de impulsar la realización y puesta en práctica del *Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano*, emprendió la realización de cuantas acciones derivadas del Plan Estratégico fueron confiadas a su responsabilidad, y en particular, de todo lo que tuvo por objeto la mejora de la imagen interna y externa del Bilbao Metropolitano. Se encargó de la realización de proyectos de estudio e investigación dirigidos a profundizar en el conocimiento de la situación del Bilbao Metropolitano, así como de otras metrópolis que, por sus circunstancias, permitieron obtener alguna enseñanza de utilidad y promovió la cooperación del sector público y del sector privado para alcanzar soluciones conjuntas en problemas de mutuo interés que afectaban al Bilbao Metropolitano. El 9 de junio de 1992 fue declarada Entidad de Utilidad Pública por el Gobierno Vasco. *Bilbao Metropoli-30* es una sociedad distinta a *Bilbao Ría 2000* que es la sociedad anónima creada por las instituciones

configurar el Bilbao Metropolitano del siglo XXI como una ciudad abierta, plural, integradora, moderna, creativa, social y cultural.

Plan Estratégico para la Revitalización de Bilbao, 1989

El Plan de Revitalización identificó ocho temas críticos, en los que habrían de concentrarse los esfuerzos para revitalizar la metrópoli bilbaína luego del declive económico de los años ochenta: inversión en recursos humanos, movilidad y accesibilidad, regeneración medioambiental, regeneración urbana, centralidad cultural, gestión coordinada de las administraciones públicas y el sector privado, acción social y una economía mixta que aúne la industria y servicios de carácter avanzado.

Bilbao se creó en el año 1300 como ciudad medieval, transformándose en el siglo XVI en un centro fundamentalmente comercial con una intensa actividad portuaria, especialmente con los Países Bajos e Inglaterra. A mediados del siglo XIX y a lo largo del XX, la base económica de la ciudad fue de índole industrial, de ahí su calificativo de “ciudad dura”. En los ochenta Bilbao se insinuó como una región en declive afectada por situaciones de reconversión del tejido industrial y sumida en una profunda crisis civil. En el inicio del nuevo siglo se propuso desarrollar una economía mixta, industrial y de servicios de carácter avanzado, lo que permitiría competir con éxito en el sistema europeo de ciudades. Para ello trabajaron en la creación de un entorno favorable para el desarrollo de servicios avanzados:

> “La disponibilidad de los factores de producción, la existencia de una adecuada red de infraestructuras, la posibilidad de acceso a la recepción y difusión de información, así como otros aspectos ligados a las condiciones tecnológicas. Existen otros no menos importantes como la existencia de un entorno agradable, una adecuada oferta formativa, disponibilidad de mano de obra cualificada y diversificada, oferta cultural y de ocio, etc.” (Plan Estratégico de Revitalización del Bilbao Metropolitano, 1989: 2).

Las esperanzas de recuperación económica del área urbana industrial afectada por los fenómenos de declive se basaron en el desarrollo de servicios que incorporaran técnicas avanzadas en la gestión, producción, venta, estudios y proyectos. El desarrollo de estas actividades, verdaderos motores de las economías meta-industriales, resultaba imprescindible para que las economías metropolitanas alcanzaran el nivel de competitividad necesario, especialmente a la hora de enfrentarse al reto europeo. Los servicios productivos responden, tanto por sus

---

públicas para dirigir la recuperación y transformación de zonas degradadas del área de la ría de Bilbao. (Bilbao Metropoli-30, 1989).

propias características como por sus efectos sobre el resto del sistema productivo, a las exigencias de mayor productividad y competitividad impuestas por la evolución económica internacional (Plan Estratégico de Revitalización del Bilbao Metropolitano, 1989).

Bilbao apostó a la diversificación industrial, la recuperación del protagonismo de la plaza financiera en torno a la Bolsa, el aprovechamiento del Puerto para el desarrollo de servicios relacionados con la distribución y actividades marítimas, la disponibilidad de una Feria de Muestras de carácter internacional y la implantación del Instituto Europeo de Software. Asimismo, la disponibilidad de un entorno natural atractivo y una elevada calidad de vida, junto con un clima favorable al desarrollo de la investigación y el conocimiento, con universidades capaces de adaptarse a las exigencias del mercado de servicios, se configuraban como ventajas que contribuirían a posicionar a Bilbao dentro del marco de las ciudades europeas con garantía de futuro. Entre las infraestructuras de comunicación se encontraban la ampliación del puerto y del aeropuerto de Bilbao, la mejora de la accesibilidad interna de la zona mediante un ferrocarril metropolitano y la obra del metro sumado a la construcción de una serie de puentes que tejieran la trama urbana de Bilbao desarrollada en torno a la ría del Nervión. En lo relativo a medioambiente, se acometía un plan de mejora de la calidad del aire y del agua, poniendo en marcha el plan de regeneración de las aguas de la ría. La recuperación de la metrópoli permitiría armonizar su relación con su entorno natural próximo, contribuyendo a su reconocimiento como un lugar agradable donde vivir y trabajar. Otro de los factores cruciales para la concienciación interna y una nueva imagen externa giraba en torno a la regeneración urbana. El plan contemplaba un sistema de infraestructuras y de equipamientos colectivos que otorgara una elevada calidad de vida y un conjunto de edificaciones emblemáticas que contribuyan a fomentar la centralidad social y cultural de Bilbao. El máximo aprovechamiento del entorno geográfico cercano (monte, playas...) facilitó la mejora del posicionamiento competitivo del Bilbao Metropolitano. También se vislumbraba la disponibilidad de un parque de viviendas suficiente en cantidad y calidad que satisfaga las necesidades de la población, pero sobre todo que garantice la localización de empresas y recursos humanos altamente cualificados. A este fin respondieron todos los planes de recuperación del tejido urbano deteriorado mediante el aprovechamiento de los espacios industriales obsoletos o abandonados y la rehabilitación de los cascos antiguos. Además de resolver una funcionalidad intrínseca, todos los proyectos estarían dotados del valor añadido que supone la incorporación de arquitectos de prestigio internacional:

- Museo Guggenheim Bilbao - Frank O. Gehry.
- Aeropuerto La Paloma - Santiago Calatrava.
- Metro de Bilbao - Sir Norman Foster.
- Plan maestro Abandoibarra - César Pelli.
- Torres - Arata Isozaki.
- Nueva Biblioteca de Deusto - Rafael Moneo

La gestión coordinada de las administraciones públicas y el sector privado, a cuya realización aspiraba el Plan de Revitalización, sirvió para avanzar en la gestión. Bilbao tenía que aprovechar determinados factores positivos de su entorno político-administrativo. Destacar, por su importancia, la disponibilidad de un marco institucional completo, en el que el Territorio Histórico se convierte en la pieza fundamental de la organización territorial, con un amplio marco competencial y una poderosa capacidad administrativa. La existencia de algunas mancomunidades y consorcios para la gestión sectorial de servicios públicos valió de base para extender las ventajas de especialidad y flexibilidad. Otro aspecto a considerar es la existencia de un sector privado caracterizado por un espíritu empresarial emprendedor y concienciado por los intereses de la comunidad. El Plan de Revitalización también aspiraba a articular una sociedad sin exclusiones, vertebrada y participativa, implicada en la consecución solidaria del bien común para todos los ciudadanos de Bilbao. Esta visión de futuro de la Metrópoli presentaba una concepción de la acción social y del bienestar personal como el fundamento y objeto prioritario del desarrollo humano a partir de la eliminación paulatina de las causas de la exclusión. Se preveía una gestión eficiente de los recursos destinados a la Acción Social, que garantice la mejor aplicación de dichos recursos. La dimensión cultural fue el otro gran eje. El Plan de Revitalización aspiró a la consecución de una dimensión cultural que ofreciera, entre otras, unos mecanismos de información cultural y recreativa, que además de facilitar una mejor divulgación de la oferta, actuaran como cauce para lograr una mayor formación cultural; una iniciativa privada que, en el marco de una política fiscal de incentivos, aceptara el compromiso de una participación activa en la difusión cultural; una coordinación de las distintas iniciativas públicas que convirtieran a Bilbao en un foco de creación cultural y por supuesto unas infraestructuras que permitieran el acceso de toda la colectividad a la cultura e hicieran de Bilbao un punto de referencia de los circuitos e industrias culturales de nivel internacional. De esta descripción se desprende que la ventaja competitiva frente a las ciudades de su entorno vendría determinada por su nueva situación como núcleo cultural de dimensión internacional. Este tendría su reflejo en su

protagonismo como "Centro de Arte y Congresos" de primer orden, fundamentado en una sólida tradición como ciudad de servicios y marco de dos prestigiosas universidades y unas infraestructuras capaces de acoger eventos culturales de primera magnitud donde acontecerían importantes certámenes y exhibiciones de carácter internacional.

Sinergias de intereses con la Fundación Solomon R. Guggenheim

La propuesta de las autoridades vascas fue muy bien acogida por el Patronato de la Fundación Solomon R. Guggenheim puesto que había aprobado un programa de desarrollo de la Fundación a largo plazo basado en una estructura con varios emplazamientos en todo el mundo para crear un grupo coordinado de instituciones culturales. La Fundación Solomon R. Guggenheim es una fundación artística creada por Solomon R. Guggenheim en 1937 para la promoción del arte moderno. El Museo Guggenheim Nueva York fue el primero de los museos creados por la Fundación. Fundado en 1937 en Upper East Side es el más conocido de todos, muchas veces llamado simplemente *"El Guggenheim"*. Otra de las colecciones gestionadas por la Fundación, es la de Peggy Guggenheim en Venecia. La colección de Peggy Guggenheim constituye uno de los museos más importantes de Italia de arte europeo y americano de la primera mitad del siglo XX. Para principios de los noventa, la Fundación Solomon R. Guggenheim era un organismo en plena expansión con un patronato internacional, con buenos conservadores, con una excelente colección histórica del arte clásico del siglo XX y en proceso de transformación: una ambiciosa renovación del edificio de Nueva York, el MassMOCA —nuevo local en el Soho—, el proyecto de Salzburgo y probablemente Varese.

Solo los planes de renovación y expansión del edificio de Central Park iban a costar “25 millones de dólares, una cifra muy alta si se tiene en cuenta que los fondos líquidos del Guggenheim eran de 20 millones” (Zulaika, 1997: 49). En 1988 Thomas Krens asume el cargo de director general del Museo Guggenheim Nueva York sustituyendo a Thomas M. Messer. En el ejercicio de su gestión propuso el proyecto de crear museos por franquicia —satélites del Guggenheim repartidos por el mundo, pagados por la ciudad huésped y dirigidos desde Nueva York— como forma innovadora de hacer frente el presupuesto de la Fundación. La idea de los museos satélites no fue enteramente de Krens. Su predecesor Thomas Messer había detectado la necesidad de más espacio para las obras y otros servicios avanzados para el museo como un teatro y para ello planteó la apertura de otros núcleos museísticos dependientes de la Fundación. La expansión proyectada le provocó un agrio e interminable debate que finalmente pudo con él. El Guggenheim estaba

quedando muy por detrás de los otros grandes museos de Nueva York —el MOMA, el Whitney, el Metropolitan—. Así es como Messer llegó a la conclusión de que el proyecto necesitaba una conducción totalmente opuesta a él; es decir, alguien que supiera de gestión, organización y dinero. Messer fue consciente de que la junta directiva había dejado de estar en manos de la familia Guggenheim y estaba sujeta a patronos millonarios e influyentes hombres de negocios y magnates de Wall Street. Cualquiera no podría tener bajo control a estos personajes. En defensa de su elegido hacía falta alguien como Krens, que no se dejara intimidar y que pudiera hechizarlos con proyectos que fueran dignos de la envergadura de sus patronos.

Los museos de Manhattan y Venecia ya hacían del Guggenheim una institución transnacional, sin embargo para el flamante director el Guggenheim se hallaba tan por detrás de lo que otros museos habían hecho durante los años ochenta que no bastaba solamente con expandirse, tenía más bien que explotar, deslumbrar, cautivar la imaginación del público. Había un solo problema: el dinero. La Fundación Solomon R. Guggenheim apostó que un Guggenheim deslumbrante sabría sacar fondos de donde fuera. Las crónicas de Joseba Zulaika (1997) cuentan que se propusieron recaudar 70 millones de dólares en regalos y contribuciones, una cifra muy superior a todo lo que el museo había recaudado en el pasado. Las proyecciones no tenían nada que ver con realidades cuantificables, por supuesto. “La mercancía favorita de Krens era la visión del futuro, la realidad virtual, el juego de lo posible” (Zulaika, 1997: 65). La gran visión tenía un punto flaco: dependía enteramente de la caridad de otros. Si ésta no llegaba, la solución pasaría por vender parte de las colecciones del museo, posibilidad que puso en guardia a los críticos de Nueva York.

> “Si Krens obtiene su dinero —da igual dónde sea— llegará a ser, como dijo uno de los administradores un poco sarcásticamente, “uno de los hombres más grandes del siglo XX”. Si no lo obtiene, el Guggenheim sufrirá mucho más que él. No es inconcebible pensar que se viera obligado a vender una parte considerable de su colección, dejando una concha, aunque exquisita, vacía” (Andrews, 1994: 53).

> “Lo que me preocupa a mí es que, de aquí a cinco años, el Guggenheim se quede agarrado a este saco debiendo un montón de dinero y Krens esté fuera”, dice un conservador de arte que no quiere ser identificado. “No digo que vaya a suceder. Digo que puede suceder. Y el mero hecho de que pueda suceder es demasiado. Esto no es como el corretaje de bolsa, donde pones tus apuestas y tienes el presentimiento de que va a ir para adelante” (Cembalest, 1992: 92).

> "Si funciona es una buena idea. Si explota, todo el mundo puede decir que es una idea estúpida. En este sentido uno tiene que ver lo que el Guggenheim está haciendo con cierta admiración" (Freudenheim en Cembalest, 1992: 93).

> "Hasta ahora, Krens no ha demostrado ser sino un desastre total. Su concepción del museo no es otra cosa que la expansión. Es un perfecto ejemplo de lo que sucede a una institución cultural de primer orden cuando se deja en manos de un burócrata" (Kramer en Cembalest, 1992: 96).

En resumidas cuentas, el museo de Nueva York tenía que responder de más de 6 millones dólares al año sólo para el pago de bonos y rentas (sin contar los 1.3 millones anuales que debía a Panza por la compra de su colección hasta 1997). Después estaban los gastos de funcionamiento del museo, que en 1988, cuando entró Krens, fueron de 11,2 millones (frente a 9, 2 millones de ingresos) y en 1992 los gastos subieron ya a 23 millones con unos ingresos de 12,5 millones (Zulaika, 1997). De dónde iba a sacar el dinero Krens era la pregunta que se hacía todo el mundo en Nueva York. Mientras Krens esgrimía sus argumentos, la realidad era que la Fundación neoyorkina necesitaba dinero. Boston, Varese, Salzburgo, Viena, Osaka, Graz, Tokio y Moscú estuvieron entre las ciudades que habían considerado y rechazado la idea de un Guggenheim, un McDonald del arte, como lo bautizó cruelmente la prensa especializada de Nueva York.[20] Sin embargo lo que lentamente se pondría en evidencia es como la globalización de los mercados obligó también a los museos a buscar nuevas fórmulas de intercambio ante el creciente costo de las colecciones.

En el País Vasco, al menos desde finales de los años setenta, personas interesadas en el arte se habían movido para promover un Museo Vasco de Arte Contemporáneo, pero, por lo que fuera, no acaba de llegar. A principios de los noventa, una realidad museística radicalmente nueva había llamado a la puerta. El Museo Guggenheim Nueva York estaba dispuesto a ceder sus grandes tesoros artísticos si se llegaba a un acuerdo con él.

[20] NOTA: La historia de Salzburgo fue el proyecto de Guggenheim europeo que había ido más lejos. Los planes de la Fundación Solomon R. Guggenheim no eran globos sonda, pero algo había fallado y el proyecto estaba estancado. El proyecto era grandioso, la arquitectura impactante, la finalidad incuestionable pero la realidad política, en concreto la rivalidad entre Viena y Salzburgo, estropearon su buena marcha. Hubo también otro tipo de objeciones como por ejemplo las reservas sobre los costes y sobre el control final del museo. Las principales reticencias se referían a qué cuadros iban a venir y cuándo, algo que nunca se acababa de aclarar. Una segunda objeción tenía que ver con las exposiciones internacionales que se iban a programar anualmente: no se sabía qué exposiciones ni a qué costes. Una tercera objeción consistía en saber si habría cabida para artistas austriacos. Tampoco esto estaba asegurado.

> *"—¿Qué ha visto usted en Bilbao?* Krens estaba frente a frente con el Lehendakari José Antonio Ardanza" (Zulaika, 1997: 57).

Una ciudad en declive económico como Bilbao, en una región conocida en Nueva York fundamentalmente por el terrorismo. ¿Por qué podía interesar a una joya del arte como el Guggenheim? En el informe RECLUS de 1989, Bilbao figuraba entre las ciudades de categoría 6 y estaba clasificada en el número 56 entre las ciudades europeas. La Fundación Solomon R. Guggenheim debía tener razones específicas para elegir Bilbao sobre otras ciudades europeas obviamente más prósperas y más orientadas al arte. La incredulidad inicial pronto fue desplazada por una sensación de oportunidad única por ambas partes. Bilbao estaba en un periodo de crisis pero había decidido superarlo. Como prueba de ello, se estaba construyendo el metro, se estaba desarrollando el super-puerto y ampliando el aeropuerto. El Plan de Revitalización Urbana no era un castillo de arena y que había motivos para esperar grandes cosas.

> *"—¿Pero por qué queréis un museo como el Guggenheim en Bilbao precisamente en Bilbao, que no parece ser el lugar más adecuado para un museo así?"* (Zulaika, 1997: 71).

El Guggenheim europeo se visualizaba en alguna de las grandes capitales europeas que combinaran historia, arte, modernidad y turismo. Bilbao era Europa pero estaba lejos del *glamour* de una Venecia, Viena o Salzburgo. La respuesta de los vascos, por boca de Vidarte, fue, según Krens, contundente:

> "*—El país necesita un reto. Éste va a ser el reto"* (Zulaika, 1997: 71).

Efectivamente, el proyecto Guggenheim se presentaba como una oportunidad espectacular. Todos los grandes maestros modernos estaban representados en el mismo y todos iban a poder estar a disposición de Bilbao. Otras industrias culturales podían hacer circular signos, mensajes, pero con el Guggenheim se trataba, por primera vez en la historia del arte, de hacer circular un museo entero con su compendio único de arte moderno. No sólo se trataba de arte por supuesto. El Guggenheim ciertamente no era terrorismo ni era crisis económica, titulares más frecuentes sobre los vascos. Esto era realidad cultural sólida, algo que podía cambiar la imagen del país.

Arte y economía, un edificio emblemático para Bilbao y el fin de su decadencia urbana, la creación de las grandes conexiones internacionales y la expansión universal de lo vasco… todo ello podía suceder. Nueva York y Bilbao, tan distantes en tantas cosas pero unidas en lo fundamental: el eco final de los altos intereses humanistas —"procurar la promoción del arte así como el desarrollo mental y moral de los hombres y mujeres favoreciendo su educación, ilustración y gusto estético" (Museo Guggenheim Bilbao, 1994:1)— traducido en la década de los noventa en el mensaje contundente de que el arte y la cultura son imprescindibles no sólo para el espíritu sino también para la economía. El país vasco tenía el deseo de estimular la cultura y la economía y tenía los recursos para la financiar la construcción y los costes operativos, por su parte la Fundación Solomon R. Guggenheim poseía en abundancia recursos culturales de valor incalculable, experiencia en programación internacional, capacidad para generar adquisiciones y donaciones y el deseo de desarrollar su programa cultural en mercados nuevos e internacionales.

Negociaciones y acuerdos

Los vascos demostraron que estaban muy dispuestos a llegar a un acuerdo. El hecho de poseer una Hacienda propia no fue un dato menor. Bilbao dispone de una Hacienda que corresponde a una zona industrial de dos millones de habitantes. No se trataba de una ciudad a la que le gustaría tener un Guggenheim en su localidad pero no controla las fuentes de ingresos, ni de una situación política maniatada por una oposición infranqueable como en el caso de Salzburgo, Austria. Los vascos eran a la vez locales y una región industrializada decidida a asumir los gastos de franquicia, construcción, seguridad y futuras exposiciones del Guggenheim europeo. El 5 de mayo de 1991 se firma en Nueva York un documento de intenciones suscrito por representantes de la Administración vasca y de la Fundación Solomon R. Guggenheim. El precio por la franquicia fue de 20 millones de dólares. De cara a las relaciones públicas, esta suma se definió como la venta del *know-how,* el conocimiento que da la experiencia, la marca del saber hacer. Toda interacción entre personas o instituciones conlleva costes, naturalmente, pero nunca en la historia del arte ninguna sociedad había pagado por el derecho de usar el nombre de un museo en un edificio propio. Además, Bilbao debería pagar un precio como condición por un servicio cuya naturaleza queda así definida de entrada. No hay nada nuevo en esta transacción, así es como EEUU siempre ha donado sus franquicias, lo singular es que no estaba claro qué es lo que Bilbao iba a comprar en Nueva York. La contrapartida no iba a ser dinero contante. La contrapartida era: futuro, imagen, prestigio, milenio, un Bilbao del 2000.

Una vez decidido el solar en el margen de la ría, la elección del proyecto arquitectónico fue por concurso respetando la norma establecida en el país que los edificios construidos con dineros públicos se asignen tras concurso. Además de Frank Gehry se invitó a Arata Isozaki y al equipo vienés de Wolf Prix y Helmut Swinsky. El fallo del concurso tuvo lugar en Frankfurt en julio de 1991. La impronta de la ciudad alemana es un elemento interesante a considerar pues Frankfurt es una prueba irrefutable del estrecho matrimonio entre arte y economía que se da en las ciudades del progreso. Frankfurt es hoy el centro financiero más prospero de Alemania pero no posee mar ni estaciones de esquí para atraer a los ejecutivos *yuppies.* En su momento se pensó que había que proporcionar alicientes y entretenimientos a esta clase social exigente y Frankfurt se embarcó en un ambicioso proyecto "Museum sufer" que consistía en la renovación y edificación de trece museos a ambos lados del río Meno. Eran los ochenta, la época de máxima expansión de la economía alemana, y Frankfurt se gastó unos 25.000 millones de marcos en los trece museos (Dethier, 2007).

Se reunieron Joseba Arregi, Juan Luís Laskurain y Juan Ignacio Vidarte por la parte vasca, Thomas Krenz y Carmen Giménez por el Guggenheim, con Heinrich Klotz como árbitro.[21] Por definición e intención se pretendía que el museo sea visualmente uno de los ejemplos de diseño arquitectónico único e históricamente más significativos del siglo XX. Los vascos, se inclinaron por el proyecto de Gehry. En una carta fechada el 14 de septiembre de 1991, el arquitecto Frank Gehry confiesa que el proyecto de Bilbao es el sueño de todo diseñador urbanístico.

> "Mi idea del cielo es estar en la curva de un río de trabajo interceptado por un gran puente y conectando el tejido urbano de una ciudad bastante densa con un espacio dedicado al arte moderno" (Museo Guggenheim Bilbao, 1999: 24).

La arquitectura ya estaba decidida, lo que faltaba definir y negociar era el contenido del museo: cosas concretas como los artistas que iban a venir, las listas de cuadros que iban a traer, el tiempo que iban a estar, etc. Y eso fue competencia del área de Cultura, dirigida entonces por Joseba Arregi, consejero de Cultura del Gobierno Vasco. La Fundación Solomon R. Guggenheim posee una lista impresionante de obras de arte pero no se sabía qué obras irían finalmente a Bilbao.

[21] NOTA: En 1991: Joseba Arregi, Consejero de Cultura del Gobierno Vasco; Juan Luís Laskurain, Diputado de Hacienda de Bizkaia y miembro del Euskadi Buru Batzar (EBB), máximo organismo de las decisiones internas del PNV y Juan Ignacio Vidarte, asesor de Laskurain. Thomas Krenz, director del Museo Guggenheim Nueva York y Carmen Giménez, conservadora del siglo XX de la Fundación y ex Directora del Centro Nacional de Exposiciones del Ministerio de Cultura español. El árbitro Heinrich Klotz era el ex director del Museo Alemán de Arquitectura en Frankfurt y conocido por sus escritos sobre arquitectura posmoderna.

No existió una confirmación escrita por parte del conservador jefe del Guggenheim de las obras que visitarían temporalmente Bilbao hasta que se presentó el Plan Estratégico de Gestión para el cuatrienio 1997-2000, en 1996. Estaba el tema de la Colección Peggy Guggenheim que "por estatuto debía permanecer en Venecia y hay otras partes de la colección del Guggenheim de Nueva York a las que no se les permite viajar" (Zulaika, 1997: 186). En este sentido había un montón de trabajo por hacer. ¿Quién establecía estas listas? ¿Quién discutía con el conservador jefe? Joseba Zulaika (1997) cuenta como el verdadero ámbito de decisión estaba lejos de ser controlado por Arregui, el hombre que se suponía lo estaba gestionando todo. Las respuestas tenían que ver en buena medida con la cultura del partido político gobernante y con las circunstancias muy especiales en las que se había apostado por el Guggenheim. Desde Hacienda, previa consulta con la cúpula del partido, se había decidido que el proyecto "era bueno para la economía de Bilbao". En el Ayuntamiento se había contado con el visto bueno de Urbanismo. Meses más tarde se lo comunicaron a Cultura quién debía encargarse de implementar el aspecto museístico de algo que había sido decidido por su partido para regenerar el tejido urbanístico. La misión inicial de Arregi no había sido decidir si la idea en sí del museo era buena, si el Guggenheim era el museo más idóneo para Bilbao. El consejero se tenía que responsabilizar de los millones que la administración vasca iba a tener que gastar para materializar el proyecto cultural coloreado por el tinte especial de la "trascendencia" que implicaba el proyecto. Era antes que nada una inversión estratégica para el futuro (Zulaika, 1997).

Los objetivos estratégicos de ambas partes dieron lugar a la realidad. Para agosto de 1991 ya se estaba trabajando en el estudio de viabilidad y en el proyecto museístico-cultural. El estudio de viabilidad encargado a tres empresas diferentes, GESTEC, IBS y Peat Marwick, evalúo el potencial para la creación y construcción del museo y formuló los gastos y beneficios que pudieran resultar de la colaboración y realización del Guggenheim Bilbao fundamentado en informes especiales en relación con costes operativos y de capital, acuerdos técnicos de viabilidad y un análisis de mercado. El estudio de viabilidad pronosticó unas brillantes expectativas (Museo Guggenheim Bilbao, 1992: 45):

IMPACTO PREVISTO DEL NUEVO MUSEO SOBRE LA REGION VASCA

- El Guggenheim y su colección de arte moderno y contemporánea complementarán la oferta existente de arte tradicional satisfaciendo una necesidad de mercado.
- Será un catalizador para el desarrollo cultural.

- Por impuestos el museo generará € 4.000.000.
- Proyectando un incremento global de la actividad económica bruta, este estudio estima que el Museo Guggenheim Bilbao aumentará el nivel de consumo en unos € 35.000.000 al año. El impacto económico tomará dos formas: creará un aumento tangible y medible de la actividad económica de la región (nuevos salarios y más impuestos generados más un consumo indirecto) y sus efectos en ondas como el consumo turístico y el efecto multiplicador: el visitante viene al museo pero además compra libros, se aloja en un hotel, come y visitará otras atracciones.
- Menos cuantificable, aunque no por ello menos importante, el museo impulsará un desarrollo económico que transforma su base de la industria a los servicios. El impacto económico catalizador necesita mano de obra altamente cualificada que a su vez aspira a un nivel de calidad de vida que la ciudad debe garantizar.
- Otro componente catalizador positivo es el valor simbólico de una institución con prestigio internacional. Algunos gobiernos calculan que por cada € 1 que se gasta en turismo y promoción de imagen se reciben € 8 por consumo turístico e inversión comercial adicional

El 30 de septiembre de 1991 se firma el acuerdo preliminar entre la Fundación americana y la Administración Vasca donde se establece que los vascos serán el socio capitalista y la fundación americana la gestora del Museo. La Fundación Solomon R. Guggenheim asume el derecho exclusivo de determinar la política de planificación, desarrollo y gestión, las normas de funcionamiento, el contenido de la programación y todos los demás asuntos que afecten a la administración y programación del Museo comprometiéndose también a mantener el nivel de calidad de las muestras de Nueva York. Se establece entre ambas una vinculación de 20 años renovable cada 10 hasta un periodo de 75 años. El 9 de diciembre se reúne el ejecutivo del PNV (Partido Nacionalista Vasco) para debatir el proyecto en profundidad: Juan Luís Laskurain hace una encendida defensa del mismo y varios días después obtiene el apoyo de sus superiores para firmar el contrato. Joseba Arregi, José Alberto Pradera, Diputado General de Bizkaia y Gianni de Michelis, miembro del Patronato de la Fundación Solomon R. Guggenheim, firmaban en el Palacio de la Diputación de Bizkaia, el acuerdo de Servicios de Desarrollo y Programación para el Museo Guggenheim Bilbao. Este contrato quedó sometido al derecho inglés. Los vascos obtienen la garantía de devolución del 75% de los 20 millones y de la colección Guggenheim que esté en Bilbao, en caso de incumplimiento de contrato. También se

establece que se formará una comisión de expertos que determine las obras que por su fragilidad o por problemas legales no pueden viajar desde Nueva York a Bilbao. El Consejero de Cultura posterga dos meses la ratificación del acuerdo hasta que no concluyan definitivamente los análisis financieros del proyecto, de la construcción del edificio de Gehry y las recomendaciones para la compra de la colección propia del Museo Guggenheim de Bilbao. El 23 de diciembre, Patxi Ormazabal de EA (Eusko Alkartasuna) y Kepa Aulestia de EE (Euskadiko Ezkerra) presentaron una proposición en el Parlamento Vasco que intentó abortar los acuerdos firmados hasta entonces entre las instituciones vascas y la Fundación, o en su defecto que se formase una comisión para revisar a fondo los acuerdos. Comienza una etapa en la que el PNV (Partido Nacionalista Vasco) tiene que convencer a sus socios de Gobierno de la bonanza del proyecto. Era la época en que destacados miembros de todos los partidos políticos, a excepción del PNV, escribían feroces artículos de prensa contra el proyecto. Se nombró una comisión y acordaron reducir la superficie del museo de 33.000m2 a 22.000m2. El gobierno vasco era acusado de ser un mero financiador de los proyectos visionarios de un ejecutivo americano que todavía no tenía ningún éxito en su haber. Al final se impuso también la creación de un grupo de expertos que asesorara al Gobierno sobre la compra de la colección que se exhibiría en el Guggenheim de Bilbao con un presupuesto de 6.000 millones de pts y se llegó al compromiso de no rebasar los 10.000 millones de pts para el presupuesto de la construcción del edificio.

El 21 de febrero la Cámara aprobó el proyecto, el 27 de febrero de 1992 el Lehendakari José Antonio Ardanza firmó el acuerdo definitivo en Nueva York. El acuerdo rige no solo las relaciones entre las administraciones vascas y el Guggenheim, sino que este documento preside la política cultural del Gobierno Vasco. Como todo texto legal, se presta a diversas interpretaciones, pero hay pocas dudas sobre dos cuestiones básicas: quién financia y quién gestiona el dinero.

3.1. b. Función y motivaciones

Este apartado describe la misión y visión del Museo así como los valores y las metas estratégicas que se ha planteado. El Museo Guggenheim es consciente de que ha de convertirse en un punto de encuentro, en un lugar de aprendizaje permanente abierto al mundo, capaz de dinamizar la creatividad y generar oportunidades de nuevas formas de expresión y en referente de la comunidad museística y cultural no sólo a nivel estatal sino internacional. La misión propuesta en su último plan estratégico recoge un concepto más amplio del arte para dar cabida a otras disciplinas de la creación artística —tales como el diseño, la moda y la arquitectura— y por la

inquietud constante del Museo por llegar a un público lo más amplio y diverso posible. La misión del Museo Guggenheim Bilbao se enuncia del siguiente modo:

> "Reunir, conservar e investigar el arte moderno y contemporáneo y exponerlo en el contexto de la Historia del Arte desde múltiples perspectivas y dirigido a una audiencia amplia y diversa, para contribuir al conocimiento y disfrute del arte y los valores que éste representa, en el marco de una obra emblemática de la arquitectura, como pieza fundamental de la Red de los Museos Guggenheim y sirviendo de símbolo de la vitalidad del País Vasco" (Museo Guggenheim Bilbao, 2004: 11).

Como consecuencia de ello, las funciones esenciales se realizan con diferentes niveles de integración a través de la Red Guggenheim. En 2008, Thomas Krens explicaba el esquema de la reducción de costes en una conversación con el periodista y filósofo Iñaki Esteban:

> "Cuando se invierte dos millones de dólares en una exposición, más de la mitad, cerca de las tres cuartas partes, se van en el desarrollo del proyecto, en la investigación de los conservadores, en los estudios, en la publicación, etc. Una vez que la muestra está montada cuesta medio millón transportarla de un sitio a otro. Si tengo un lugar de exposición, cuesta dos millones, si tengo dos, dos millones y medio, y así sucesivamente" (Esteban, 2008: 13).

La economía de escala tiene a su vez otros beneficios: cuantos más museos visite la muestra, más atractivos tendrá para los patrocinadores. La cuestión es que este modelo económico basado en el crecimiento constante no siempre funciona. Los gastos globales de las exposiciones no se pueden reducir de un modo tan sencillo como los costes en la edición internacional de un catálogo. Esta clase de cuentas de funcionar habrían hecho millonaria a la institución, y no es el caso.

Reunir, conservar e investigar confiere al museo la responsabilidad de tratar con un patrimonio cultural sobre el que tiene la obligación de extraer significados y comunicar valores, bajo la premisa de la diversidad artística y la contextualización en el tiempo. La exposición como medio de comunicación ordena un discurso y manifiesta una orientación que en el caso del Museo Guggenheim Bilbao dice ser de carácter educativo dirigido a un público variado en cuanto a procedencia geográfica, académica, social y culturalmente diverso, y con una fuerte vinculación al desarrollo económico local. Según el Plan Operativo (Museo Guggenheim, 1995) la visión del Museo Guggenheim Bilbao aspira a consolidar el reconocimiento del Museo como referente europeo en el ámbito de las exposiciones temporales; ser líder en el Estado

y referente en Europa por su programación educativa orientada a una audiencia diversa; afianzar los niveles de audiencia y fomentar su pluralidad; ser líder en la aplicación de modelos de gestión innovadores para instituciones museísticas y culturales del ámbito europeo; maximizar el aprovechamiento de las sinergias derivadas de la operatividad conjunta de la red Guggenheim. El Museo se ha impuesto como tarea fundamental servir de instrumento de educación, de divulgación y acercamiento de la cultura a la sociedad.

A la visión institucional se imponen ciertos valores que definen los estándares de comportamiento y las constantes que deben presidir todas las acciones. Se trata de los principios que conforman la filosofía empresarial del Museo Guggenheim Bilbao. El plan estratégico 2001-2004 había definido siete de ellos, en el plan actual se le han sumado dos nuevos con el fin de manifestar la naturaleza particular de aquello con lo que trata el museo en su actividad diaria: el arte. Los valores del Museo Guggenheim Bilbao se resumen a continuación (Museo Guggenheim Bilbao, 2008 a):

1. **Sensibilidad y respeto por el arte**. El objeto con el que trabaja el Museo va más allá de su mera materialidad; si preservarlo es importante, apreciarlo como expresión de la condición humana es imprescindible para otorgarle la consideración que merece. Si bien los criterios empresariales se aplican en la gestión, nunca se disipa el hecho de que el producto que se manipula es patrimonio de la humanidad y goza de un valor inmaterial que impone determinadas exigencias.
2. **Integración con la comunidad artística**. El museo contribuye al enriquecimiento de la actividad artística del País Vasco. El museo no quiere ser el centro de toda la actividad sino que desea ser un elemento más de dinamización y encuentro.
3. **Compromiso con la calidad**. El éxito del Museo está unido a la excelencia en su gestión; ello obliga a trabajar con calidad. En el marco de proceso de mejora, el Museo ha implantado el modelo de calidad EFQM.
4. **Orientación al cliente**. Los clientes satisfechos son nuestra única garantía de futuro. Tener presente su diversidad y orientar el trabajo hacia su satisfacción es la principal prioridad. Un cliente complacido es una inversión segura.
5. **Orientación didáctica**. El primer compromiso es facilitar el acercamiento del público a la cultura. Cada exposición exige una revisión de la tarea pedagógica, cada proyecto exige cuestionarse las técnicas, materiales y ambientes que impliquen una experiencia educativa informal,

interdisciplinaria y lo más interactiva posible, porque la educación museística se aleja de la rigidez académica para transmitir la información de manera que amplíe los horizontes humanísticos, traduciéndose en el enriquecimiento personal.

6. **Orientación económica.** Se trabaja optimizando la gestión de los recursos con el fin de maximizar la autofinanciación del Museo. El modelo proporciona un nivel de autonomía que se refleja en la flexibilidad y rápida capacidad de reacción. Sin embargo, una menor dependencia de las subvenciones públicas exige un alto grado de eficacia a la hora de generar recursos propios que se deriven no sólo de nuestra propia actividad sino del apoyo social y empresarial de nuestra comunidad y de una elevada cifra de clientes, entendidos éstos en un sentido amplio.
7. **Integración y cooperación de los Museos Guggenheim.** Favorecen y potencian la integración en los objetivos, cultura e identidad de la Fundación Solomon R. Guggenheim. Este es un valor particularmente exigente, puesto que para la organización del trabajo en red y la participación de la "marca" se ahonda en la necesidad de cooperación bajo el convencimiento del beneficio mutuo que surge de la sinergia que genera una relación multilateral.
8. **Compromiso con la sociedad.** Se trata de ser símbolo de vitalidad del País Vasco y de promover a través del arte conductas éticas. Uno de los intereses específicos reside en el hecho de que se ha demostrado sobradamente que la actuación cultural ha sido un importante factor de revitalización, de regeneración y de incentivación, aunque la tarea fundamental sea servir de instrumento de divulgación de la cultura en los valores de tolerancia, apertura y respeto.
9. **Confianza en las personas.** El trabajo en equipo, la cultura participativa y la autoexigencia son los valores arraigados en los equipos de trabajo. El fomento de la libertad y el respeto por el individuo proporcionan el empuje y motivación suficiente para llevar a la institución al cumplimiento de sus compromisos.

Finalmente, los objetivos se materializan en líneas clave de actuación. En el cuatrienio 2009-2012 el Museo ha establecido que las metas estratégicas sean (Museo Guggenheim Bilbao, 2008 a: 17):

- **Ser un referente como institución cultural en el ámbito museístico.** El Museo es un modelo de institución cultural consolidado en una colección propia de gran calidad y proyectos expositivos que refuerzan su personalidad curatorial en el ámbito del arte contemporáneo.
- **Contar con una programación variada, atractiva y de calidad.** Dinamismo y calidad a través de exhibiciones temporales y selecciones de su colección permanente que abarquen variedad de temas, enfoques y técnicas y que logre captar el interés de un público amplio y diverso.
- **Priorizar el enfoque didáctico en la presentación de la programación artística y desarrollar una programación educativa que lo convierta en referente internacional.** Las actividades didácticas están diseñadas desde enfoques diferentes y orientadas a colectivos muy diversos para lograr la máxima comprensión y apreciación del arte expuesto por parte del público.
- **Contribuir a la generación de riqueza económica a través de la captación de un elevado número de visitantes con una procedencia geográfica diversa.** El museo aspira a continuar siendo motor de la economía local, a seducir como destino turístico, y a hacer de la ciudad un espacio urbano abierto y diverso.
- **Servir como instrumento de proyección de imagen en el ámbito internacional.** El museo actúa como plataforma de difusión de progreso y calidad que traslada una imagen positiva de la ciudad, no sólo como destino de turismo cultural sino también como lugar de encuentros profesionales y de negocios.
- **Impulsar una estrategia de marketing y comunicación que permita transmitir de forma efectiva las actividades y contenidos del museo.** Incidir en una difusión de gran alcance y su impacto redunde en una óptima traslación a sus diversos tipos de clientes de sus comunicaciones informativas.
- **Garantizar la sostenibilidad financiera del Museo.** El museo tiene como objetivo consolidar el grado de autofinanciación. Se tienen que mantener las cotas de recursos propios, incluidos los procedentes de los Miembros Corporativos, logradas hasta la fecha.
- **Mantener unos elevados estándares de calidad en todos los procesos y en particular en el servicio al cliente.** La calidad del servicio es una garantía de futuro; por eso orientar el trabajo hacia la satisfacción del cliente e identificar, de forma sostenida, áreas de mejora, se convierte en prioridad.

- **Promover un entorno de trabajo en el que las personas se sientan satisfechas e implicadas.** Las personas son la fuente de hacer realidad los proyectos y conquistar objetivos.
- **Influir en la configuración de la Red de los Museos Guggenheim como una actitud de liderazgo**

3.2. Modelo de gestión y financiamiento

Esta sección presenta la forma de gestión y financiamiento, las finalidades y las formas de trabajo del Museo Guggenheim Bilbao.

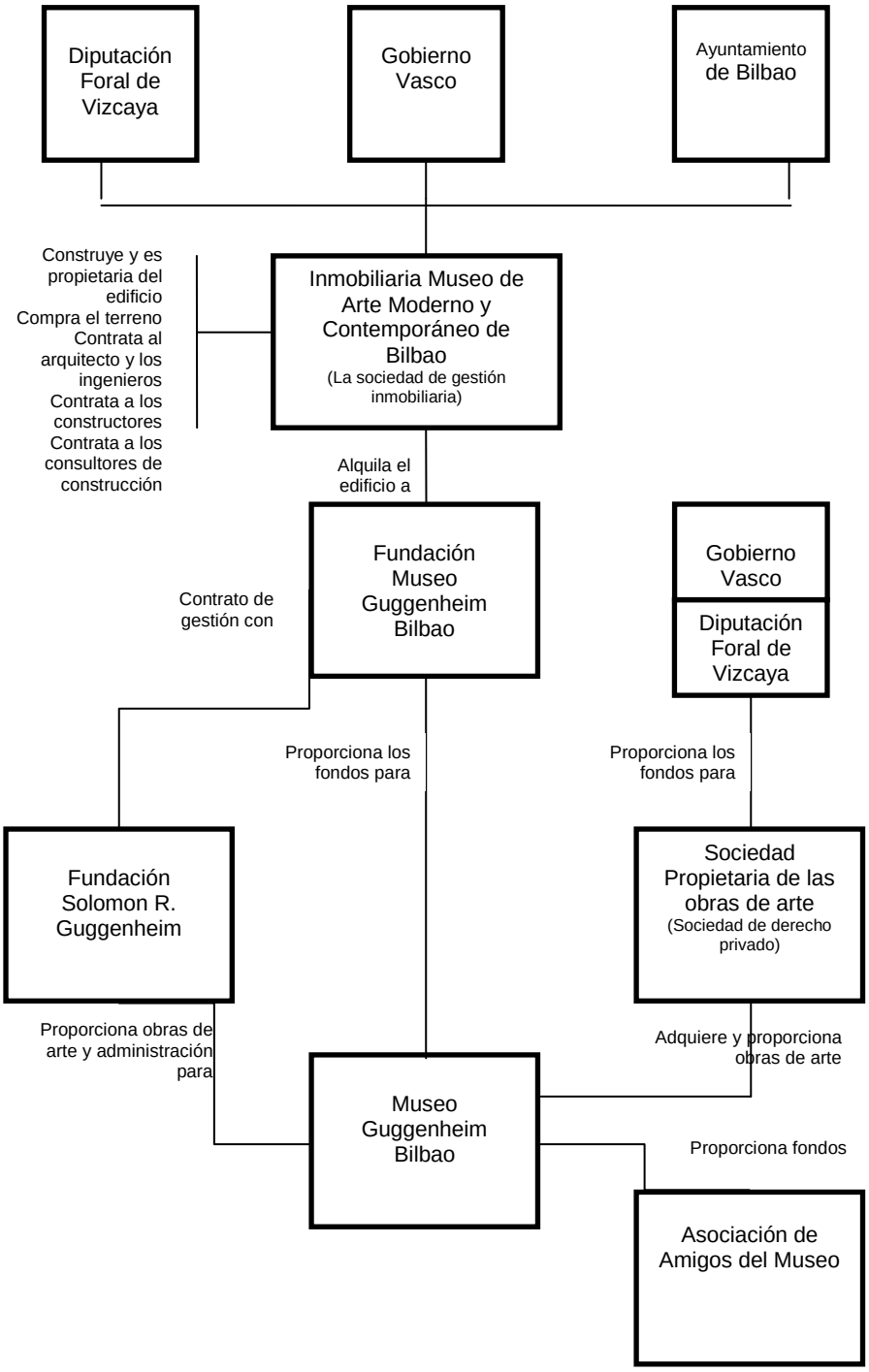
3.2. a. Estructura organizativa

El factor más importante a la hora de alcanzar las metas estratégicas del Museo fue la creación de una estructura administrativa general, atípica a su tiempo, que garantizó una gestión eficaz de los recursos y la excelencia a nivel internacional de su programación artística. El modelo se aplicó desde las primeras fases del proyecto incluyendo la adquisición del solar y la construcción del edificio, por supuesto que luego se trasladó a la gestión, control y dirección de las actividades. Se trata de un modelo complejo porque el Museo pretende integrar la cooperación y contribución de dos culturas muy diferentes: lo público y lo privado. Público por parte de las tres instituciones del País Vasco y privado por parte de una fundación, la Fundación Solomon R. Guggenheim. El Plan de Revitalización (1989), a través de la conformación de mancomunidades y consorcios para la gestión sectorial de servicios públicos, había sentado las bases de este espíritu cooperativo.

El modelo de gestión es de naturaleza mixta. El modelo desde su origen tiene un sólido componente de compromiso público desde el punto de vista de la financiación de la inversión, sin embargo su funcionamiento incorpora pautas de actuación de entidades de naturaleza privada como queda reflejado en su Patronato de más de treinta instituciones privadas, además de las instituciones fundadoras, o en el hecho de que sólo la cuarta parte de los recursos del presupuesto anual tengan origen público. Otro factor clave del modelo de funcionamiento es la integración a la red de museos Guggenheim. Como consecuencia de ello, las distintas actividades se realizan con diferentes niveles de integración con el Museo Guggenheim Nueva York, el Deustche Guggenheim de Berlín y la Colección Peggy Guggenheim de Venecia, siendo mayor la integración, sobre todo, en aquellas áreas donde pueden obtenerse ventajas derivadas de las economías de escala y las eficiencias de gestión, tales como

las actividades educativas, la organización de exposiciones y los sistemas de información compartidos. Finalmente, el modelo que se propusieron incorpora el derecho civil y mercantil y evita, con absoluto respeto, al derecho administrativo público porque conlleva formalismos específicos pero complicados. La estructura legal y organizativa del Museo se refleja en el esquema de la figura 6.

Figura 6. Estructura legal y organizativa. Museo Guggenheim Bilbao, 1992



La Diputación Foral de Bizkaia, el Gobierno Vasco y el Ayuntamiento de Bilbao contribuyeron con el capital de la sociedad mercantil inmobiliaria y garantizan la existencia de fondos mientras que la Fundación Solomon R. Guggenheim actúa como consultor y revisa los diseños en el contexto de los objetivos generales y del programa de arte (desarrollo del diseño del museo, definición de las colecciones y programas de exposiciones). Luego esta sociedad arrendó los distintos edificios construidos por una renta simbólica a la Fundación Museo Guggenheim Bilbao quien es la responsable del mantenimiento y puesta al día.

La gestión definitiva y control del Museo esta a cargo de una fundación cultural sin ánimo de lucro que fue creada al amparo del Decreto 2930/1972 denominada Fundación Museo Guggenheim Bilbao. La Fundación se creó bajo el amparo del Gobierno Vasco y sus miembros son la Diputación Foral de Bizkaia, el Gobierno Vasco, el Ayuntamiento de Bilbao y la Fundación Solomon R. Guggenheim mientras esta opere y gestione el museo. La Fundación es la responsable en último término de la gestión del Museo. Es quién hace frente a todos los déficit de capital y gastos de explotación y tiene los derechos de cualquier *superavit* generado por las actividades.[22]

La dirección y gestión fue delegada a la Fundación Solomon R. Guggenheim en virtud de un acuerdo de servicios de gestión. El plazo es de un mínimo de veinte años renovables.[23] La supervisión de la Fundación Museo Guggenheim Bilbao actúa a través de un comité ejecutivo designado por la Diputación, el Gobierno Vasco y la Fundación Solomon R. Guggenheim. Esta comisión es la que aprueba los presupuestos y supervisa las actividades del Museo.

Cuando los estatutos se refieren a que la Fundación Solomon R. Guggenheim proporciona experiencia, estos aspectos incluyen el desarrollo de las colecciones y programación de exposiciones, el diseño de programas educativos para los visitantes del museo, las labores editoriales y de investigación, la creación y dirección para la ejecución de un plan de marketing y ventas al por menor así como también la dirección de la conservación, almacenamiento, fotografía y otras funciones características de museos de este nivel y calidad. También proporciona los programas específicos para la formación de internos, estudiantes y empleados del museo. El personal es contratado por la Fundación del Museo Guggenheim Bilbao. La Fundación Solomon R. Guggenheim proporciona las obras de su colección y experiencia en adquisición de

[22] NOTA: Ver datos Fuentes de Financiación en el apartado 3.2. e. Aspectos económicos de este capítulo.

[23] En marzo 2011 Arregi y Uribeetxebarria, considerados los “padres” del Guggenheim mantienen posturas absolutamente enfrentadas en cuanto al futuro. Mientras Arregi es partidario de la independencia del Museo bilbaíno, Uribeetxebarría considera una locura desligarse de la marca Guggenheim antes del transcurso de los 75 años. (Domínguez, 2011: 46).

obras de arte. Para este fin la Diputación y el Gobierno Vasco constituyeron una sociedad mercantil para la adquisición y tenencia de obras de arte. Estas obras son prestadas al Museo Guggenheim Bilbao a largo plazo y el Museo asume la responsabilidad de su cuidado.

El Patronato es el órgano de gobierno y representación de la Fundación Museo Guggenheim Bilbao. Está compuesto por los siguientes representantes de los fundadores: La presidencia del Lehendakari, D. Patxi López (desde 2009), D. José Luis Bilbao, Diputado General de Bizkaia y Presidente del Comité Ejecutivo de la Fundación; Dª Jennifer Blei-Stockman, Presidenta del Patronato de la Fundación Solomon R. Guggenheim; Dª Blanca Urgell desde 2009 en calidad de Consejera de Cultura del Gobierno Vasco; Dª. Josune Ariztondo también desde el 2009 como Diputada Foral de Cultura; D. Iñaki Azkuna, Alcalde de Bilbao; y los directores de los Museos Guggenheim de Nueva York y Bilbao, Richard Armstrong y Juan Ignacio Vidarte, además de representantes de las empresas y entidades que forman parte del máximo órgano de gobierno de la Fundación. El Comité Ejecutivo —presidido por el Diputado General de Bizkaia, que desde 2003 es ejercido por D. José Luis Bilbao, y conformado por dos representantes del Gobierno Vasco, dos representantes de la Fundación Solomon R. Guggenheim y cuatro miembros destacados de los patronos no fundadores— ejerce las funciones de gestión, gobierno, administración y representación de la Fundación del Museo. Su competencia se extiende a todos los actos y negocios jurídicos concernientes a la representación y gobierno de la Fundación, así como la libre administración y disposición de todos los bienes que integran su patrimonio, rentas, productos, y al ejercicio de todos sus derechos y acciones.

Por otro lado la Fundación auspició la creación de una Asociación de Amigos del Museo para integrar personas individuales o entidades corporativas que contribuyan al Museo bien financieramente, bien prestando voluntariamente sus servicios a las actividades del Museo, así como aquellas personas que contribuyan al fomento de un mayor entendimiento de las artes visuales.

3.2. b. Personal y organigrama

Desde la puesta en funcionamiento de la Fundación Museo Guggenheim Bilbao se han contratado 96 personas a fines de gestión, dirección, mantenimiento, conservación y promoción del Museo Guggenheim Bilbao. De acuerdo a un informe del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas, la plantilla que prestaba sus servicios en el Museo al finalizar el año 2008 era de 105 personas. Además del personal propio, se abona a la Fundación Solomon R. Guggenheim los salarios equivalentes a la

dedicación de 10 personas a jornada completa por las tareas que se realizan desde Nueva York relacionados con el Museo de Bilbao.

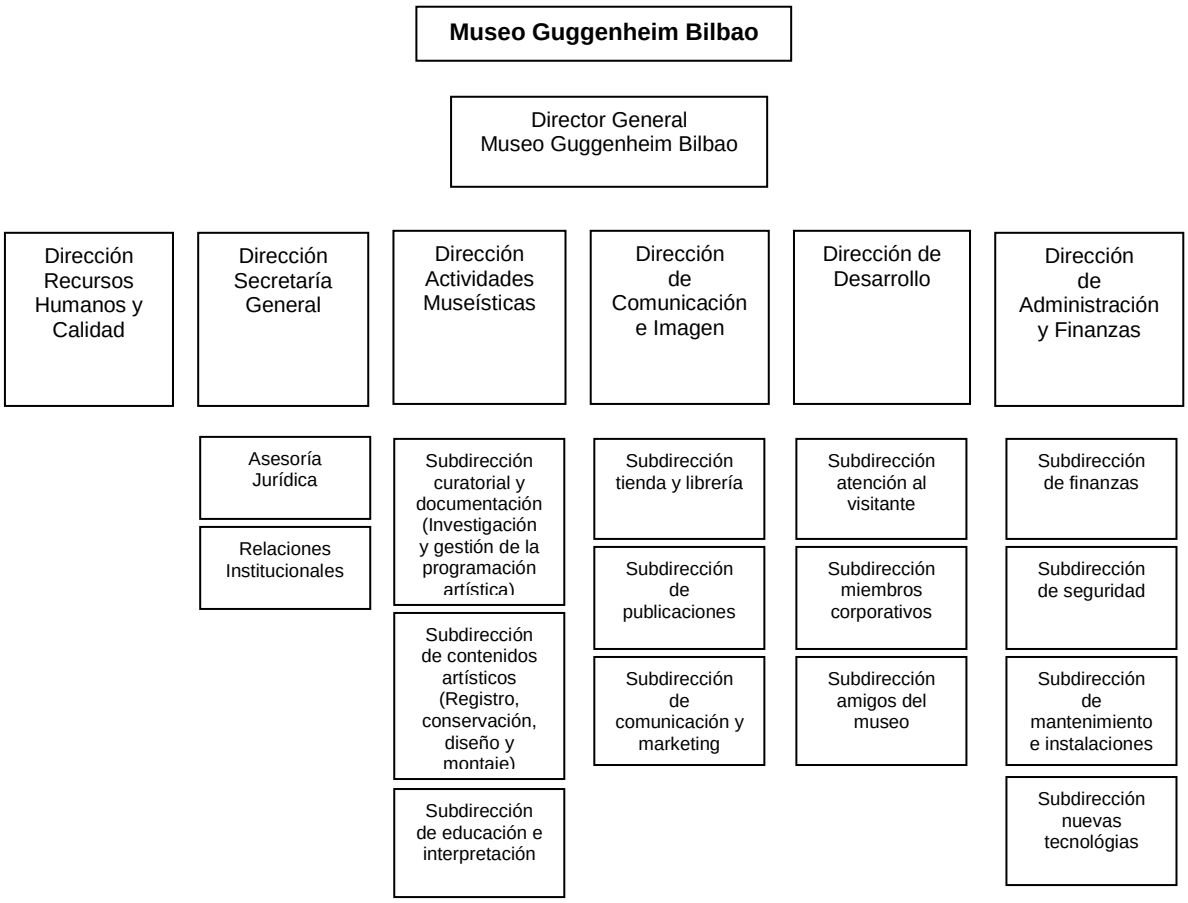
El Plan Estratégico para el cuatrienio 2005-2008 reorganizó la estructura original para afrontar los nuevos retos planteados. Los cambios afectaron tanto a las denominaciones de distintos departamentos como a puestos adscritos a los mismos. Tal fue el caso de la Subdirección de Educación e Interpretación (antes Subdirección de Educación); la Subdirección de Organización de Contenidos Artísticos (antes Subdirección de Planificación y Organización); la Subdirección de Miembros Corporativos y de Honor (antes Subdirección de Miembros Corporativos y Eventos Especiales); la Subdirección de Amigos del Museo (antes Subdirección de Miembros Individuales); la Subdirección de Tecnologías de la Información (antes Subdirección de Sistemas Informáticos); y algunos Técnicos que, anteriormente eran denominados Ayudantes. Por otra parte, algunos puestos pasaron a adscribirse a departamentos o Subdirecciones más acordes con las tareas que desempeñan como la Coordinación de Miembros de Honor y Patrocinio, dependiente ahora de la Subdirección de Miembros Corporativos y de Honor; y la Iluminación Artística, ahora bajo la responsabilidad de la Subdirección de Organización de Contenidos Artísticos. Además, se llevaron a cabo dos procesos de selección para la contratación del Subdirector de Marketing y Comunicación, con el fin de diseñar y poner en marcha nuevas estrategias de marketing y promoción del Museo y sus actividades; y del Subdirector de Curatorial y Documentación, al objeto de completar la estructura del Museo en lo referente a la organización e investigación de temas artísticos.

A fines de organizar la información recogida se presenta en la figura 7 un esquema del organigrama de elaboración propia que esclarece el nivel de jerarquías principales del museo.

Juan Ignacio Vidarte, licenciado en económicas por la Universidad de Deusto y con estudios de post-grado en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), abandonó su puesto de director de política fiscal y financiera de la Diputación de Vizcaya para ponerse al frente del museo Guggenheim Bilbao. Vidarte estuvo en contacto con el proyecto desde el inicio de las negociaciones. En 1992 se desempeñó como director del consorcio del proyecto Guggenheim Bilbao, cargo desde el que trabajó, en colaboración con Frank O. Gehry y Thomas Krens, en la supervisión y construcción del nuevo museo de la capital vizcaína. Cuatro años más tarde, el 18 de diciembre de 1996, fue nombrado director general por el Patronato de la Fundación del Museo Guggenheim Bilbao. En diciembre de 2008 fue nombrado Director General de Estrategia Global de la Fundación Solomon R. Guggenheim, puesto que compatibiliza con el cargo de Director General del Museo. En este nuevo rol Vidarte es el

responsable de la puesta en marcha y del desarrollo de nuevas iniciativas estratégicas, con especial implicación en el proyecto del nuevo Museo Guggenheim Abu Dhabi (Museo Guggenheim Bilbao, 2008 c).

Figura 7. Organigrama Museo Guggenheim Bilbao. Elaboración propia



La labor del director general se sustenta en la de seis subdirectores, que se reparten las diferentes áreas del trabajo (El correo, 2007: 6):

- **Garbiñe Urrutikoetxea, Directora Recursos Humanos y Calidad**. Es la más 'nueva' de los seis directores de área del Guggenheim. Llegó en mayo de 2007, con una trayectoria que la había llevado por otro tipo de empresas, aunque siempre ligada a los Recursos Humanos. Ha trabajado en compañías con plantillas de hasta 3.000 personas con un perfil más industrial. Ahora se maneja con el centenar de empleados del museo, todos del mundo artístico. Su labor consiste en mejorar la contribución de la plantilla al museo, considerando muy especialmente las circunstancias y expectativas de cada trabajador. Dos terceras partes son mujeres con una

edad media de 37 años. “Cien personas, cien excepciones”. La filosofía del departamento de recursos humanos del museo es un reflejo de la manera en que se organizan los tiempos de trabajo en las empresas que han perdido el miedo a flexibilizar la jornada laboral y el horario que realizan sus trabajadores.

- **Arantxa Odiaga, Directora de Secretaría General**. Como Vidarte, estuvo en el departamento de Hacienda de la Diputación vizcaína, entre 1989 y 1992, cuando se empezó a perfilar este proyecto. Se encargó de estudiar cómo se podía financiar y de gestionar los contratos con la Fundación, en Nueva York. Es la Secretaria del Patronato y del Comité Ejecutivo de la Fundación y responsable de la asesoría jurídica y de las relaciones institucionales del museo: eventos, organizaciones, atención a visitantes *VIP*. A Odiaga le toca hablar con los abogados de los artistas y negociar las compras, los precios, las condiciones de pago, los tiempos, los traslados, etc.
- **Petra Joos, Directora de Actividades museísticas**, es la experta en arte del museo. Vino a España a hacer un proyecto de investigación y le llamaron del Reina Sofía, donde estuvo dos años como manager de las muestras temporales. De ahí se fue a Valencia a la Fundación Bancaja como responsable de exposiciones, adquisiciones y publicaciones hasta 2000. Ese año quedó una vacante en el Guggenheim en el puesto de directora de Actividades Museísticas y en él ha pasado los últimos siete años. A su cargo tiene tres subdirecciones: curatorial y documentación –investigación y gestión de la programación artística–, organización de contenidos artísticos –registro, conservación, diseño y montaje–, y educación e interpretación, para ayudar al visitante a entender el arte. Petra Joos cree que “a lo mejor no todos los ciudadanos son conscientes ni tienen una continuada relación con el museo, pero forma parte de sus vidas. El cambio se va a producir en las generaciones siguientes. Después de diez años hay un interés que antes no existía; se ve en el número de amigos y visitantes y en la gran repercusión de sus proyectos educativos. El hábito se está creando”.
- **Alicia Martínez, Directora de Comunicación e Imagen**, después de una experiencia en el mundo de las editoriales, empezó a trabajar en el Thyssen desde el primer día de funcionamiento de esta pinacoteca, en 1988, como directora de publicaciones y de la tienda librería. Alicia Martínez lleva tres

subdirecciones: tienda librería, publicaciones –señalización exterior e interior, folletos, textos de pared y catálogos– y comunicación y marketing.

- **Xabier Pérez, Director de Desarrollo**, lleva seis en el museo. Trabajó un tiempo en ETB (Euskal Telebista-Televisión Vasca), después se desempeño en Canon y más tarde trabajó en una consultora en Londres. Luego pasó 13 años en Barcelona como director general comercial de una empresa del grupo ACS (Actividades de Construcción y Servicios, SA). Como director de Desarrollo consigue financiación privada y pública: Dentro del área hay tres secciones: atención al visitante, miembros corporativos y amigos del museo.
- **Director de Administración y Finanzas**. Esta dirección es una de las más complejas y que más personal emplea. Tiene cuatro áreas: finanzas, seguridad, mantenimiento e instalaciones, e información y nuevas tecnologías. Como responsable de las finanzas, maneja los recursos económicos del museo y suministra información al resto de las áreas.

El actual director de administración, asumió el cargo luego del resonado escándalo del ex director de finanzas, Roberto Cearsolo, quien fue despedido y denunciado ante los tribunales, y a una Comisión de Investigación en el Parlamento Vasco por un desfalco de medio millón de euros a las cuentas del Museo y la pérdida de unos 6 millones de euros por la compra de dólares para adquirir las esculturas encargadas a Richard Serra meses antes de que la moneda norteamericana sufriese una apreciable devaluación con respecto al euro.

En los últimos años, la necesidad de rendir cuentas y garantizar una gestión más eficiente ha conducido a optar por un tipo de profesionales altamente capacitados en el ámbito de la economía y la gestión. Sumado al perfil que debe cumplir el museo en el desarrollo local nos encontramos con una plantilla en la que hay apenas personal del sistema de las artes frente a los muchos economistas y técnicos de la administración. El Guggenheim probablemente sea, de momento, el único museo donde haya más abogados y economistas que empleados con formación artística, al menos en puestos ejecutivos.

También cabe destacar las relaciones afines del núcleo del organigrama del museo con el partido de mayor apoyo electoral en el País Vasco, el PNV (Partido Nacionalista Vasco). Algo que desde luego no es exclusivo del Guggenheim sino de los museos en general. Esta afinidad —algunos apellidos de ilustres nacionalistas se repiten— suscitó algunas quejas de la oposición porque se detectaron algunos casos en los que el seleccionado no cumplía las condiciones exigidas. Por ejemplo, en

noviembre de 1997 salió a la luz que para los 75 puestos de trabajo con los que echó a andar el centro se habían presentado 50.000 aspirantes.

> "En el caso del director de recursos humanos, Asier Atutxa, hijo del ex consejero de Interior Juan María Atutxa, y entonces destacado militante de las juventudes nacionalistas. Atutxa hijo, con una licenciatura en Sociología y una experiencia de poco más de un año en una fábrica, compitió con 202 solicitantes para el mismo puesto" (Alonso Aldama, 2008: 24).

El informe del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas (2001, marzo) concluye que en la fase final del proceso, se ha comprobado que:

> "Todos los contratados hubieran sido propuestos por la empresa de selección. La inexistencia de documentación soporte entre la convocatoria y el Informe-propuesta de los candidatos elegidos ha impedido comprobar si en este procedimiento se han respetado los principios de igualdad, mérito y capacidad. No obstante, al comparar los requisitos exigidos en la convocatoria con los perfiles profesionales señalados en el citado Informe-propuesta, se ha observado que existen casos en los que el requisito de la convocatoria no estaba suficientemente definido y otros en los que el seleccionado no cumplía todas las condiciones exigidas" (Tribunal Vasco de Cuentas Públicas, 2001, marzo: 37).

El museo completa su plantilla con la participación de becarios. El Museo Guggenheim lleva adelante intensos programas de prácticas en alternancia y *Becas Guggenheim* así como el Programa de Voluntariado (Museo Guggenheim Bilbao, 2010 c).

El programa de prácticas Ikaslaguntza funciona desde el año 1997 con el objetivo de co-ayudar a la inserción de los jóvenes en el mercado laboral. Para ello se han diseñado más de 20 programas en los que cada año participan más de 60 personas. En cambio las Becas Guggenheim tienen por finalidad la formación de especialistas en el ámbito museístico mediante la participación en dos proyectos de investigación de la Colección Propia del Museo Guggenheim Bilbao. Los proyectos de investigación se desarrollan en las áreas de curatorial y conservación. Se convocan dos becas de doces meses de duración susceptibles de ser prorrogados por un período máximo de otro año. Cada beca esta dotada de 12 mensualidades de 1358 euros cumpliendo una jornada de 35 horas semanales. Los solicitantes tienen la oportunidad de incorporar los datos a una Bolsa de Prácticas del Museo Guggenheim Bilbao y participar en cualquier proceso de selección que se pudiera desarrollar para

cubrir posibles vacantes del programa de prácticas *Ikaslaguntza* u otras colaboraciones.

Las condiciones específicas de los programas de prácticas *Ikaslaguntza* convocadas por el museo dependen de la Subdirección en la que vaya a realizarse las mismas. A continuación se describen las condiciones básicas del programa y luego una tabla (figura 8) con las plazas convocadas para el Programa.

- Duración mínima aproximada de seis meses y una duración máxima de un año.
- Las personas que participan perciben en concepto de ayuda al estudio 350 euros mensuales por una dedicación aproximada de cuatro horas diarias.

Figura 8. Plazas convocadas en el *Programa de Prácticas en Alternancia*. Adaptado de Museo Guggenheim Bilbao, 2008 b

Subdirección de atención visitante	Área de atención al visitante en el museo	8 plazas
	Área de atención al visitante en Administración	2 plazas
Subdirección de miembros corporativos y de honor		1 plaza
Subdirección de amigos del museo	Área de análisis y tratamiento de la información	1 plaza
	Área administrativa	1 plaza
Subdirección de publicaciones	Área de diseño gráfico	2 plazas
	Área de traducción	1 plaza
	Área de fotográfico	1 plaza
Subdirección de comunicación y marketing		1 plaza
Subdirección de educación e interpretación	Área de visitas escolares y programas para familias	8 plazas
	Área de visitas público general	20 plazas
	Área de programas educativos	1 plaza
	Área de investigación	1 plaza
	Área de Aprendiendo a través del arte	2 plazas
Subdirección de organización de contenidos artísticos	Área de registro	1 plaza
	Área de conservación	2 plazas
	Área de diseño y montaje	1 plaza
Subdirección de curatorial y documentación	Área de biblioteca y archivo	2 plazas
	Área de curatorial	2 plazas
Subdirección de informática		3 plazas
Subdirección de finanzas		2 plazas
Subdirección de asesoría jurídica y control interno		1 plaza

Finalmente, el Museo lleva adelante un Programa de Voluntariado, iniciado en el año 2000, dirigido al colectivo de Amigos del Museo que desde sus orígenes mostró

un gran interés por colaborar y tomar parte activa en todas las actividades que se desarrollan. Este Programa supone un compromiso entre el Museo y cada participante según la modalidad de colaboración escogida: de carácter continuo y semanal o puntual en momentos concretos a lo largo del año. Las áreas de colaboración son: Área de Relaciones Externas, Subdirección de Amigos del Museo, Subdirección de Atención al Visitante y Subdirección de Educación e Interpretación. El Museo selecciona a los voluntarios atendiendo a las necesidades de conocimiento y habilidades requeridas para cada una de las tareas a realizar, y sin sustituir servicios prestados por profesionales remunerados. Las personas que ofrecen su colaboración se benefician de las siguientes prestaciones, según el tipo de colaboración. En caso de colaboraciones puntuales, el voluntario recibe: formación inicial y continuada de carácter artístico, póliza de seguro, gastos de transporte por desplazamiento, invitación a una inauguración al año, diez entradas anuales al Museo. En caso de colaboración continua, el voluntario recibe las anteriores prestaciones además de: descuento en consumiciones personales efectuadas en la cafetería del Museo y descuento especial en las publicaciones del Museo.

3.2. c. Usos políticos del Museo

El capitulo teórico describe como los museos construyen significados importantes para las comunidades que los rodean. Desde la pérdida del aura, anunciada por Benjamin, el arte adquirió un nuevo valor “exhibitivo” y un nuevo fundamento en la política. En esta sección veremos como el Museo Guggenheim Bilbao conduce ciertos usos políticos en su función de institución cultural.

En la transformación proyectada por el Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano, el Museo Guggenheim Bilbao jugó un destacado papel como motor del cambio de la personalidad de Bilbao hacía una cultura contemporánea y cosmopolita. El Museo Guggenheim fue clave en la recuperación de la autoestima de la ciudadanía bilbaína al mismo tiempo que planteó un cambio de 180 grados en la proyección de imagen de la ciudad. Veamos como funciona:

Recuperación de la autoestima

En cualquier proceso de regeneración económica existe un factor, quizá muy difícil de cuantificar, que es la recuperación de la autoestima, de la confianza de la sociedad. Cuando las sociedades viven procesos de profunda transformación que afectan a su esencia, como fue el caso de la sociedad de vasca en los noventa, necesitan de elementos en los que apoyarse que aumenten su nivel de orgullo y confianza y les capaciten para afrontar nuevos retos. La misión del Guggenheim

Bilbao no es facilitar el acceso de los ciudadanos al arte, sino cumplir objetivos de regeneración. Su papel fundamental no consiste en suscitar un debate sino en comunicar un nuevo estatus de la ciudad y su atractivo como destino para los turistas.

En el Museo Guggenheim prima la racionalidad empresarial sobre cualquier otro tipo de razón. Por eso su discurso triunfalista, parecido al de la presentación de resultados de una empresa, eleva a la categoría de proezas las cifras de visitantes y los inéditos niveles de autofinanciación para una institución pública. En esta nueva política, el equipamiento cultural cumple el papel de dar prestigio e imagen de idealismo filantrópico al poder político. Para la mayoría de los ciudadanos el Guggenheim es el símbolo más prestigioso e internacional de la ciudad, el ornamento que plasma con éxito una visión del país (EUSTAT, 2008). Los ciudadanos de Bilbao han interiorizado el Guggenheim como un símbolo de la novedad, de lo actual, como si la ciudad, por tener un museo muy visitado con una arquitectura muy llamativa, estuviera un paso por delante de su entorno y en sintonía con la innovación global más puntera. Les basta con verse admirados por los turistas. Como los parisinos orgullosos de la Torre Eiffel, se produce un fenómeno de transferencia: si los foráneos vienen a admirar nuestro museo, en el fondo están admirando nuestra peculiaridad, nuestra capacidad para hacer cosas como el Guggenheim.

Las cifras del Guggenheim aplastan cualquier tacañería, más de 900.000 visitantes de media anual y un nivel de autofinanciación de más del 70% cuando se calculaba una cota entre el 20 y el 30%. Si se acepta que el grado de optimismo de los bilbaínos ha mejorado respecto a los años ochenta —la década de la reconversión, los atentados diarios y la droga dura— lo normal es que la economía mejore. Esta creencia está abalada por el axioma económico neoclásico-keynesiano que afirma que el optimismo revierte en un mayor consumo. El entusiasmo pacífico y consensuado propicia el clima idóneo para el desarrollo económico, para el trabajo y el consumo. El optimismo ciudadano es un valor extremadamente importante, porque hoy, en una sociedad donde la mayoría satisface muy de sobra sus necesidades, capitalizar la ilusión de la gente es la gran fuente de beneficios. Para los gobiernos y los departamentos de marketing, la confianza ciudadana es el mayor activo. El aura de un objeto significaba para Benjamín la capacidad de esa cosa de devolvernos una mirada. Aún cuando la mirada sea fetichista, en shock o desatenta, el aura del Guggenheim nos revela el triunfalismo de la ilusión, tal cuál un ornamento.

Proyección de una imagen ciudadana

El Museo Guggenheim Bilbao ha actuado también como mecanismo de proyección de la imagen de la ciudad y de la región en el exterior. En una conferencia

organizada por el Programa de Estudios Vascos de la Universidad de Nevada, Jon Azúa, uno de los artífices del proyecto desde su puesto de Vice lendakari del Gobierno Vasco, presentó una serie de cuadros de resultado donde aseveraba que, de 1998 a 2004 se calcula que el Museo fue citado más de cien mil veces en los medios (Azua, 2005). Otro estudio de Iñaki Zabaleta en 1998 concluía que la mayoría de las noticias sobre los vascos en EEUU hacían referencia al terrorismo. Zabaleta ha investigado la imagen del País Vasco en los medios de comunicación y sus efectos sobre la opinión pública, descubriendo que entre 1991-1998, de las noticias publicadas en todo el mundo por el Nueva York Times sobre el País Vasco, el 96% de las mismas eran negativas y relacionadas con el terrorismo. Sólo la inauguración del Museo Guggenheim rompió esta pauta (Zabaleta, 2001).

En Bilbao se desató una euforia milagrosa de tales dimensiones que la ciudad imaginada tuvo al final del siglo una abrumadora presencia social. El carácter de novedad del Guggenheim le aportó la publicidad asociada al prestigio cultural, igual que sucedió con el edificio de Wright y, también como en el caso de Nueva York, los rendimientos turísticos vinieron por la misma inercia de la publicidad. La ciudad esperaba con tanta ansiedad un cambio que se agarró al Guggenheim como motor del mismo. Obviamente hubo más factores, entre ellos la mejoría de la economía mundial y en particular de la española. Incluso ya se había inaugurado el metro de Foster, que realmente ha cambiado la vida de sus habitantes. Pero el museo es visto como el que obró el milagro.

El Museo se ha convertido en una referencia obligada de la imagen de la ciudad de Bilbao y del País Vasco en general, y este objetivo, que ha sido buscado, tiene un extraordinario valor económico como mecanismo de proyección de imagen. Para cuantificar este efecto sirve la cantidad de dinero que supone la presencia del Museo en las noticias publicadas en la prensa escrita de seis países que se analizan anualmente (España, EE UU, Francia, Alemania, Gran Bretaña y Portugal), y que han rondado los 20 millones de euros como media en los años 1998 a 2004 (Vidarte, 2005). Otra prueba de este impacto en imagen está en los resultados de un estudio de la Diputación de Vizcaya, fechado en el año 2000, según el cuál el Guggenheim había destronado al Árbol de Gernika como símbolo de la provincia. El 39,8% de los encuestados se inclinaba por el seductor edificio de Gehry como imagen representativa de Bizkaia, mientras que el roble de los antepasados aparecía a ocho puntos por detrás, por encima en cualquier caso de la Virgen de Begoña y del Athletic. La mayoría de quienes habían votado por el museo tenían entre dieciocho y veinticuatro años, vivían en Bilbao y en sus alrededores y pertenecían a la clase social

media-alta. La preferencia por el Guggenheim disminuye a medida que aumenta la edad, baja el nivel de renta familiar y el encuestado se aleja de la ciudad.

Aparte de circunscribir un espacio de influencia, el Guggenheim opera asimismo como un soporte de relaciones públicas en el sentido más técnico de la expresión, como pantalla para la imagen y los mensajes interesados de, sobre todo, partidos políticos, instituciones y empresas. La confluencia de intereses económicos y políticos convierte el museo en una máquina productora de relaciones públicas. En la apertura de cualquier muestra temporal se reproducen las características del ornamento encarnadas en sus invitados: gentes de empresa, políticos de distintos niveles, diplomáticos, un tipo de sociedad a la que importa dejarse ver y hablar con personas que le interesan por motivos personales, de carrera, de posición o de oportunidad. Esteban (2007) explica que cada vez que se presenta un político en ese escenario puede capitalizar la conversión del espacio basura en ornamento. Y además, en esas presentaciones vale más la foto en el marco ornamental, el icono positivo, que la mayoría de los mensajes. Presentarse con una imagen entusiasta resulta fundamental en la lucha por la visibilidad positiva en el campo de batalla de los medios de comunicación. Parece que en vez de explicar o justificar los proyectos con razones, vale más aparecer en el sitio adecuado y de acuerdo con una estrategia. Sus intereses no pasan por cumplir una función de decisión o de control, sino por asociarse al éxito del ornamento.

3.2. d. Matiz de calidad

El triunfo del museo está unido a la excelencia en su gestión. Este aspecto es relevante ya que el Museo nace con la clara aspiración de convertirse en una institución cultural de referencia en el mundo de las instituciones europeas dedicadas a la cultura contemporánea. Es decir, que el objetivo de funcionamiento y el ámbito de actuación no son locales ni regionales, sino internacionales. Ello obliga a los profesionales del Guggenheim a implementar sistemas de calidad que garanticen los resultados esperados para tal infraestructura bajo la lógica de que los equipamientos culturales contribuyen a niveles más altos de competencia, creatividad y seguridad.

Para proyectar hacia el exterior una imagen de Bilbao estrechamente asociada al ocio y la cultura, y aprovechar las oportunidades económicas que de ello se deriva, la institución debió diseñar estrategias coordinadas que maximizaran la rentabilidad social y económica de la infraestructura, así como el crecimiento de una potente industria cultural en la metrópoli, generadora de oportunidades de empleo y calidad de vida. Ya hemos mencionado que desde su creación la carta de presentación del museo es su sistema de gestión más que su contenido. En el marco de este proceso

el Museo ha implantado el modelo de calidad EFQM (European Foundation for Quality Management -Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

La excelencia en la gestión a partir del modelo le ha valido al Museo Guggenheim Bilbao varios premios y galardones:

En el 2001 el FIACBI (The International Real Estate Federation-Federación Internacional de Profesiones Inmobiliarias) le concede el "Prix d´Excellence" que destaca el papel del Museo como elemento fundamental del plan integral de reestructuración urbana de la ciudad, además de como monumento arquitectónico de renombre internacional.

En el 2003 el museo obtiene el Certificado UNE 170001-2. Certificado que acredita la Accesibilidad global. Se basa en criterios para facilitar la accesibilidad al entorno y crea un sistema de gestión de la accesibilidad global. Se convierte en la primera empresa europea en cumplir los requisitos DALCO (Deambulación, Aprehensión, Localización y Comunicación)**.** El certificado UNE 170001-2:2001 (Accesibilidad global. Criterios para facilitar la accesibilidad al entorno. Parte 2: sistema de gestión de la accesibilidad global) garantiza el uso de criterios para facilitar la accesibilidad al entorno con el fin de que las organizaciones puedan garantizar el disfrute de los bienes y servicios que ofrecen a cualquier usuario, independientemente de su edad o grado de capacidad. Las pautas para la implantación eficaz de un sistema de gestión de la accesibilidad global ayudan a las empresas a demostrar su competencia para cumplir los requisitos DALCO (Deambulación, Aprehensión, Localización, Comunicación), así como otros requisitos reglamentarios aplicables.

En el 2004 el museo conquista el Certificado ISO 14001 en gestión ambiental otorgado por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).[24] AENOR es una entidad española, privada, independiente, sin ánimo de lucro,

[24] NOTA: La implantación de un SGA (Sistema de Gestión Ambiental) de acuerdo a la norma ISO 14001 ofrece a las organizaciones la posibilidad de sistematizar, de manera sencilla, los aspectos ambientales que se generan en cada una de las actividades que desarrollan, además de promover la protección ambiental y la prevención de la contaminación desde un punto de vista de equilibrio con los aspectos socioeconómicos. De este modo, la organización se posiciona como socialmente responsable, diferenciándose de la competencia y reforzando, de manera positiva, su imagen ante clientes y consumidores. Entre otras ventajas ambientales, el sistema permite optimizar la gestión de recursos y residuos, reducir los impactos ambientales negativos derivados de la actividad o aquellos riesgos asociados a situaciones accidentales. Económicamente, además, de potenciar la innovación y la productividad, la organización tiene la posibilidad de reducir costes de la gestión de residuos o primas de seguros, eliminar barreras a la exportación, reducir el riesgo de litigios y sanciones, tener mayor acceso a subvenciones y otras líneas de financiación preferentes o disminuir los riesgos laborales motivando al personal. Además de suponer el punto de partida desde el que avanzar hacia otros esquemas ambientales (Ecodiseño, EMAS, Protocolo de Kioto...) ISO 14001 propone una estructura similar a los sistemas de gestión de Calidad (ISO 9001) y Seguridad y Salud Laboral (OHSAS 18001), proporcionando además la posibilidad de integrar los tres sistemas en uno solo, con lo que se consigue una optimización del proceso y la consiguiente reducción de tiempos de auditoría y costes.

reconocida en el ámbito internacional, que contribuye, mediante el desarrollo de actividades de normalización y certificación, a mejorar la calidad en las empresas, sus productos y servicios, así como proteger el medio ambiente y, con ello, el bienestar de la sociedad.

El mismo año el Guggenheim es galardonado con la Q de plata de EUSKALIT (Fundación Vasca para la Excelencia) convirtiéndose en el primer museo europeo en obtener el reconocimiento a la calidad en la gestión, según el modelo EFQM de excelencia empresarial. EUSKALIT es una entidad privada sin ánimo de lucro promovida en 1992 por el entonces Departamento de Industria y Energía del Gobierno Vasco, que agrupa a 21 entidades, tanto públicas como privadas. Desde su creación, EUSKALIT ha sido soporte de la política de promoción de la calidad del Gobierno Vasco. El Gobierno Vasco solicitó la colaboración de los sectores público y fundamentalmente privado en un intento de obtener el máximo provecho del conocimiento, la experiencia, los contactos exteriores y el efecto difusor de las grandes empresas privadas y otras organizaciones del país en apoyo de las PYMEs y otros sectores. Lo que en definitiva se pretendió con este proyecto fue impulsar el crecimiento y la mejora de la competitividad a través de la estrategia de gestión conocida como Calidad Total. EUSKALIT colabora con la EFQM en diversas iniciativas de ámbito internacional, especialmente en la validación de candidatos al EFQM Excellence Award.

3.2. e. Aspectos económicos

Estructura de gasto

La estructura de gestión que determina el funcionamiento económico y financiero del Museo quedo constituida en el mismo inicio del proyecto. El acuerdo con la Fundación Solomon R. Guggenheim (Museo Guggenheim, 1991: 1) comprometió a la Administración vasca a:

1. Construir un edificio que albergara el Museo, para lo cual se constituyó la sociedad mercantil, denominada Inmobiliaria Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L.
2. Financiar las necesidades de capital y gastos de gestión y funcionamiento del Museo.
3. Proporcionar 50 millones de dólares (millones $) para adquisiciones de obras de arte, constituyendo otra sociedad mercantil, Tenedora Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L.

4. Aportar a la Fundación Solomon R. Guggenheim 20 millones U.S.$ por su compromiso y partición en el proyecto.

El TVCP (Tribunal Vasco de Cuentas Públicas) es quién realiza, a petición de la Comisión de Economía y Hacienda del Parlamento Vasco, la fiscalización de los recursos económicos destinados por la administración vasca al Museo Guggenheim Bilbao.

A continuación se describe la estructura de gasto del museo, formulada a partir de los informes del TVCP y Balances publicados en las memorias del Museo. La investigación tuvo acceso a documentos originales —informes, cuentas anuales y memoria de actividades—que están a disposición pública en la página web del TVCP y en la Biblioteca del Museo respectivamente. El cambio supone un tipo de cambio de 167 ptas/€ 1 para los informes del TVCP, mientras que las memorias del Museo están expresadas en euros.

- Coste del Museo

El coste de las inversiones inmobiliarias, que incluyen la gestión de obra, la construcción del edificio, urbanización y aparcamientos, mobiliario y equipamiento, ascendió a 14.388 millones de pesetas (€ 86.473.619). La desviación final del coste total de las inversiones inmobiliarias respecto a los importes adjudicados, supuso un incremento de 2.567 millones de pesetas (€ 15.427.980) es decir un 22%, destacando el incremento en el coste del arquitecto ejecutivo por 275 millones (€1.652.783), y el del hormigón y estructura metálica de 853 millones (€ 5.126.633). Para determinar el coste total del edificio del Museo, a los14.388 millones de pesetas (€ 86.473.619) de las inversiones en el edificio hay que añadir 10.843 millones (€ 65.167.740) de costes satisfechos por el Gobierno Vasco, la DFB (Diputación Foral de Bizkaia), las sociedades Inmobiliarias y Tenedora y 2474 millones (€ 14.808.938) de gastos de explotación hasta la inauguración del Museo, según se detalla en el informe del TVCP (2001 mayo: 1). Los costes de la construcción del Museo, incluyen la remuneración del arquitecto diseñador, Frank O. Gehry, 1447 millones de pesetas (€ 8.696.645), y la del arquitecto ejecutivo, 772 millones de pesetas (€ 4.639.813). La figura 9 resume en un cuadro las sumas detalladas.

De acuerdo al informe del TVCP, la empresa denominada Inmobiliaria ha utilizado de manera incorrecta el procedimiento de contratación directa en la adjudicación de las obras “cubierta y cierres exteriores” por importe de 2784 millones (€16.732.176). Adjudicó el contrato a un licitador distinto del propuesto por el

arquitecto ejecutivo y por el arquitecto de la sociedad, sin que se haya justificado el haberse apartado de la propuesta recomendada por los técnicos.

El capital de las sociedades creadas (Inmobiliaria y Tenedora) es totalmente público, pero la participación de cada una de las administraciones es minoritaria, es decir no supera el 50%, lo que plantea diversos problemas de control económico-financiero ya que no se registra como sociedad pública, los estados financieros no se consolidan con los de ninguna administración y por tanto su endeudamiento no figura tampoco en ellos.

Figura 9. Coste total Museo Guggenheim Bilbao (En €). Adaptación de TVCP, 2001 mayo

INVERSIONES INMOBLILIARIA	86.473.619
Gestión de la obra y servicios profesionales	13.552.822
Costes propios construcción edificio	63.839.505
Urbanización y aparcamientos	4.435.469
Mobiliario y equipamiento	4.745.823
OTROS COSTES	65.167.740
Cuota inicial a la SRGF	13.300.397
Impuesto y tasa de obra, terrenos y varios	14.917.120
Obras de arte	32.310.410
Consorcio, tenedora	4.639.813
TOTAL	**151.641.359**

- Presupuesto del Museo Guggenheim Bilbao

El Museo tiene a su cargo la administración básica; el mantenimiento de las instalaciones, los gastos, servicios, información y seguridad; el personal; costes asociados con las instalaciones de las exposiciones; programas de servicios al visitante; la programas de educación y de modo análogo el resto de las direcciones y subdirecciones: restauración, catalogación, comunicación, etc.

Además de los costos asociados a su funcionamiento el Museo de Bilbao es responsable de una parte prorrateada de los costes de investigación indirecta y desarrollo, que son compartidas con todas las demás sedes que participan en la itinerancia. De este modo se logra un importante ahorro en esas fases y se beneficia de las sinergias. El trabajo compartido que no necesita ser duplicado significa que el

Museo Guggenheim Bilbao destina un 14% de su presupuesto frente a una media de más del 23% de otros museos similares (Museo Guggenheim Bilbao, 2007 a). La asignación de costes fijos entre diversas sedes no sólo reduce los gastos totales de la exposición para cada sede, sino que también proporciona valor añadido a los patrocinadores en forma de beneficios derivados de una exposición y relaciones públicas internacionales.

A fines analíticos retomo el presupuesto preliminar publicado en el estudio de viabilidad en 1992 donde el proyecto preveía la siguiente distribución del presupuesto:

Figura 10. Presupuesto preliminar. Museo Guggenheim Bilbao, 1991:36

Función	Proporción en % del presupuesto
Administración	14%
Programación (Exposiciones, programas de educación pública y participación, programas de auditorio)	44%
Servicios del museo (Catalogación, seguros, restauración, embalajes y preparación, personal de producción, sistemas informáticos, fotografía)	10%
Instalaciones y funcionamiento	31%
Educación, Promoción y Relaciones públicas	1%

De acuerdo a las memorias 1997-1998 del Museo (Museo Guggenheim Bilbao, 1999: 81), en 1997 el total de gastos del presupuesto del Museo ascendía a 1.690.895.000 pesetas (€ 10.162.483). Para 2006, los gastos del Museo se multiplicaron, diez años de actividad consolidaron al museo como una de las instituciones culturales más solidas de Europa. La liquidación del presupuesto para el ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2006 enumera que el total de gastos por operaciones de funcionamiento asciende a € 25.333.783 (Museo Guggenheim Bilbao, 2007 a: 176).

Figura 11.Gastos Museo Guggenheim Bilbao 1997 y 2006. Elaboración propia

Guggenheim Bilbao	
1997	**2006**
€ 10.162.483	€ 25.333.783

- Obras de arte

El Pleno del Parlamento Vasco en 1992 adoptó un acuerdo que instaba al Gobierno a "dotarse de un equipo de asesores que informe sobre las adquisiciones para la formación de la colección propia del Museo Guggenheim" (Tribunal Vasco de Cuentas Públicas, 2001 mayo). El acuerdo de servicios y programación del Museo, establecía la adquisición con fondos públicos de una colección de arte de posguerra complementaria de la colección de la Salomon R. Guggenheim Foundation y que sería seleccionada por ésta. El Gobierno Vasco y la Diputación adquirieron el compromiso de dotar un fondo de 50 millones de dólares para la compra de estas obras.[25]

Fuentes de financiación

El Estudio de Viabilidad realizado por la consultora Peat Marwick (1992) estimaba que el presupuesto de gastos del museo se cubriría a través de diferentes fuentes, a saber:

- Ingresos

Ventas de entradas: Existen distintas tarifas según el perfil del visitante: adulto, estudiante, jubilados o pensionistas, grupos (mínimo 20 personas). Los niños menores de 12 años que van acompañados por adultos entran gratuitamente. A junio de 2009 la media es de € 10,5 por entrada. El precio de la entrada incluye audio-guía, sistema que permite disfrutar de una visita autónoma al Museo, con explicaciones tanto de la arquitectura como de las exposiciones. Las tarifas del Museo también son variables en función de la Programación artística. Durante los cambios de exposiciones y debido al cierre de salas, se aplican tarifas reducidas. El estudio de viabilidad había tenido en cuenta la repercusión de la asistencia del público en los ingresos del museo. Peat Marwick (1992) había identificado una gama de resultados de visitas entre 300.000 y 800.000 visitantes, asumiendo un valor anual medio de 550.000 asistentes. Es importante destacar el efecto que tenía en la situación financiera las variaciones de la asistencia de público. Una variación de 150.000 (-) se asociaría a un cambio neto de los ingresos de $600.000, mientras que si se usara la cantidad más optimista variaría el ingreso final en $200.000. Fuese cuál fuese el nivel de asistencia, el déficit de ingresos de explotación se financiaría mediante el apoyo mayor de la Administración o de instancias privadas. En el año 2003 el ingreso corriente por taquilla ascendía a € 3.355.978 (AAVC, 2006). El último balance del Museo contabilizó que el número de visitantes durante 2008 ha sido de 951.369. El

[25] NOTA: Ver Programa de adquisiciones en 4.3.b. en este capítulo.

mes de noviembre de 2008 el Museo recibió a su visitante número 11 millones consolidando su media de un millón de visitantes al año.

En cuanto a los **ingresos por suscripciones de socios**, el estudio de viabilidad calculó que sería considerablemente menor que el de la media de los museos americanos aún cuando el Museo disfrutaría de beneficios residuales de la campaña total de afiliación de toda la red de sedes debido a la novedad de los programas de suscripciones. Hoy el Museo Guggenheim Bilbao posee uno de los programas de suscripciones más exitoso de Europa con más de 16.000 socios, una cifra en constante crecimiento. Destaca, además, su fidelidad a la institución que se cifra en un índice medio de renovación del 88%. El Programa Amigos del Museo esta estructurado en categorías: Amigo individual por un aporte anual de € 40; Amigo estudiante/jubilado (€ 20 anuales); Amigo familiar (€ 70 anuales) y Amigo internacional (€ 650 anuales). Estas donaciones dan derecho a una desgravación fiscal del 30% en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, de acuerdo con la norma foral 1/2004 o un 25% de acuerdo con la Ley 49/2002.

- Patrocinio de exposiciones, donaciones y aportaciones privadas

Desde su inauguración en octubre de 1997 el Museo Guggenheim Bilbao ha buscado ser un símbolo de la vitalidad económica del País Vasco. Los ambiciosos objetivos que ha conseguido alcanzar el Museo ratifican que el denominado "efecto Guggenheim" ha sido posible gracias al apoyo sostenido de sus Miembros Corporativos. Un foro en el que están presentes alrededor de 150 compañías líderes de todos los sectores y de un diverso perfil tanto por su tamaño como su ámbito geográfico de actividad. El patrocinio de exposiciones y actividades o la participación con carácter estable en el Programa de Miembros Corporativos muestra el compromiso de estas empresas con el singular proyecto del Museo y al mismo tiempo les ofrece la oportunidad de disfrutar de un abanico de beneficios y atractivas contrapartidas para integrar en sus estrategias de comunicación y relaciones públicas. Los beneficios que el Museo ofrece se materializa en (Museo Guggenheim Bilbao, página web, última consulta mayo 2010):

Reconocimiento público:

- Mención en la placa de Patronos del Vestíbulo del Museo.
- Mención en publicaciones editadas por el Museo: memorias, catálogos, etc.
- Agradecimientos públicos en prensa: publicidad, notas de prensa, etc.

Utilización de espacios:

- Posibilidad de celebrar reuniones, congresos y conferencias en el Auditorio.

- Posibilidad de celebrar cócteles, cenas y presentaciones en el Vestíbulo o en el Atrio.

Utilización de la imagen del Museo:

- Posibilidad de utilizar la imagen del Museo en soportes de comunicación de la empresa (publicidad en prensa, folletos, memorias, anuncios en televisión, etc.).
- Disponibilidad del logotipo de Miembro Corporativo del Museo.

Invitaciones a inauguraciones de exposiciones:

- Invitaciones para las inauguraciones de exposiciones.

Ventajas en el acceso al Museo:

- Carnés corporativos de acceso gratuito al Museo.
- Carné de acceso gratuito a museos internacionales.
- Invitaciones de entrada para obsequiar.
- Visitas guiadas para grupos.

Regalos corporativos:

- Descuentos.
- Regalos personalizados

El patrocinio está gestionado por la Subdirección de Miembros Corporativos y de Honor. A fecha de 31 de diciembre de 2008 el Programa de Miembros corporativos sumaba un total de 146 miembros. Ese mismo año se renovó satisfactoriamente el Patronato, máximo órgano de gestión del Museo.

El siguiente listado presenta los protagonistas de la Fundación Museo Guggenheim Bilbao, quienes hacen frente a todo el déficit de capital y gastos de explotación y tienen los derechos de cualquier superávit generado por las actividades (Museo Guggenheim Bilbao, página web, última consulta mayo 2010):

Patronos fundadores:

Gobierno Vasco | Diputación Foral de Bizkaia | Fundación Solomon R. Guggenheim

Patronos estratégicos:

Bilbao Bizkaia Kutxa | Iberdrola | BBVA | Arcelor Mittal

Patronos:

Fundación Vizcaína Aguirre | Bilboko Udala/Ayuntamiento de Bilbao | Vocento (El correo) | Petronor | ITP | Iberia | Euskaltel | Corporación IBV | Tubacex | Fundación Vodafone | Grupo Urvasco | Deia | Metro Bilbao | Mondragón C. C. | Price Waterhouse Coopers | Santander Central Hispano | Tubos Reunidos | Seguros Bilbao | Ipar Kutxa | Unilever | Bolsas de Bilbao | Fundación “la Caixa” | Telefónica | Natixis | Sidenor | EITB | Grupo Eulen | Naturcorp

Las siguientes son las actuales empresas que apoyan el proyecto Guggenheim Bilbao organizadas por categorías según el acuerdo de patrocinio (Museo Guggenheim Bilbao, página web, última consulta mayo 2010):

Empresas benefactoras:

AXA Seguros e inversiones | Grupo SPRI | Bizkaia Energia | Busines & Media Advisors | Aceros Olarra | Surne Seguros | Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles | Norbega, S. A./ Fundación Coca-Cola, España | IDOM, Ingeniería y Consultoría | Ferroser | Illycaffè | Bahía de Bizkaia | Athletic Club | Deloitte

Medios de comunicación benefactores:

Deia | Diario El Correo | Diario ABC | Diario Vasco | Diario Montañés | Diario La Rioja | Norte de Castilla | El Mundo | Punto Radio | Expansión | Cadena Ser | Masdearte.com | Gara | Ronda Iberia | Estrategia Empresarial

Empresas asociadas:

Evizalde | Viviendas de Bizkaia | Saint-Gobain Placo Ibérica, S.A. | Productos de Fundición, S.A. | Cámara de Comercio de Bilbao | Grupo Fineco | Cuatrecasas | Buenos Días / Buenas Noches | Formica | Medical Dom | Vizcaína de Edificaciones | Imprenta Berekintza | Cespa Giroa | Previsora Bilbaína Seguros | Autoridad Portuaria de Bilbao | Construcciones Adolfo Sobrino | Cementos Rezola | Grupo Ormazabal | FAES Farma | Autopista Vasco-Aragonesa, C.E.S.A. | Barceló Hotel Nervión | Parklex | Grupo Tamoin | Mapfre | Mutualia | IXO grupo | BNP Paribas España | Bodegas de los Herederos del Marqués de Riscal | Hotel Abando | Hotel Carlton | Hotel Spa Husa Jardines de Albia | Aurtenetxea, S.A. | Miróhotel | Tecnalia Corporación Tecnológica | Consorcio de Transportes de Bizkaia | Domecq Bodegas | Túneles de Artxanda | Hotel Sheraton Bilbao| Accenture | Gran Hotel Domine Bilbao | Lantegi Batuak Unique | Hotel Golf Artxanda | Norbolsa | Fundación Cultural Banesto | Grupo Erhardt | Novotel | Bilbao Exhibition Center | López de Heredia Viña Tondonia | Universidad de Deusto | Hotel Hesperia Bilbao | Acciona | PQC Power Quality Control | Grupo ULMA | Aena - Aeropuerto de Bilbao | Cercle | Industrias Imar | McDonalds Europe Limited | BBGR | BTI Biotechnology Institute | Renfe | Banco Espírito Santo | MLP Finanzdienstleistungen AG | Pernod Ricard España | Grupo Erakus | Consorcio ESS-Bilbao | AB Initio Software Corporation | Construcciones Navales del Norte | Caja Navarra | Lomsa | Montegrappa Italia | Conecta | Aon | Best Western Hotel Conde Duque | TISA

Al margen del Programa de Miembros Corporativos, existen otras vías de colaboración con el Museo Guggenheim Bilbao, como el patrocinio específico de exposiciones y otras formas de esponsorización de las actividades del Museo Guggenheim Bilbao como ciclos de cine, becas de investigación, eventos organizados por el Museo, programas educativos, adquisición de obras de arte, actividades del Museo: publicaciones, programa de amigos, etc.

Finalmente, de la misma manera que hicimos con los gastos, presentamos cifras representativas del volumen económico del Museo Guggenheim. En las memorias 1997-1998 publican que los ingresos del año 1997 ascendieron a 1.690.895.000 pesetas (€ 10.162.483). La taquilla, visitas guiadas y otros aportaron 136.908.000 pesetas (€ 822.833), el ingreso por tienda-librería fue de 132.852.000 pesetas (€ 798.456), los miembros corporativos e individuales aportaron 612.647.000 pesetas (€ 3.682.082), las aportaciones del patronato ascendieron a 1.042.800.000 pesetas (€ 6.267.354) y otros ingresos completaron 47.245.000 pesetas (€ 283.948). Por su parte, el detalle al 31 de diciembre de 2006 de las cuentas anuales y memoria de actividades del Museo puntualiza que el ingreso por usuarios y otros deudores de la actividad propia ascendió a € 15.254.047, de los cuales el 89 % fue aportado por los patronos, el 1,8 % por las entidades benefactoras, el 4,5 % por las entidades asociadas, el 1 % por los socios de honor y el 3,2 % a través del programa Amigos del museo (Museo Guggenheim Bilbao, 1997: 81 y 2007: 156), € 7.017.581 ingresaron por ventas y otros ingresos ordinarios mientras que otros ingresos aportaron € 3.033.576 (Museo Guggenheim Bilbao, 2007: 177). La figura 12 ordena las cifras comentadas y muestra los porcentajes del aporte sobre el total de los ingresos.

Figura 12.Ingresos Museo Guggenheim Bilbao 1997 y 2006 (En € y %). Elaboración propia

Descripción	1997		2006	
Ventas e ingresos ordinarios	1.691.289	14%	7.017.581	28%
Aportes de patronato	6.267.354	52%	8.341.612	33%
Aportes de miembros corporativos e individuales	3.682.082	31%	6.941.014	27%
Otros aportes	283.948	3%	3.033.576	12%
Totales	**11.924.673**		**25.333.783**	

- Fondo-puente que sirvió para compensar los déficits iniciales de los primeros cinco años.

La Administración vasca, mediante una elaboración de presupuestos de diferentes fuentes gubernamentales creó un fondo de € 3.800.000 para el mantenimiento y costes no cubiertos. Este fondo, aún cuando no es una práctica habitual en la Administración, tuvo la ventaja de simplificar la planificación del presupuesto, un mayor rendimiento de inversión a través del arbitraje de intereses y una mayor seguridad de financiación.

- Fondos subsidiarios

Otro rubro importante en la cuenta de ingresos del museo son los ingresos subsidiarios provenientes del restaurante, la librería y el alquiler de espacios a terceros. Estas fuentes subsidiarias no solo actúan como una fuente de ingreso extra adoptado por el común de los museos de envergadura sino también como otra vía de entretenimiento y de actividades educativas. Para el visitante del museo estos servicios se han convertido en algo esperado y parte importante en la experiencia del museo. Las librerías ponen a disposición la oferta en libros de arte y las tiendas han abierto mercados para objetos artesanales y locales que reportan importantes beneficios. El Guggenheim Bilbao estableció desde el principio una estrategia agresiva de marketing en este ámbito a fines de poder cumplir con las previsiones de la red Guggenheim que reporta un 6% de los ingresos totales.

Las concesiones de restaurantes habitualmente son mucho menos rentables que las librerías. En la práctica es más rentable la concesión de licencias a terceros. En los últimos años el restaurante del Guggenheim Bilbao ha llegado no sólo a ser sinónimo de arte de vanguardia, sino también de alta cocina. El museo alberga en su interior uno de los mejores y más creativos equipos de cocina del país vasco, dirigido por Josean Martínez Alija, un joven chef surgido de la fértil cantera de Martín Berasategui al que toda la crítica especializada coincide en señalar como uno de los chefs de mayor proyección en el panorama culinario internacional.

El alquiler de espacios a terceros para acontecimientos privados o corporativos es un ámbito que el Museo ha sabido capitalizar muy bien no solo por el rédito inmediato sino porque son espacios que suscitan donaciones y contactos privados y corporativos que justifican el considerable esfuerzo en la programación y el refuerzo de la seguridad para tales acontecimientos. El Museo Guggenheim Bilbao a través del Departamento de Eventos especiales ofrece en exclusiva a sus Miembros Corporativos la posibilidad de alquilar determinados espacios:

- ✓ El Vestíbulo y el Atrio.
- ✓ El Auditorio.

- ✓ El Aula de Educación y la cafetería Snake.

Estos espacios están destinados, con carácter prioritario, a actividades propias del Museo y, por tanto, sólo están disponibles para usos corporativos en horarios y fechas restringidos.

El Guggenheim es el centro cultural más visitado de la comunidad vasca, con casi 875.000 visitantes en 2003, y en 2006 generó más de 7 millones de euros de ingresos corrientes —ventas e ingresos ordinarios— (Museo Guggenheim Bilbao, 2007: 177). Finalmente otro dato destacado es que el estudio *La dimensión económica de las artes visuales en España* (AVVC, 2006) lo ubica como el museo con mayores ingresos de los centros analizados, más del doble que el IVAM y cuatro veces más que el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

Estudios de impacto económico

El Museo Guggenheim Bilbao en 1998 encargó a Peat Marwick un trabajo de análisis de su contribución a la transformación de la CAV (Comunidad Autónoma Vasca), su sector turístico y su economía en general, mediante el desarrollo y aplicación de una metodología de análisis de impacto económico (tablas de *input* y *output* de Leontieff). El estudio anual de Peat Marwick analizó el impacto que las actividades de la Fundación del Museo Guggenheim Bilbao generan en la economía regional, medido en términos de generación de PIB, contribución al mantenimiento de empleo e incremento de recaudación fiscal.

Para la estimación del impacto se tomó como referencia el modelo planteado en el año 1998, actualizado en 2006 en dos de sus componentes principales:

- La revisión de los perfiles de gasto de los visitantes según su lugar de procedencia, que constituyen el principal inductor de gasto directo y generación de riqueza. Para ello se elaboraron un total de 4.196 encuestas a visitantes del Museo.
- La actualización de los multiplicadores sectoriales, que tras la publicación de las tablas Input-Output fueron recalculados, actualizando así las interrelaciones entre sectores de la economía reflejo de los cambios de estructura económica del País Vasco en los últimos años.

En la figura 13 se muestra el esquema del modelo planteado.

Como principales conclusiones del análisis del impacto económico de las actividades del Museo durante el año 2008, cabe destacar que (Museo Guggenheim Bilbao, 2009: 5):

El total de gasto directo generado por la actividad del Museo en Euskadi en el año 2008 ascendió a € 231.788.989, lo que implica un gasto medio de € 243,64 por visitante. El total de gasto directo se obtiene de la suma de los siguientes conceptos:

1. € 202.805.049 que corresponden a gastos realizados fuera de las instalaciones del Museo, según se desprende del perfil de gasto resultante de las encuestas realizadas. Los sectores más beneficiados por el desarrollo de la actividad del Museo han sido:
   - Gastronomía: € 91.588.873 en restaurantes, bares y cafeterías.
   - Compras: € 29.650.718 en tiendas y comercios.
   - Alojamiento: € 46.437.083 en hoteles, pensiones y otro tipo de hospedajes. Transporte: € 13.389.060 en alquileres, gasolina, peajes, billetes, etc.
   - Ocio: € 21.739.315 en cines, teatros, visitas a otros museos, etc.

2. € 28.983.940 que corresponde a gastos efectuados en el Museo y en otras actividades relacionadas con la actividad del mismo (visitantes, tienda, restaurante, aportaciones de Miembros Corporativos e Individuales, derivados de la organización de eventos especiales, subvenciones, etc.).

Ahora bien, este gasto directo de las actividades del Museo Guggenheim Bilbao a través de las conexiones intersectoriales y de los sectores con la demanda final ha generado un incremento de producción (efectos indirectos e inducidos) durante el año 2008 de € 210.072.873 de PIB, unos ingresos adicionales para las Haciendas Publicas Vascas de € 28.609.825 y la contribución al mantenimiento de 4.196 empleos.

A continuación se presenta el impacto de las actividades del Museo en la Comunidad Autónoma Vasca desde octubre de 1997 hasta el 31 de diciembre de 2008 (Museo Guggenheim Bilbao, 2009: 6):

Figura 13. Modelo para el Estudio de impacto económico. Museo Guggenheim Bilbao, 2006

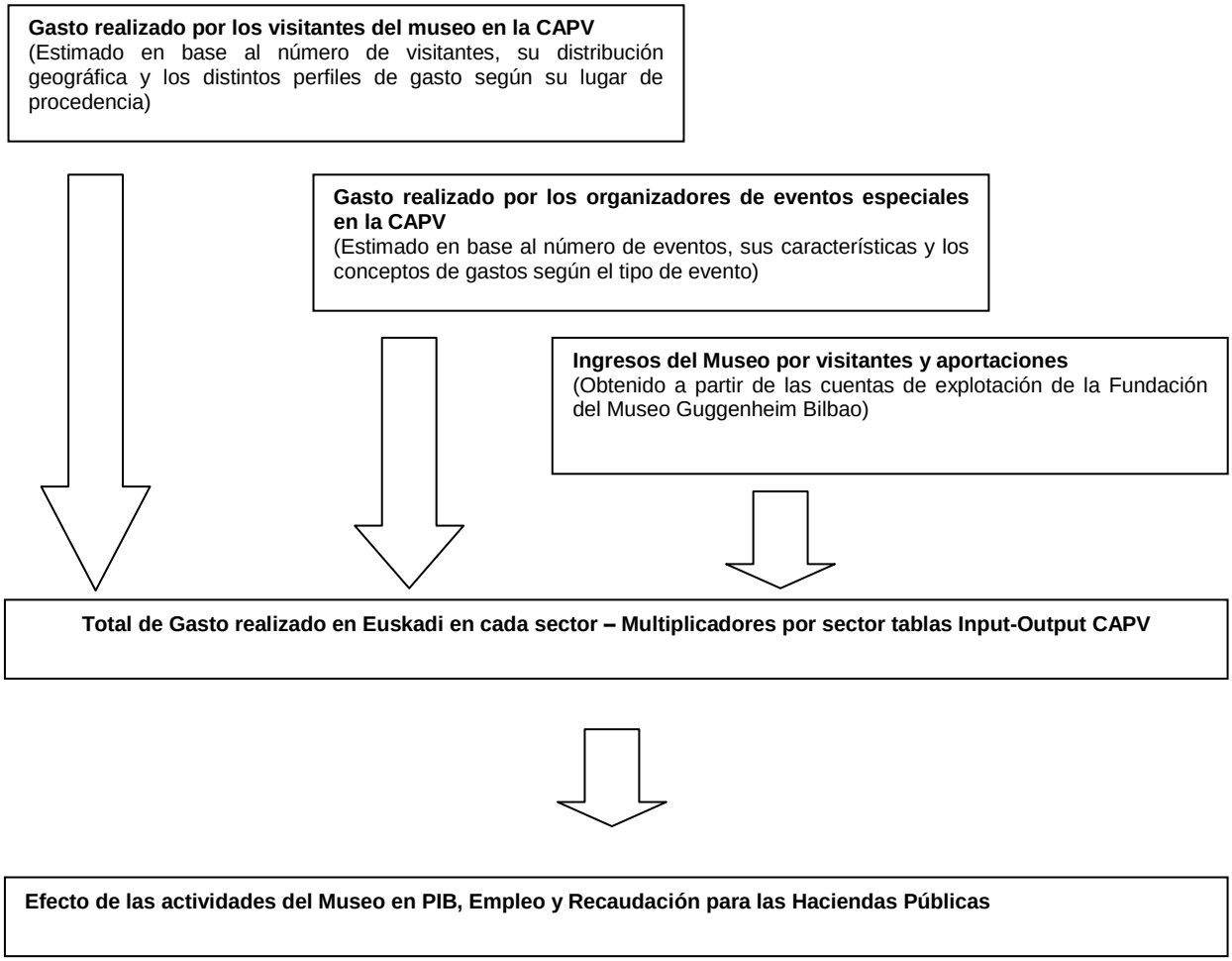


Figura 14. Impacto de las actividades del Museo Guggenheim Bilbao sobre la CAV, 1997-2008 y totales. Museo Guggenheim Bilbao, 2009

Euros	1997 Oct-Dic	1998	1999	2000	2001	2002
Impacto						
G. Directos	40.568.317	190.400.635	202.799.514	191.903.165	149.724.135	143.706.595
Generación PBI	31.517.075	147.921.099	157.555.323	149.087.063	168.331.470	162.327.827
Empleo (1)	832	3.906	4.161	3.937	4.415	4.265
I. Haciendas	5.871.888	27.562.415	29.359.441	27.784.790	26.949.383	25.988.685

Euros	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Impacto						
G. Directos	153.745.225	163.711.085	165.835.281	233.621.942	242.986.389	231.788.989
Generación PBI	173.089.191	184.046.738	186.197.551	211.633.296	222.240.289	210.072.873
Empleo (1)	4.547	4.842	4.893	4.232	4.399	4.196
I. Haciendas	27.711.580	29.465.882	29.810.227	28.822.339	29.994.526	28.609.825

Euros	Totales
Impacto	
G. Directos	2.110.791.272
Generación PBI	2.002.019.795
Empleo (1)	4.354
I. Haciendas	317.930.981

(1) Las cifras de empleo reflejan la contribución al mantenimiento de empleo, no la generación de puestos de trabajo.

3.3. Programación y contenidos

3.3. a. Concepto museológico

En este apartado nos gustaría indagar sobre los discursos que proponen las exposiciones realizadas por el Museo. El Guggenheim no es un museo al uso ya que la movilidad, circulación y transformación promovidas por la Red Guggenheim determinan el programa expositivo de todos los museos participantes. El Museo Guggenheim Bilbao "aspira a ser una experiencia única, original y nueva, basada en su propia identidad, no en la repetición de otros espacios museísticos de su propia red" (Vidarte, 2005: 18); sin embargo en este terreno, el museo gestiona un programa artístico prefigurado. Con el diccionario en la mano el Guggenheim Bilbao es un centro de muestras temporales —un punto de distribución— que dedica aproximadamente un 15 % de su espacio a presentaciones con obras de los fondos de la colección Guggenheim y piezas ocasionales de la suya propia (Museo Guggenheim Bilbao, 2009, Balance). Es cierto que hoy ningún museo mantiene la colección embalsamada y que pone y quita cuadros y esculturas para satisfacer los préstamos requeridos por otros centros y para fomentar la repetición de visitas. Pero en los museos clásicos se mantiene siempre un núcleo que le otorga identidad más allá de la marca, que permite al aficionado captar nuevos matices en las mismas obras, y al experto investigar su historia o su iconología. Ese núcleo falta en el Guggenheim, y por ello difícilmente se le puede llamar un museo, aunque la palabra le convenga por su prestigio, mayor por su clasicismo que el de un simple centro cultural.

El debate sobre el contenido tiene derivaciones más profundas que la propia denominación. El guión que desarrolla, la información y la división de los temas de acuerdo con la localización de los objetos, a los tópicos señalados para la exhibición y catalogación de la colección llegan ya hechos. En su relación con el contenido, el

museo se revela como un soporte que almacena, organiza y cambia datos en un circuito. El Guggenheim Bilbao desempaqueta las muestras y las coloca dentro del museo. Su colección permanente es una colección compartida, por tanto las exposiciones con obras de la colección, como veremos, son de carácter temporal. Las presentaciones se hacen de manera conjunta y dinámica pero, sea como fuere el origen de cada exposición, elaboran una visión del hecho expositivo.

En el catálogo del proyecto de Hans Hollein para el Guggenheim Salzburgo, que no llegó a construirse, Thomas Krens firmaba un prefacio con el título *Museos e historia: la dinámica de la cultura en la era posmoderna* en el que explicitaba su concepto de lo debía ser la institución museo en el futuro de la Red Guggenheim. El texto, fechado en 1990, comenzaba con un ataque a la rigidez racionalista de los museos de arte moderno identificados con el progreso y un discurso evolutivo para inclinarse por instituciones que desarrollen discursos plurales. Krens anunciaba el "nacimiento de una nueva institución", que en vez de momificar las obras de arte, proponga un tipo de presentación combinatoria, no lineal, que jugara con el espacio expositivo y favoreciera el discurso y la interpretación. Del mismo modo hacía referencia a un público de museo caracterizado por "la movilidad, la circulación y la transformación", y al que se necesita atender con exposiciones cambiantes. El ataque al museo enciclopédico e ilustrado pretendía solucionar un problema de índole práctico. "La caja de los tesoros", como llamó a los museos nacidos con el espíritu enciclopedista, se había quedado muy pequeña para una colección que seguía creciendo y que en su mayor parte reposaba en la oscuridad de los almacenes. La estrategia globalizadora de un circuito o red de museos, buscaba reducir costes creando una central de compras y producción y una red de distribución por países que se adhieran a ella. Lo llamativo es que el producto móvil, circulante y transformable que el ex-director Thomas Krens proponía se opone teórico y fácticamente a la colección Guggenheim, formada con un criterio del coleccionismo más tradicional y con unas obras maestras de extraordinario valor. Este modelo fue duramente criticado. La lógica de una red Guggenheim restringe la capacidad para organizar discursos propios, dando poco juego a la gestión de contenidos artísticos locales e impone un arte foráneo sufragado con dinero público. La crítica al modelo Guggenheim valoriza la autonomía de las industrias culturales nacionales donde preservar lo propio tiene que ver con generar contenidos editoriales, cine, danza, etc. locales aún cuando la población sea demasiado pequeña para una oferta tan exhaustiva. En cambio, la defensa del modelo Guggenheim procede de un nacionalismo que proclama una defensa localista a la vez que se pregunta porqué empeñarse en producir todo en la comunidad con un resultado inseguro cuando la red Guggenheim podría surtir de

exposiciones de buena calidad a un precio razonable y con buenos rendimientos. La idea de que el Museo constituya una simple sucursal de una corporación nos parece limitada aún cuando sea preocupante la porción del presupuesto de cultura que asume este esfuerzo. Las implicaciones urbanísticas, políticas y estéticas desbordan este juicio. Seguramente la fundación neoyorquina se haya beneficiado de su acuerdo con las instituciones vascas, pero los réditos que éstas han obtenido de dicha colaboración son cuanto menos iguales a los de sus socios estadounidense, si no mayores.

La teoría museológica dice que una institución artística debe establecer un vínculo con el contexto que la acoge. Traducida esta idea a términos más concretos, el Guggenheim debería ayudar a educar la sensibilidad de la ciudadanía por medio de la colección y muestras de contenidos propios para facilitar la relación entre lo universal y lo local. El Museo Guggenheim Bilbao organiza el espacio en cuatro áreas principales. Cada área tiene asignado un porcentaje del espacio expositivo. En el Plan Estratégico de Gestión del Museo Guggenheim Bilbao para el cuatrienio 1997-2000 (1996) preveía las áreas con el siguiente principio de distribución del espacio de las galerías:

> Colección esencial de pintura europea y americana: 30% de espacio expositivo
> Artistas significativos en profundidad: 30% de espacio expositivo
> Exposiciones especiales: 30% de espacio expositivo
> Instalaciones temporales específicas para la sede: 10% de espacio expositivo

El caso es que la presencia de la colección respecto a las muestras temporales ha sido hasta ahora contraria al proyecto. Desde que se clausuró la exposición inaugural de 1997 las obras volvieron a los sótanos y sólo han visto la luz en muy contados eventos. Son muy pocas las obras fijas que se pueden ver una y otra vez. En cambio, el museo propone exposiciones temporales con centenares de piezas y explicaciones académicas que hacen la visita a prueba de resistencia mental y física.

> “En la exposición sobre el arte chino había 25 salas con un texto en cada una de ellas. A un ritmo normal de lectura se tardaba unos 25 minutos en leer el escrito de cada sala, por lo que la visita salía a doce horas sólo leyendo, sin fijarse en ninguna de las 300 piezas expuestas. En el otro extremo, Francesco Clemente manifestaba su odio al texto —a favor, se supone, de la sensibilidad pura— y sólo incluía los lacónicos títulos de las obras, lo que golpeaba de manera directa la insinuación conceptual y discursiva alentada por Krens. En un extraño término medio se situó *De Durero a Rauschemberg*, compuesta por dibujos de los artistas que median entre estos dos nombres, un periodo de unos cuatrocientos años. En las explicaciones de los carteles se hablaba del padre

> de Durero y de los viajes del artista a Italia. De los dibujos, ni una línea" (Esteban, 2007: 89).

Si algo cabe reprocharle al Guggenheim, es la densidad y el espesor de sus muestras. El Guggenheim propicia una visión profesoral y pesada para el espectador que la visita una sola vez y que hacia la mitad de la muestra se encuentra ya extenuado y confuso. Incluso la exposición dedicada a Giorgio Armani, pese al esteticismo previsible de la puesta en escena, parecía una tesis doctoral sobre el modisto, con sus etapas y facetas, muy exigente para el que intentó verla con una mentalidad analítica. En general la densidad de las muestras hacen difícil entrar en sus intersticios, entonces el visitante opta por deambular, frustrado en su deseo de saber.

Desde esta perspectiva lo que más salta a la vista es el poco caso que le han hecho a Krens cuando proponía "recombinar arte y contexto" y abrir el camino para la "interacción entre los discursos científicos, naturales, económicos, políticos y culturales". Por lo común, el visitante se encuentra con exposiciones de gran cantidad de piezas ordenadas por el criterio de la fecha de realización.

De la misma manera, la red Guggenheim es criticada por su afanosa sumisión a los intereses económicos y publicitarios. Por regla general, los proyectos expositivos parecen surgir con el ánimo de amasar activos, bien en forma de donaciones o de elementos artísticos, y estarían motivados por intereses de actores políticos, empresariales y los propios del mundillo artístico. Según artículos publicados en la prensa la exposición sobre *El arte de la motocicleta* surgió tras una conversación entre Krens y un alto ejecutivo de la empresa automovilística BMW, que patrocinó con gusto una exhibición que iba tan bien con la actividad de su empresa y por tanto le garantizaba el efecto publicitario para su público objetivo (Diez, 2006). La estrategia expositiva de la red Guggenheim en favor del diseño fue responsable de la retrospectiva consagrada a Armani continuando con la tendencia que ha tenido ejemplos tan notables como la muestra dedicada a Versace en el Metropolitan de Nueva York o la de 1997 del propio Guggenheim en su sede del Soho, bajo el epígrafe 'Arte y Moda'. La exposición dedicada a Giorgio Armani vino precedida por un convenio con el modisto por el que éste pagó 15 millones de dólares a la Fundación Solomon R. Guggenheim en concepto de patrocinio global (Portacarrero, 2000). Cuesta creer que todo siga un patrón en el que ha desaparecido el público, ahora algo más que un cliente o un posible votante. Quizás tengamos que reprimir la tentación de escandalizarnos porque si nada puede sustraerse de la acción del mercado, so pena de caer en el parasitismo de la subvención, qué habría que oponer al tipo de patrocinio

que determina el guión del museo. Uno de los más reputados museólogos de la actualidad, Tony Bennet (1995), plantea en *The birth of the museum* un ideal de transparencia expositiva que desafía a los comisarios para que éstos revelen cómo han elegido las obras, a través de qué negociaciones se han logrado y cuáles han sido los medios materiales disponibles, de modo que el espectador adquiera un conocimiento completo de lo que está viendo.[26] El Guggenheim de Bilbao no está en condiciones de aceptar este compromiso pero tampoco el resto de los museos sería capaz de hacerlo porque las organizaciones funcionan con instrucciones y vicios internos y presentaciones y virtudes externas.

Sintetizando las características mencionadas hasta ahora, vemos que el concepto museológico propuesto por el Museo se concentra en grandes exposiciones temporales sobre artistas muy conocidos, sobre propuestas llamativas con tirón popular, sobre algún movimiento de vanguardia y sobre la cultura de países y continentes con un toque exótico, como China o África. Ante esas lecturas solo basta mirar la respuesta de los visitantes (Museo Guggenheim Bilbao, 2009: 15):

Figura 15: Cantidad de visitantes por exposición. Museo Guggenheim-Bilbao, 2009

Exposición	Fechas	Arco	Visitantes
Instalaciones: selecciones de las colecciones Guggenheim	29/04/08 al 08/02/09	9 meses	726.659
Cosas del surrealismo	29/02/08 al 07/09/08	8 meses	575.503
Laboratorios: Miradas en torno a la Colección Permanente: Miquel Navarro	16/09/08 al 11/01/09	4 meses	261.891
Cy Towmbly	28/10/08 al 15/02/09	3.5 meses	165.882

3.3. b. Colección

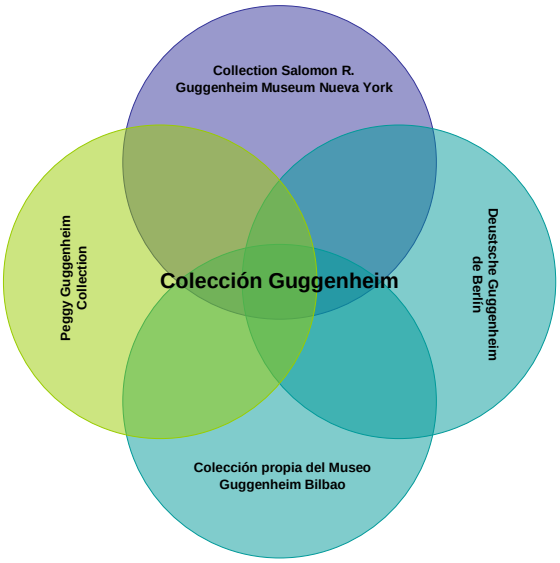
Procedencia y situación actual

La colección del Museo Guggenheim Bilbao se presenta de un modo particular y dinámico de manera que la totalidad de los fondos de la Red de Museos Guggenheim se puede ir mostrando al público a través de presentaciones que proporcionan diferentes perspectivas de la Historia del Arte. La Colección Permanente está formada por las obras pertenecientes a la Fundación Solomon R. Guggenheim, que incluye las colecciones del Museo Guggenheim Nueva York y la Colección Peggy

[26] NOTA: Bennett toma a Foulcoult en *Disciplina y castigo* para demostrar que simultáneamente al desarrollo de las tecnologías de coerción y disciplina se desarrollan instituciones más blandas que pretenden educar y civilizar al ciudadano, entre ellas los museos en todas sus categorías.

Guggenheim de Venecia, así como las obras adquiridas por el Deutsche Guggenheim de Berlín a través de su programa de encargos, y la Colección Propia del Museo Guggenheim Bilbao. La figura 16 enseña cómo estos fondos ofrecen, en conjunto, una perspectiva completa de las artes visuales del siglo XX. La colaboración entre los Museos Guggenheim posibilita el acceso compartido a todos estos fondos artísticos, constituyendo un nuevo modelo de museo que presenta el arte al público de una manera siempre cambiante, en el que las obras no se exponen en lugares fijos; la pertenencia a la red Guggenheim permite ofrecer visiones más completas y diversas del arte de nuestro tiempo. El Museo Guggenheim Bilbao tiene, por tanto, la posibilidad de acceder a las otras colecciones, que en conjunto abarcan desde las primeras vanguardias hasta el arte contemporáneo, y ello permite mostrar obras maestras con las que, de otro modo, un nuevo museo no podría contar.

Figura 16: Esquema de la Colección Permanente de la Red de Museos Guggenheim. Elaboración propia



La Colección de la Fundación Solomon R. Guggenheim recorre la singular historia de esta institución, que ha catalizado el desarrollo del arte de los siglos XX y XXI. Una colección privada que pasó a constituirse en museo público en 1937, cuando Solomon R. Guggenheim (1861–1949) creó una fundación para gestionar un museo cuya misión era conservar y exponer al público las obras de arte no objetivo que

poseía. En 1939 el Museum of Non-Objective Painting (Museo de Pintura no Objetiva) abrió sus puertas en un espacio alquilado, en el número 24 de la calle 54 Este, y en él se expuso la colección de obras de arte abstracto y no objetivo americano y europeo que Solomon R. Guggenheim había comenzado a atesorar una década antes. En estos setenta años, la colección del Solomon R. Guggenheim Museum (que en 1952 pasó a ostentar tal nombre en honor a su fundador) ha crecido exponencialmente en profundidad y amplitud, tanto en lo referente a ámbito histórico como artístico.

El 26 de junio de 2009 el Museo Guggenheim Bilbao presentó *De lo privado a lo público: Las colecciones Guggenheim,* una muestra que exploraba el origen de la colección permanente de la Fundación Solomon R. Guggenheim por medio de las variadas colecciones privadas que la conforman y que son esenciales para comprender su naturaleza y evolución. La exposición ofrecía al visitante una interesante lectura de los orígenes del arte moderno y de la transición hacia el siglo XXI. A partir de obras maestras de artistas como Vincent Van Gogh, Paul Cézanne, Pablo Picasso, Juan Gris, Vasily Kandisky, Marc Chagall, Paul Klee Alexander Calder y Jackson Pollock, así como arte de finales del siglo XX, con trabajos de Sophie Calle, Jac Leimer, Hiroshi Sugimoto, y Jane y Louise Wilson, entre otros. La muestra analizaba de forma transversal, vital y dinámica la historia de la exclusiva Colección Guggenheim y de su constante evolución. Las tres salas clásicas de la tercera planta del Museo proponían un recorrido por seis de las siete colecciones representadas en esta exposición —Solomon R. Guggenheim, Justin K. Thannhauser, Hilla Rebay, Katherine S. Dreier, Peggy Guggenheim y Karl Nierendorf—.

El origen de la Colección Guggenheim es, básicamente, la historia de estas colecciones privadas reunidas bajo un mismo techo: la colección del propio Solomon R. Guggenheim; el inventario de expresionismo alemán y arte expresionista abstracto del destacado galerista Karl Nierendorf (1889-1947); la colección de Peggy Guggenheim (1898-1979) de pintura y escultura abstracta y surrealista; la serie de impresionismo, post-impresionismo y obras maestras modernas y primitivas de Justin K. Thannhausser (1892-1976), y varias obras importantes del patrimonio de Hilla Rebay (1890-1967) y Katherine S. Dreier (1877-1952), ambas influyentes en la promoción del arte moderno en Estados Unidos.

Solomon R. Guggenheim proviene de una familia judía de origen suizo que emigra a Estados Unidos. Su padre, Meyer Guggenheim, logra amasar una gran fortuna en la minería de cobre y plata, creando un auténtico imperio económico que seis de sus once hijos ayudaron a consolidar. Solomon, empresario industrial casado con Irene Rothschild, comienza a interesarse por el mundo del arte en la década de 1890 y a coleccionar obras de los maestros antiguos: paisajes americanos, la Escuela

Francesa de Barbizon y el arte primitivo de mediados de 1890. Sin embargo, sus prioridades artísticas cambian radicalmente en 1927, con 66 años de edad, cuando su mujer Irene encarga, proféticamente, a la joven Hilla Rebay la realización de un retrato suyo. Hilla Rebay (1890-1967) fue mucho más allá de retratar a Solomon. Esta artista de origen prusiano, que vivió y trabajó por toda Europa antes de mudarse a Nueva York en 1927, cambia su interés en el arte, hasta el punto de transformar la naturaleza de su colección, introduciéndole poco a poco en el arte no objetivo, un método de abstracción con aspiraciones espirituales y utópicas de artistas modernos tempranos como Kandisky y Mondrian. Gracias a ella, Solomon e Irene Guggenheim conocen en 1930 al artista ruso Vasili Kandisky en su estudio de Dessau, un encuentro que se traduce en la adquisición de más de 150 de sus obras. También coleccionan en profundidad las pinturas abstractas del artista alemán Rudolf Bauer, amigo íntimo de Rebay, quién no alcanzó ninguna notoriedad en la historia del arte. En 1949 la colección se traslada definitivamente al número 1071 de la Quinta Avenida y, diez años más tarde, en 1959, se inaugura el edificio de Frank Lloyd Wright en la esquina de la calle 89 y la 5ª Avenida, frente a Central Park. El edificio en sí mismo se convirtió en una obra de arte. Desde la calle, el edificio parece una cinta blanca enrollada en forma cilíndrica, levemente más ancha en la cima que abajo. Internamente, las galerías forman una espiral. Así, el visitante ve las obras mientras camina por la rampa helicoidal, como un paseo. En 1992, tras una fuerte controversia, el edificio fue complementado adosándole una torre rectangular, más alta que el espiral original.

Por su parte, Peggy Guggenheim (1898–1979), sobrina de Solomon R. Guggenheim y una de los mecenas más influyentes del siglo XX, reunió una colección de arte moderno inigualable a partir de finales de la década de 1930 en el París y el Londres prebélico. Continuaría coleccionando durante la Segunda Guerra Mundial ya en Nueva York, donde ofreció su indispensable apoyo a la emergente escuela americana de Expresionismo Abstracto desde su galería-museo Art of this Century, y desde 1947 hasta su muerte en 1979, en Venecia. En 1969 Peggy decidió legar su colección y el palacio del Gran Canal a la Fundación Solomon R. Guggenheim complementando así la colección de su tío y cubriendo con ello importantes carencias, especialmente con su extraordinaria colección de Surrealismo y obras de Jackson Pollock. El museo, situado en el Palacio Venier dei Leoni sobre el Gran Canal de Venecia, fue inaugurado en el año 1980 y presenta obras maestras de Arp, Brancussi, Calder, Giacometti, entre otros, la colección de Gianni Mattioli, el jardín de la escultura de Nasher así como exposiciones temporales.

Aunque sus prioridades como coleccionistas y gustos personales diferían, pueden encontrarse muchos hilos conductores entre estas seis colecciones modernas.

Este grupo de amantes del arte cuyas vidas se cruzaron durante varias décadas tejieron intrigantes paralelismos. Por ejemplo, todas ellas contienen obras de Paul Klee como de Kandisky. De hecho, fue Klee quien convenció a Nierendorf, un ex banquero, de que entrara en el comercio del arte en su nativa Colonia tras la I Guerra Mundial. Además, varias obras presentes en la muestra comparten procedencia e incluso historial de propiedad. *La vaca amarilla* de Franz Marc (1911) y *La ciudad* de Delaunay (1911) se exhibieron en la primera exposición del grupo El jinete Azul en la Moderne Galerie, regentada por Heinrich, padre de Thannhauser, en diciembre de 1911 y, posteriormente, fueron adquiridas por la Fundación Solomon R. Guggenheim. Igualmente, la galería de Nierendorf en Nueva York vendió muchas obras a Hilla Rebay, Solomon R. Guggenheim y Peggy Guggenheim en los años cuarenta, antes de que la Fundación adquiera su patrimonio y la colección de su galería al completo en 1948. Todos ellos contribuyeron al reconocimiento social de algunos de los artistas más significativos del siglo XX y, con su visión y entendimiento, ayudaron a definir el alcance de la Colección Guggenheim. Justin K. Thannhauser, galerista de profesión y responsable de la primera gran retrospectiva de Picasso en 1913, otorgó un primer apoyo crucial a artistas desconocidos o todavía no respetados en los círculos artísticos. Por su parte, entre los artistas se incluían líderes futuros de la Escuela de Nueva York de la talla de Jackson Pollock o William Baziotes. Más aún, la Société Anonyme de Dreier, fundada en 1920 por Katherine S. Dreier junto a Marcel Duchamp y Man Ray, fue la primera colección de Estados Unidos a la que se denominó “Museo de Arte Moderno”, a pesar de que nunca tuvo un espacio expositivo permanente.

Con la inauguración del Deutsche Guggenheim en 1997, la Fundación Solomon R. Guggenheim y el Deutsche Bank compran obras tanto de artistas reconocidos, como de jóvenes promesas que trabajan en diversos medios, desde la pintura a la fotografía o las grandes instalaciones escultóricas y de vídeo. Fiel a la misión original de Solomon R. Guggenheim de promocionar “el arte del mañana”, la Fundación Solomon R. Guggenheim aumenta sus fondos de arte contemporáneo y ejerce de catalizador de la producción artística mediante un programa ambicioso y único de encargos artísticos en el Deutsche Guggenheim de Berlín, así como por medio de la concesión de galardones a artistas vivos como el Premio Hugo Boss bianual. El resultado es una colección internacional ricamente estratificada, que se compone de 7.000 trabajos y que prácticamente ha duplicado su tamaño desde 1990, gracias a la adquisición de obras de arte en su mayoría realizadas a partir de 1970.

Junto a las obras del arte moderno temprano, del impresionismo al surrealismo también puede admirarse una selección de obras contemporáneas de la Donación de la Fundación Bohen, una organización privada de obra social, liderada por Frederick B.

Henry desde 1984, que encarga a artistas la creación de nuevas obras de arte poniendo especial énfasis en el cine, el vídeo y los nuevos medios. Iniciada en 1958 en Iowa (Estados Unidos), por el abuelo de Henry, Fred Bohen, la Fundación Bohen comenzó siendo una institución familiar tradicional que concedía becas para apoyar diversas causas comunitarias locales. Bajo el mandato de Frederick B. Henry se dedicó en exclusiva al patrocinio del arte contemporáneo, y sus recursos se extendieron a escala nacional por medio de un sistema único de patrocinio a través del cual la Fundación Bohen encarga obras de arte y dona estos encargos a grandes instituciones. En 2001, la Fundación Bohen aportó generosamente a la Fundación Solomon R. Guggenheim su colección al completo, con 277 obras de 46 artistas como Pierre Huyghe, Sophie Calle o Jac Leimer. La donación de la Fundación Bohen ha enriquecido la Colección Guggenheim de arte contemporáneo, especialmente en el campo de los nuevos medios y la fotografía.

Programa de adquisiciones

El programa de adquisiciones del Museo Guggenheim Bilbao se ha centrado en obras realizadas a partir de mediados del siglo XX hasta nuestros días, complementando de esta forma los fondos de la Fundación Solomon R. Guggenheim y forjándose, al mismo tiempo, una identidad singular. El potencial de la Red para convertirse en algo más que la suma de las partes descansa precisamente en la manera en que se complementan unos con otros. La complementariedad funciona a dos niveles, aumentando la colección con nuevas áreas y llenando los vacíos de la colección.

Las líneas que guían las adquisiciones del Museo Guggenheim Bilbao incluyen la compra de obras maestras y ejemplos singulares de destacados artistas contemporáneos y de posguerra; el encargo de obras específicamente concebidas para los singulares espacios interiores y exteriores del edificio de Frank Gehry, así como una especial atención a los artistas vascos y españoles modernos y contemporáneos con el fin de conservar su importantísimo patrimonio cultural y mostrarlo al mundo (Vidarte, 2005). El procedimiento de adquisición establece que la Fundación del Museo elabora una lista detallada y específica de obras de arte, precios concretos negociados, lista de condiciones, fechas de pago y un acuerdo de compra mientras que la Administración Vasca es quién da su aprobación para la adquisición definitiva (Museo Guggenheim Bilbao, 1999). Actualmente los fondos del Museo cuentan con obras de Eduardo Chillida, Yves Klein, Willem de Kooning, Robert Motherwell, Robert Rauschenberg, James Rosenquist, Clyfford Still, Antoni Tàpies y Andy Warhol, entre otros.

En los últimos años las adquisiciones millonarias realizadas por el Guggenheim fueron tema de debate en el Parlamento Vasco. La consejera de Cultura de ese momento, Miren Azkarate, dejó claro que la presentación de las ofertas dependía de Nueva York, sin embargo la Sociedad Tenedora Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao, S.L. es quién tiene la última palabra y son sus asesores quienes avalan las compras (Parlamento, 2004). Antes de abrir el museo, en 1993, se creó un equipo formado por Javier González de Durana, Javier Viar, Kosme de Barañano, Juan Manuel Bonet, Vicente Larrea y Alfonso Zorrilla, que debía no sólo aprobar sino proponer adquisiciones. En 1995 se disolvió, y se contrató al primero de ellos para que juzgara las propuestas llegadas de Nueva York. Se mantuvo en el puesto hasta 1998.

Una investigación realizada por Elena Vozmediano (2008) proporciona gran cantidad de información muy útil para comprender el proceso de adquisiciones. Javier González de Durana, que no trabajaba para el museo sino directamente para el entonces consejero de Cultura Joseba Arregi, fue quien propuso los nombres de quienes integraron la comisión inicial que debía funcionar como “escudo” para frenar con argumentos artísticos a la contraparte neoyorkina en materia museística y política. Hubo un viaje a Nueva York de la comisión asesora que resultó bastante ofensivo para sus componentes por el poco respeto intelectual que se les demostró. A pesar de ello, elaboraron un primer proyecto de colección, no tanto con obras concretas sino identificando los períodos más interesantes de una serie de artistas que sería deseable tener representados en el museo. En 1995 fue nombrada una nueva consejera de Cultura, Mari Carmen Garmendia, hasta entonces contraria al proyecto Guggenheim, que tuvo que hacerlo suyo y dejó en manos de Krens todo el asunto, disolviendo la comisión asesora. Durana, que estaba entonces dirigiendo la sala Rekalde, fue contratado para redactar los informes técnicos y curatoriales que la Administración vasca necesitaba para efectuar los pagos de las primeras adquisiciones para el museo y que aún no contaba con el personal que pudiera hacer ese trabajo.

> “Las propuestas venían siempre desde Nueva York, con piezas fijas y precios ya negociados y cerrados. Hice unos cuarenta o cincuenta informes en los cuales, por lo habitual, señalaba que los precios me parecían disparatados por sobre elevados –cuando se suponía que por su ventajosa posición de museo de prestigio podrían lograr precios muy favorables–, las obras propuestas no siempre eran interesantes –a veces eran mediocres– y, sobre todo, no se deducía por ninguna parte hacia dónde se quería conducir la colección que se iniciaba. El análisis de mercado que acompañaba cada

> propuesta solía estar firmado por la directora de Sotheby's en Nueva York, empresa con la que Krens hacía sus negocios, y consistía en una carta suya con membrete de la casa de subastas en la que, nunca en más de tres líneas, decía sistemáticamente que el precio le parecía ajustado a los precios del mercado y que, por tanto, recomendaba vivamente la adquisición de la obra propuesta" (Vozmediano, 2008: 6).

Lo que se dijera en los informes del TVCP (Tribunal Vasco de Cuentas Públicas) pareció carecer de importancia pues de acuerdo al escrito de Vozmediano el procedimiento se trataba tan solo de un trámite administrativo. En 1998 el museo pudo contar con personal propio y se rescindió el contrato de González de Durana. Desde entonces, no hay un responsable visible. A través del acta (Parlamento, 2004) de la mencionada comparecencia de la ex consejera Miren Azkarate en el Parlamento, que fue llamada para que explicara cómo es que se perdieron seis millones de euros por una mala gestión en compra de divisas y por qué el Guggenheim se negaba a decir cuánto había costado cada obra adquirida, se notifica quienes han desempeñado ese papel, en distintas operaciones. De acuerdo al Acta de Intervención, Carmen Giménez y Robert Rosenblum (ambos conservadores del Museo Guggenheim Nueva York), Francisco Calvo Serraller (muy cercano a Giménez), Rainer Michael Mason y Matthias Bärmann (colaboradores de Kosme de Barañano), Phyllis Tuchman, Hans-Ulrich Obrist, Emmanuel Guigon, Fernando Castro Flórez y Juan Manuel Bonet han ejercido las funciones de asesores en distintos procesos de adquisición (Parlamento Vasco, 2004). En el transcurso de su investigación Vozmediano solicitó a Fernando Castro Flórez que confirmase si, efectivamente, él había avalado alguna compra del del museo, cuestión que negó firmemente. Juan Manuel Bonet, por el contrario, ratificó que sí escribió en una ocasión un informe puntual, a petición de Vidarte, para la adquisición de una obra de Chillida, y alude a una etapa en "la que vimos bastantes cosas –tanto en España como en Nueva York y Alemania–, pero no llegó a comprarse nada" (Vozmediano, 2008: 7). Por su parte, Thomas Krens explicó así el proceso a la prensa:

> "Hay cierto grado de discreción y cierto grado de transparencia final. Cuando introducimos una propuesta de adquisición, nuestros curadores escriben un argumento para documentar por qué es importante. Entonces obtenemos tres estimaciones por escrito de reconocidos expertos como Sotheby's, Christie's y alguien más independiente que testifican su valor. Con la tasación del mercado en la mano, hago una presentación al comité que tiene que aprobar la adquisición. No aprueban todo lo que proponemos, aunque sí la mayoría de las cosas, porque están muy documentadas y hechas muy profesionalmente, y finalmente se convierten en parte de los documentos

> públicos, pero no llevamos a cabo este proceso en la prensa nacional" (El Correo, 2008: 4).

Y ¿qué se ha comprado en estos años? La colección actual se compone de ochenta y cinco obras de cuarenta y siete artistas que han costado unos noventa millones de euros (Zulaika y Guash, 2005). De los cuarenta y siete artistas representados en la colección, veinte son españoles, siendo una buena proporción, sin embargo el impacto directo en el mercado del arte español es pequeñísimo, y en el vasco prácticamente nulo, pues, para efectuar las compras, se prefieren las casas de subastas internacionales y las galerías de Madrid. En 2008 la Sociedad Tenedora Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao adquirió obras de doce artistas vascos y formados en el País Vasco que integraron en 2007 la exposición *Chacun à son gôut*. Las obras adquiridas proponen significativas reflexiones sobre la identidad cultural, la diferencia sexual, el poder del arte o la violencia política. De esta forma, los fondos propios del Museo se complementan con nuevos medios como la fotografía y el vídeo, haciéndose eco de líneas de investigación documental, conceptual y de ubicación específica que conforman las prácticas más actuales. El coste total de estas adquisiciones ascendió a € 444.222 (Zulaika, 2005).

Mucho más controvertida fue la adquisición de la obra *Discurso sobre Cómodo* de Cy Twombly por la que la Sociedad Tenedora pagó unos 20 millones de euros convirtiendo la adquisición en la más costosa realizada por las instituciones vascas para la colección del Centro. 'Discurso sobre Cómodo' es una secuencia de nueve grandes lienzos realizada por el estadounidense Cy Twombly en 1963, donde el autor representa la caída del Imperio Romano personificada en el emperador Aurelio Cómodo (161-192), el último tirano de Roma. Esta 'crónica sentimental' del veterano creador abstracto, que ha resistido como pocos el triunfo de movimientos artísticos más modernos e impersonales, fue presentada por los responsables del Guggenheim como el logro culminante de los primeros años, explosivos y expresionistas, de la estancia en Italia del artista" (Museo Guggenheim Bilbao, 2008 d). Sotheby's vendía hace unos años por algo más de ocho millones de euros dos de los cuadros de una etapa posterior, la más celebrada de Cy Twombly, la de las llamadas 'pizarras', donde pinta sobre fondos oscuros, como si fuera el encerado de clase, provocando un efecto nostálgico; así funciona su estilo abstracto. Aunque muestran su cotización en el mercado, las referencias de las subastas de uno de los artistas vivos más caros no son las ideales para valorar la relación calidad-precio de la operación, por estar en este caso ante un conjunto unitario. Una buena referencia es el precio que el propietario pedía por el propio ciclo completo meses antes de la compra, mientras lo

tuvo expuesto en una sala de Nueva York, en busca de comprador. Pedro Carreras, de la galería bilbaína Carreras Múgica, de viaje entonces en la Gran Manzana, soñó por un momento con adquirir *Discurso sobre Cómodo*: “Lo habían desplegado entero; era imponente como una catedral. Pedían por él 32 millones de dólares, al cambio creo que algo más de 24 millones de euros” (González Carrera, 2007: 33). Las instituciones vascas habrían obtenido, según este testimonio, una rebaja sobre el precio inicial de más de tres millones. Esta obra, además, encaja perfectamente en los criterios compradores de Guggenheim Bilbao -adquirir obras muy significativas de los mejores artistas-, así como en los de la fundación de Nueva York, interesada en cubrir huecos en su colección. Ambos aspectos están contemplados en los acuerdos que las instituciones suscribieron con la Fundación Solomon R. Guggenheim, donde no es precisamente Twombly uno de los artistas mejor representados.

En 2001 el TVCP advierte que en los expedientes de adquisición de obras hay informes sobre autores y sobre el precio orientativo que se encuentran sin firmar y sin fechar y que se refieren a obras adquiridas por importe de 11 millones de dólares. A su vez determina que las obras de arte que son propiedad de la sociedad Tenedora han sido adquiridas de acuerdo con las propuestas que la Fundación Solomon R. Guggenheim, y se debía elaborar según el acuerdo con las administraciones vascas, sin que se haya acreditado en gran parte de los casos la supervisión técnica o asesoramiento propio que garantice suficiente autonomía de criterio. En relación a estas irregularidades, el Tribunal dictamina que la Fundación ha cumplido razonablemente con la legalidad. Al respecto sólo expresa dos excepciones a esta opinión general, relativas a la falta de publicidad adecuada en la adjudicación de algunos gastos o inversiones. En el apartado de opinión relativo a las cuentas anuales, el TVCP considera que las cuentas presentadas reflejan adecuadamente la realidad, aunque considera que el exceso de subvenciones recibidas por la Fundación el periodo 2002 a 2005 debería ser reintegrado al Gobiernos Vasco y a la Diputación Foral de Bizkaia. El Órgano fiscalizador considera que el procedimiento para la adquisición de estas obras, aprobado en el año 2000, se cumple en todas las adquisiciones analizadas a partir de dicho ejercicio, y además, es razonable teniendo en cuenta que en su adquisición debe primar el interés artístico.

3.3. c. Programación artística

La programación artística se gestiona a través de la Subdirección de Curatorial y Documentación. Este departamento contribuye a definirla desde el punto de vista curatorial, lidera la investigación y documentación de las exposiciones temporales y de las presentaciones de la Colección Permanente y coordina los comisariados de los

proyectos artísticos colaborando en el desarrollo y presentación de las muestras que se exhiben en el Museo. El área curatorial trabaja dentro de la Red Guggenheim así como con otras instituciones museísticas de prestigio internacional con el propósito de ofrecer una programación variada y de alta calidad.

A la Red poco le importa si los responsables de las exposiciones son eminentes profesores de remotas universidades o si son expertos del País Vasco, el funcionamiento prioriza el resultado sobre el origen. La red Guggenheim y el prestigio de su colección le colocan en una situación de poder desarrollar una programación de exposiciones de máxima categoría. La declaración más sucinta del nivel artístico y de exposiciones de la Red Guggenheim se resume en el compromiso de que el nivel global de la programación sea exactamente el mismo para Bilbao que para el resto de la red. A excepción de las obras de arte que por contrato o cualquier restricción legal, no puedan ser prestadas, y las obras cuyas precarias condiciones les impida viajar todas las demás obras de las colecciones de la Fundación Solomon R. Guggenheim pueden ser mostradas en Bilbao.

No solo es importante considerar la gama y variedad de las obras que se exhiben sino también la diversidad de enfoques que han desarrollado los museos en la colección y presentación de las obras. El Plan Estratégico de Gestión para el Museo Guggenheim Bilbao para el cuatrienio 1997-2000 (1996: 13) reconocía tres paradigmas que organizan y estructuran el desarrollo de sus colecciones y la presentación tal y como se resumen a continuación:

- La presentación enciclopédica, generalmente de forma cronológica. Este modelo se basa en la comprensión de la historia a través de una perspectiva cultural, un planteamiento tradicional que dio origen a la mayoría de las colecciones de los grandes museos. La visión cronológica presenta obras de diversos artistas con una visión fundamentalmente temporal o histórica.
- Enfoque biográfico o estilístico al exhibir muchas obras de un solo artista o de un movimiento que aportan una perspectiva completa necesaria para comprender la totalidad de la trayectoria. Da profundidad al compromiso de una colección. Por ejemplo, la red Guggenheim puede darse el lujo de presentar exposiciones exhaustiva de artistas únicos: Kandisky, Klee, Albers, Rothko, Judd, Flavin, Ryman o Serra.
- Instalación específica para la sede. El Museo encarga obras para espacios específicos y las reinstala de vez en cuando según un principio de rotación.

La Red Guggenheim considera que el equilibrio entre estos tres modelos de exposición origina una experiencia cultural óptima. La profundidad o alcance del modelo depende de las características particulares del espacio, del estado de las colecciones y del estado de los préstamos a largo plazo. Sin embargo, el criterio principal aspira a una identidad específica para cada sede para promover la comprensión del arte del siglo XX.

Gracias a las colaboraciones y a los proyectos realizados íntegramente por el Museo Guggenheim Bilbao, la programación artística ha discurrido por tres líneas complementarias. Por un lado una serie de grandes recorridos históricos con exposiciones que muestran piezas desde la antigüedad hasta nuestros días de culturas milenarias o dedicadas a la evolución del diseño. En segundo lugar se han montado extensas retrospectivas dedicadas a artistas contemporáneos y finalmente una serie de "miradas específicas": exposiciones dedicadas a una colección o a períodos creativos concretos de la carrera de un artista o varios artistas.

Se incluye a continuación, por su interés al objeto de esta tesis, la programación desde la inauguración del museo, tal y como ha transcurrido (Museo Guggenheim, 2007 d: 1-5):

1997 | La exposición inaugural *Los museos Guggenheim y el arte de este siglo* presentó más de 300 obras de arte procedentes de la Fundación Solomon R. Guggenheim de Nueva York. La exposición exploró el espectro artístico del siglo XX, desde las innovaciones cubistas bidimensionales de los primeros años de este siglo hasta los últimos experimentos realizados con tecnologías procedentes de los medios de comunicación. En las salas del Museo pudo contemplarse una selección nuclear de obras maestras modernas de Marc Chagall, Vasily Kandinsky, Henri Matisse y Pablo Picasso. Contó con otros maestros modernos, entre ellos Jean Arp, Georges Braque, Alexander Calder, Max Ernst, Alberto Giacometti, Fernand Léger y Joan Miró y una instalación especial dedicada al arte expresionista alemán con obras de Max Beckmann, Ernst Kirchner, Oskar Kokoschka, Franz Marc y Egon Schiele.

1998 | *China: 5000 años* exploró las innovaciones y transformaciones del arte chino a lo largo de cinco milenios, desde los exquisitos jades del Neolítico hasta nuestros días. El Museo transformó parte de sus espacios siguiendo las propuestas arquitectónicas de Arata Isozaki. Esta exposición reunió el arte chino tradicional y moderno y exploró los temas de la innovación y transformación del arte chino en una gran variedad de técnicas. Más de cincuenta instituciones públicas y privadas de 17 provincias chinas prestaron sus obras, muchas de las cuales nunca antes habían salido de China, creando una exposición de una magnitud sin precedentes.

1999 | Este año la exposición más destacada fue *Robert Rauschemberg: retrospectiva,* consagrada a toda la carrera de uno de los artistas más prolíficos e innovadores de la segunda mitad del siglo XX, quien ha cautivado la atención de la crítica y del público con su afán de

investigación artística y espíritu de agitación. La exposición se desarrolló cronológicamente, a lo largo de las galerías de la segunda y tercera planta del Museo, resaltando la pintura y la escultura de Rauschenberg y captando al mismo tiempo su costumbre de trabajar simultáneamente en diversos medios. La exposición mostró las facetas de Rauschenberg como dibujante, fotógrafo e impresor, así como sus principales colaboraciones en las artes escénicas (sala 204) y en obras basadas en la tecnología. En la Sala 304 se exhibieron una selección de la pintura más reciente de Rauschenberg de la serie *Anagramas [Juego de palabras]* junto a *Tirón terrestre* (*Earth Pull*) (1998) una obra de luz y sonido que Rauschenberg concibió especialmente para este espacio del Museo. Finalmente *The 1/4 Mile or 2 Furlong Piece* (*El 1/4 de milla ó 2 estadios*) (1981–hasta hoy) se exhibió de forma espectacular en un espacio único, ocupando la galería *Fish*, de forma que por primera vez pudo verse sin interrupción espacial.

2000 | La exposición *El arte de la motocicleta* revolucionó el panorama museístico al presentar la moto como metáfora del siglo XX. La muestra abordó a través de este objeto industrial, inventada a comienzos de siglo, cuestiones referentes a tecnología, diseño, rebeldía, deseo, libertad, sexo, muerte… la modernidad en toda su esencia, en una presentación diseñada por Frank Gehry. La exposición estuvo organizada cronológicamente iniciando con la moto más antigua, una creación de Michaux-Perreaux (1868), que es básicamente un motor de vapor sujeto a una bicicleta y cerraba la muestra la MV Augusta F4 (1998), la motocicleta más moderna que posee una maquinaria increíblemente compleja.

2001 | La moda conquistó el museo con *Giorgio Armani,* una retrospectiva que expuso las innovadoras creaciones del modisto italiano, que destaca por sus diseños acordes a los cambios sociales de finales del siglo pasado, en una espectacular escenografía del artista visual Robert Wilson. *Giorgio Armani* ofreció una perspectiva temática sobre la evolución y la contribución del diseñador al mundo de la moda y la cultura a lo largo de los últimos 25 años. En la exposición se exhibieron prendas de diversas temporadas agrupadas de forma narrativa para así resaltar las líneas maestras que han estado presentes a lo largo de la carrera de Armani. Trajes de noche y versiones femeninas del esmoquin, junto a la ropa de día que tanta fama le ha otorgado, introducían la obra de este creador. Muchos de los modelos expuestos se inspiraron en las telas frías y los colores cálidos del desierto del norte de África e ilustraron un rasgo característico de Armani: su paleta neutra de colores arena y "greige" (mezcla de gris y beige). Sus trajes sensuales para hombre y sus chaquetas para mujer de aire masculino pusieron de manifiesto un cierto carácter andrógino que también evocaba Marlene Dietrich, una importante influencia en la concepción estética del vestuario femenino.

2002 | *Paris: capital de las artes, 1900-1968* abordó el arte de las vanguardias históricas desde una perspectiva diferente. La muestra presentó más de medio siglo de movimientos artísticos, acontecimientos históricos y artistas que conformaron el París de la primera mitad del siglo XX. Cuatro distritos de París -Montmartre, Montparnasse, Saint-Germain-des-Prés y el Barrio Latino- fueron núcleo de intensa actividad artística en momentos cruciales. Desde 1900 hasta aproximadamente el final de la I Guerra Mundial, Montmartre fue el corazón de la vanguardia. En la década de 1920 y 1930 Montparnasse se convirtió, no sólo en centro de los artistas

bohemios, sino también de una brillante vida social. Durante los austeros años de la guerra, el protagonismo pasó a los cafés de Saint-Germain-des-Prés. Los años sesenta, años de experimentación y compromiso político en las artes, estallarían con los acontecimientos de 1968 en el Barrio Latino. Artistas tan renombrados como Pablo Picasso, Robert Delaunay, Marcel Duchamp, Fernand Léger, Constantin Brancusi, Jean Dubuffet, Yves Klein o Niki de Saint Phalle, entre otros muchos, ostentaron el protagonismo de la ingente actividad artística que quedó al descubierto en este original recorrido por la geografía urbana de la que fuera, hasta hace poco, capital de las artes.

2003 | En *Calder: la gravedad y la gracia* predominó un elemento lúdico que recoge la personailidad del artista americano Alexander Calder. Su gusto por el juego, el dibujo lanzado al aire, la sencillez y ligereza de las composiciones encierra una "ingenuidad" nada espontánea que en los singulares espacios del Museo adquirieron una cualidad especial. A lo largo de su carrera, el potencial cinético del arte fue un interés prioritario para Calder. Empleando el lenguaje de la abstracción, capturó el movimiento en una serie de estructuras que ofrecían alternativas radicales a las nociones existentes sobre escultura y que tuvieron un profundo impacto en la historia del arte del siglo XX. Situada en las salas de la segunda planta, la exposición *Calder* recorrió la visión singular de este artista a través de una selección de más de sesenta y cinco esculturas creadas a lo largo de cinco décadas de dedicación a la forma abstracta. La exposición puso en evidencia cómo el deseo de Calder de crear un tipo de arte que evocara la vida generó en él una preocupación constante por la fuerza de la gravedad, la circulación del aire y la intervención del azar.

2004 | Mas de 150 obras algunas de dimensiones colosales conformaron *James Rosenquist: retrospectiva,* todo un homenaje a uno de los artistas más insignes del Arte Pop americano. Con su mirada puesta en la cultura de consumo, la publicidad y la iconografía popular, Rosenquist desarrolló un estilo personal comprometido con su tiempo y su contexto. Desde finales de la década de 1950, James Rosenquist ha venido creando una obra excepcional y fascinante. En los años sesenta y tras una época en la que trabajó como pintor de vallas publicitarias en el medio oeste americano y en Nueva York, se granjeó una reputación como uno de los líderes del movimiento pop. Junto con sus contemporáneos Jim Dine, Roy Lichtenstein, Claes Oldenburg y Andy Warhol, Rosenquist recurrió a la iconografía de la publicidad y de los medios de comunicación de masas para evocar la sensación de la vida moderna. Sus pinturas aluden de forma directa al contexto político y cultural de los tiempos en que fueron creadas.

2005 | *La materia del tiempo* constituye la culminación del lenguaje visual de Richard Serra. El artista desarrolla el potencial de abstracción, movimiento y curvatura que ha investigado en los últimos 25 años. Con este encargo ejecutado específicamente para la Colección Propia, el Museo se convirtió en referente internacional para aquellos que desean conocer la obra de Serra, considerado uno de los escultores más importantes de nuestro tiempo. *La materia del tiempo* es la reflexión más completa de Richard Serra en torno a la fisicidad del espacio y la naturaleza de la escultura. Instalada de forma permanente en la sala más grande del edificio de

Frank O. Gehry, siete esculturas encargadas a Serra se unen a *Serpiente* (1994-97) —creada para la inauguración del Museo— conformando una instalación de ubicación específica de una escala y ambición sin precedentes en la historia moderna. Richard Serra es uno de los escultores más célebres del siglo XX y ha sido elogiado por su obra desafiante e innovadora. Cuando aún era un artista emergente a comienzos de los años sesenta, Serra contribuyó a cambiar la naturaleza de la producción artística. Junto con los artistas minimalistas de su generación, recurrió a materiales industriales y poco convencionales en sus obras, otorgando especial importancia a sus propiedades físicas. Libre del pedestal tradicional y una vez inmersa en el espacio real del observador, la escultura entabla una nueva relación con el espectador, cuya experiencia con el objeto pasa a formar parte esencial de su significado. Se anima al público a moverse alrededor de las esculturas, a explorar su interior y a atravesarlas para descubrir sus múltiples perspectivas. *La materia del tiempo* permite percibir la evolución de las formas escultóricas de Serra, desde una elipse doble relativamente sencilla hasta la complejidad de una espiral. Las dos últimas piezas de este desarrollo están creadas a partir de secciones de toros y esferas que generan entornos que suscitan diferentes efectos en el movimiento y la percepción. Se transforman de forma inesperada a medida que el visitante las recorre y las rodea, creando una vertiginosa e inolvidable sensación de espacio en movimiento.

2006 | *¡Rusia!* trascendió las fronteras temporales del arte moderno y los límites de la geografía occidental. Desde los iconos del siglo XIII hasta la actualidad, el retrato, tanto en pintura como escultura, desde el siglo XVIII hasta el XX; el realismo crítico del siglo XIX, así como el Realismo Socialista de la era comunista; paisajes de todas las épocas; la primera abstracción y el arte contemporáneo experimental. Más de 300 obras ilustraron nueve siglos de arte, que reflejan la espiritualidad, las revoluciones sociales y políticas, las tradiciones pictóricas realistas, el descubrimiento de la abstracción y la experimentación de la modernidad. Las obras expuestas procedieron, tanto de los museos más importantes del país—Museo Estatal de Arte Ruso, la Galería Estatal Tretiakov, el Museo Ermitage y el Museo del Kremlin— como de museos regionales, coleccionistas particulares y algunos museos y colecciones de fuera de Rusia. Un significativo número de piezas expuestas en contadas ocasiones o nunca antes habían salido del país hasta esta exposición.

2007 | La programación artística de este año se concibió especialmente para celebrar el Décimo Aniversario. Destacaron la antología dedicada a Anselm Kiefer en primavera y verano, y *Art in the USA: 300 años de innovación.*

La muestra de Kiefer fue comisariada por Germano Celant, Conservador Jefe de Arte Contemporáneo del Solomon. R. Guggenheim de Nueva York, organizada temáticamente, la muestra incluye una selección de obras icónicas creadas en las últimos diez años, obras estas pertenecientes a los fondos del artista, a colecciones públicas y privadas, y a la Colección del Museo Guggenheim Bilbao. Kiefer, uno de los creadores fundamentales de nuestro tiempo, nació en 1945 poco antes del fin de la II Guerra Mundial y creció siendo testigo de la destrucción de la guerra moderna, de la desmembración de su país, de la reconstrucción de una nación dividida y de la lucha por su renovación. Desde el convencimiento de que no existe

una verdad sino interpretaciones diferentes, Kiefer constantemente cuestiona en sus obras el lugar que ocupa el ser humano dentro del cosmos y analiza las interrelaciones entre la historia, la mitología, la literatura, la identidad y la arquitectura alemanas. Como resultado, sus obras presentan superficies con múltiples capas, tan complejas y fragmentadas como los temas que tratan. Estas obras monumentales, repletas de referencias a la tradición romántica alemana y al acervo político y filosófico de su país, fusionan la pintura, el collage y la escultura, y combinan una paleta casi monocroma con materiales poco ortodoxos como plomo, alambre, paja, yeso, barro, semillas, girasoles, ceniza y polvo. De esta forma, Kiefer nos brinda un corpus de obra prolífico cuya escala monumental y particular textura subrayan la solemnidad y la naturaleza trascendente de su contenido.

Art in the USA: 300 años de innovación a través de 200 piezas recorrió las claves de la historia de EEUU en la exposición más importante de arte norteamericano expuesta en Europa. La exposición está organizada en seis secciones cronológicas que demuestran cómo el arte de cada época ha reflejado y contribuido a una compleja narrativa del país en una época de descubrimientos, crecimiento y experimentación. Colonización y Rebelión (1700-1830)**,** Expansión y Fragmentación (1830-1880), Cosmopolitismo y Nacionalismo (1880-1915), Modernidad y Regionalismo (1915-1945), Prosperidad y Desilusión (1945-1980), Multiculturalismo y Globalización (1980-actualidad).

2008 | A lo largo del año 2008 el Museo presentó dos exposiciones temporales, que contaron con un gran éxito de público y crítica.

Organizada por el Victorian and Albert Museum de Londres y coproducida por el Museo Guggenheim Bilbao, en febrero se inauguró *Cosas del Surrealismo,* una muestra que examinaba la influencia de este movimiento en el amplio mundo del diseño, a través de 231 obras de sus principales protagonistas: Salvador Dalí, Joan Miró, Giorgio de Chirico y Max Ernst.

Todas las historias del arte: Kunsthistorisches Museum de Viena, la primera y más completa sobre los fondos de uno de los más importantes museos históricos del mundo, se inauguró en octubre de 2008. La exposición reunió una completa selección de 197 obras desde Egipto y la Antigüedad clásica hasta el siglo XVIII.

2009 | El Museo ha presentado ©*Murakami,* la retrospectiva más amplia dedicada a este artista. Más de 90 obras de arte en diferentes medios como pintura, escultura, instalación y película recorren la continua evolución del *alter ego* de Murakami, DOB, sus proyectos figurativos inspirados en el *otaku* de finales de los años 90 y el repertorio de productos de Kaikai Kiki Co., Ltd. que abarcan toda la carrera de Takashi Murakami. Nacido en Tokio en 1962, Takashi Murakami es uno de los artistas más influyentes procedentes de Japón en las últimas décadas. Doctorado por la Universidad Nacional de Bellas Artes y Música de Tokio en 1983 y con formación en *nihonga* (un estilo pictórico centrado en las técnicas y temas tradicionales japoneses), Murakami surge de la generación Neo-pop japonesa tras el pinchazo de la burbuja económica en aquel país a finales de los años ochenta. Pese a incorporar en su obra elementos de la cultura popular contemporánea de su país en forma de *anime* (animación)

y de *manga* (cómic), ha continuado bebiendo de las fuentes tradicionales japonesas, desde la iconografía budista o los rollos de pinturas del siglo XII hasta la pintura zen y las técnicas de composición de la pintura excéntrica del período Edo del siglo XVIII; esta última se caracteriza por el uso de imágenes fantásticas y poco convencionales, y por el empleo de una línea expresionista, y suponía un rechazo al realismo y el tradicionalismo de la época. La práctica artística de Murakami crea una nueva interrelación entre el arte elevado y la cultura popular, que se traduce en su concepto de que el arte es parte de la economía. El artista es célebre por forjar un nuevo modelo empresarial basado en la transformación de estrategias de mercado. Este esquema también puede atribuirse al cambio global de una sociedad basada en el consumo, que ha pasado a convertirse en una economía orientada a los servicios, lo que diferencia a Murakami de Andy Warhol y de sus coetáneos, Jeff Koons y Damien Hirst. Además de crear obras de arte, Murakami ha generado toda una constelación de actividades auxiliares que forman parte de su práctica y en las que se convierte en comisario de exposiciones, conferenciante, coordinador de eventos, presentador de radio, columnista de prensa y agente de artistas emergentes. Su corporación internacional, Kaikai Kiki Co., Ltd., y las diferentes actividades que llevan a cabo, como la fabricación en masa de productos de *merchandising*, la producción de filmes de animación y los encargos de diseño corporativo, entre los que se incluye su célebre colaboración con Louis Vuitton, revelan el objetivo de Murakami de ampliar, de forma creativa, el ámbito del arte.

2010 | *Selecciones de la Colección del Museo Guggenheim Bilbao* es la primera muestra de un ciclo de exposiciones programado para los próximos tres años en torno a los fondos propios de la Colección del Museo Guggenheim Bilbao, que actualmente comprende 103 obras de 63 artistas, y que realizará un recorrido por las obras más significativas de la Colección. Esta exposición se centra en las décadas de los años cincuenta a setenta, fijando como inicio cronológico de la Colección la pintura de Mark Rothko *Sin título*, 1952-53. Por un lado, ahonda en la obra de los artistas de la Escuela de Nueva York, y por otro aborda el trabajo posterior de artistas americanos como Cy Twombly, Robert Rauschenberg y Andy Warhol que dialogan con Europa y con algunos de sus representantes contemporáneos como Yves Klein, Antonio Saura o los escultores vascos Jorge Oteiza y Eduardo Chillida. Esta muestra coincide con la publicación del primer libro comprehensivo de la Colección del Museo Guggenheim Bilbao.

3.3. d. Servicios de documentación

La Misión del Museo, como se recoge en el apartado 3.1. b de este capítulo, se enuncia del siguiente modo: "Reunir, conservar e investigar el arte moderno y contemporáneo y exponerlo en el contexto de la Historia del Arte desde múltiples perspectivas y dirigido a una audiencia amplia y diversa, para contribuir al conocimiento y disfrute del arte y los valores que éste representa, en el marco de una obra emblemática de la arquitectura, como pieza fundamental de la Red de los Museos Guggenheim y sirviendo de símbolo de la vitalidad del País Vasco." Dentro de esta misión, la investigación artística tiene un papel fundamental para el Museo. En los

ámbitos de curatorial y de conservación se realizan trabajos de investigación, liderando y desarrollando proyectos relacionados con la Colección Propia del Museo Guggenheim Bilbao, con las colecciones de los Museos Guggenheim, con las obras en depósito y las que forman parte de las exposiciones temporales, así como con diferentes ámbitos de investigación dentro de las manifestaciones del arte contemporáneo. Las líneas de investigación fundamentales se centran en: La Colección Permanente de los Museos Guggenheim; las piezas de la Colección Propia consideradas obras maestras y que son referentes en el ideario artístico moderno; los artistas de quienes la Colección Propia cuenta con un conjunto representativo de su obra que proporciona una "visión en profundidad", como es el caso de Anselm Kiefer o Richard Serra; artistas a quienes se ha encargado piezas y proyectos de ubicación específica realizados expresamente para ser instalados en los espacios del Museo Guggenheim Bilbao; el arte de posguerra y el diálogo entre el escenario artístico de la segunda mitad de siglo en los Estados Unidos y en Europa con las subsiguientes etapas hasta la contemporaneidad; el arte específicamente vasco y español: representado dentro de la Colección Propia, por artistas como Eduardo Chillida, Jorge Oteiza, Antoni Tàpies o Miquel Barceló y, el edificio que alberga al Museo, obra emblemática de la arquitectura, como otra línea prioritaria y que contextualiza la línea investigadora en torno al estudio de la Historia y Teoría de la Arquitectura.

La principal herramienta de investigación es el fondo bibliográfico de la biblioteca. Este fondo facilita el desarrollo de la actividad curatorial, siendo un instrumento para otras áreas del Museo. La biblioteca contiene un amplio fondo bibliográfico de más de 10.000 volúmenes dedicados al arte moderno y contemporáneo y una extensa relación de suscripciones a las más importantes revistas de arte y crítica contemporánea, así como documentación sobre la Colección Permanente, las exposiciones temporales y sus artistas. Este fondo facilita el desarrollo de la actividad curatorial, siendo un instrumento para otras áreas del Museo. La misma es de acceso libre gratuito, aunque de horarios un poco acotados. El catalogo, de consulta online, está homologado al sistema Absys 6 igual que la Universidad de Deusto, UPV (Universidad del País Vasco) y el Museo de Bellas Artes de Bilbao.

3.3. e. Programas educativos e interpretación

La misión del museo hace especial hincapié en su finalidad de "educar a la sociedad en el arte como apoyo a los valores de tolerancia y apertura, sirviendo como símbolo de la vitalidad económica y cultural del País Vasco". Esto significa que el Museo Guggenheim se ha impuesto como tarea fundamental servir de instrumento de

educación, de divulgación y acercamiento de la cultura a la sociedad. Las posibilidades de educación que ofrece el museo no son únicamente las de aprendizaje de conocimientos sino también y de forma fundamental el desarrollo de la sensibilidad y del goce estético.

La Subdirección de Educación e Interpretación es la responsable de que personas con intereses dispares disfruten de las imágenes, conceptos o contenidos artísticos relacionados directa o indirectamente con el arte expuesto. La tarea exige al Museo diseñar una programación educativa variada que dé respuestas a todas las necesidades. En 2005 se elaboró un Plan Educativo 2005-2008 en el que se definieron las audiencias contempladas en la programación educativa: la comunidad escolar, el público general, los participantes en otros programas y los colectivos desfavorecidos. El Plan también organizó los contenidos de la Programación expositiva y de otras disciplinas artísticas en general adoptando un enfoque multidisciplinar, un planteamiento conceptual y objetual de las artes, es decir, una metodología basada tanto en el desarrollo de ideas o conceptos clave y generales como en los objetos artísticos en sí mimos, esquematizado en el cuadro de la figura 17.

Público General

Entre los programas diseñados para el público general cabe destacar:

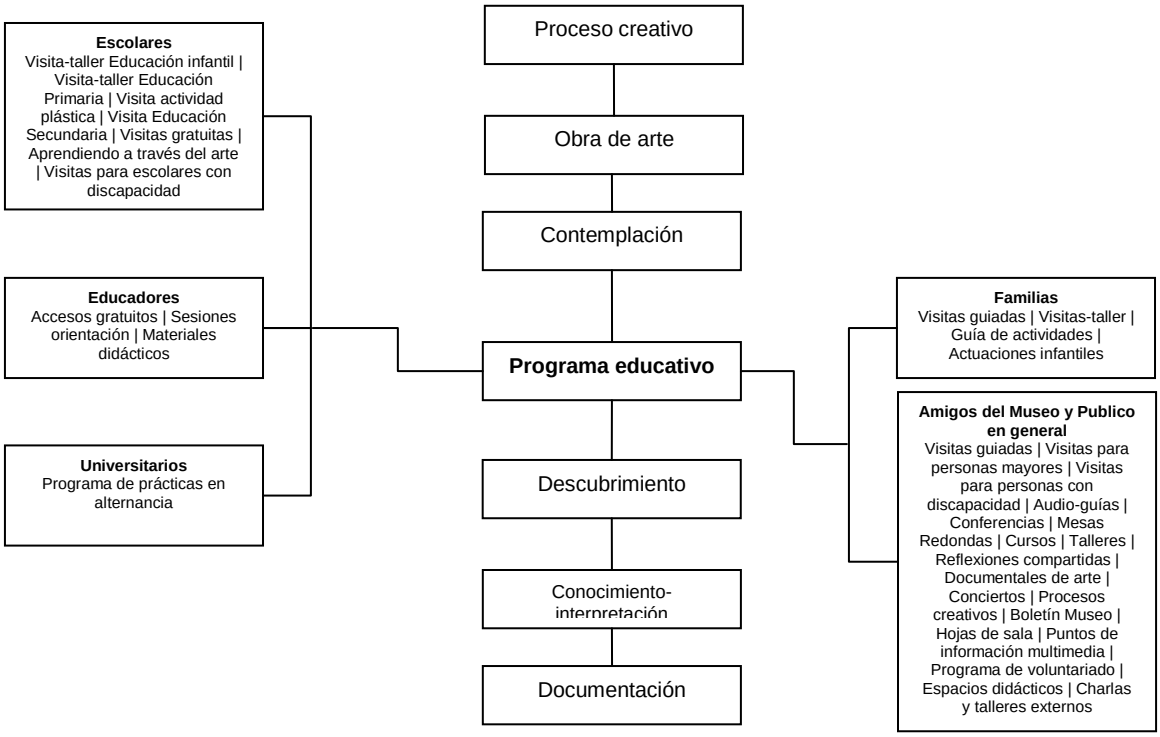
- Boletín informativo © Guggenheim Bilbao.
- Proyecto DIDAKTICA.

El proyecto DIDAKTIKA genera espacios complementarios para cada exposición y presentación de la Colección Permanente proporcionando al visitante las herramientas para una mejor comprensión del arte expuesto. Destaca por su naturaleza permanente, el espacio complemento a la instalación *La materia del tiempo,* dedicado al proceso creativo de Richard Serra, que incluye maquetas de las obras, una sección destinada a la historia del acero, una selección de vídeos y documentales, así como una zona de lectura. A este espacio se ha incorporado una nueva sala de ordenadores que permite desarrollar talleres de arte y de tecnología dirigidos a todos los públicos.

- Audio-guía.

Sistema que permite disfrutar de una visita autónoma al Museo, con explicaciones tanto de la arquitectura como de las exposiciones. Andrea Fraser (2006) ofrece una lectura del texto del audio-guía que se entrega con la entrada al museo que seduce en su planteamiento.

Figura 17. Metodología del Programa Educativo Museo Guggenheim. Calaf, 2007



En el video Fraser cuenta como nada más comenzar una voz entre sensual y corporativa enuncia con énfasis:

> "*En los grandes museos de otras épocas, las salas se sucedían una tras otra y usted debía visitarlas de ese mismo modo, como si no hubiera escapatoria. Pero aquí sí la hay: este espacio (el atrio) al que puede volver después de visitar cada sala, para refrescar el espíritu antes de su próximo encuentro con las exigencias del arte contemporáneo. Y unos segundos más allá, cuando se refiere al revestimiento de piedra de los pilares, el locutor en trance invita a tocar el material. Toque su superficie, recórralo con su mano, sienta su suavidad"*. (Fraser, 2006: 2´ 23´´)

El lenguaje utilizado en la audio-guía copia el estilo publicitario y propone una experiencia llena de emociones, únicas, felices y maravillosas, un interminable ¡oh! que retumba en las curvas del edificio y recuerda el síndrome de Stendhal, que en vez de marearse en la basílica de Santa Croce en Florencia lo hace ahora en esta nueva catedral en que se ha convertido el Guggenheim. Fraser (2006) considera que las formas habrían sido distintas, y los medios también, si el destinatario de estas palabras no fuera un visitante producto de las encuestas. También observa que siguiendo al pie de la letra las instrucciones la prótesis auricular obliga a un recorrido

prefijado y a detenerse con más atención en unas obras y a pasar de largo por otras, privando de libertad al espectador para rumiar sus impresiones al ritmo que éstas le lleven.

- Visitas gratuitas

Concertadas a la Colección Permanente y a las exposiciones temporales todos los días excepto el lunes, con diferentes horarios y previa inscripción.

- Tai chi en la explanada del museo.
- Arte y Jazz. Las noches de agosto.

Colectivo escolar y docente

El colectivo escolar y docente supone uno de los principales objetivos para el Museo. En el ejercicio 2005-2006 participaron en los programas educativos 67.783 escolares, un 18,4% más que en el bienio 2003-2004. De la oferta del Guggenheim destacan:

- Visitas *Arte y Tecnología*

Los participantes descubren fascinantes conceptos artísticos utilizando como herramienta las nuevas tecnologías en la sala de ordenadores próxima a la instalación de Serra.

- Visitas de cualquier nivel educativo en inglés y francés.

Las visitas escolares gozan de gran demanda lo que ha permitido que el Museo amplié su presencia en los centros educativos. De este modo, desde la apertura del Museo casi la mitad de la población escolar de la CAV ha tomado parte en alguno de sus programas didácticos, destacando el alto número de estudiantes franceses.

Por su parte 32.647 docentes se han beneficiado de los materiales didácticos y programas educativos dirigidos expresamente para ellos.

- Programa para docentes:

La posibilidad de descargar materiales didácticos para el profesorado a través de la página web del Museo (Museo Guggenheim Bilbao, 2010, Guía).

Participación en el Programa Garatu de formación de profesorado de la CAV a través de cursos dirigidos principalmente a los docentes del bachillerato de arte.

Wiki de Docentes del Museo Guggenheim Bilbao. El Wiki de Docentes es un espacio virtual para enseñar aprendiendo donde los docentes comparten sus experiencias y se enriquecen con las aportaciones de los compañeros de profesión.

Tus sugerencias. Está abierta una casilla electrónica para mejorar el departamento de Educación, así como las actividades que llevan a cabo para centros escolares. El Museo entiende que la educación artística es un ejercicio fundamental de

comunicación y, por tanto, considera imprescindible el diálogo y la interacción con aquellas personas que lo visitan.

- Aprendiendo a través del arte

Learnign Through Art tiene su origen en el Museo Solomon R. Guggenheim de Nueva York. En 1970 la mecenas Natalie K. Lieberman lo puso en marcha como respuesta a la eliminación de la enseñanza de las artes en las escuelas públicas de la ciudad. En 1998 el Museo Guggenheim Bilbao adaptó este programa a las necesidades e intereses de los colegios públicos de la Comunidad Autónoma Vasca, gracias a la colaboración del Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco y al patrocinio de BBK. En sus años de experiencia ha llegado a más de un millar de escolares y un centenar de profesores de todos los ciclos de Educación Primaria.

La metodología del programa responde a los siguientes parámetros: los escolares aprenden de una gran variedad de formas: escuchando, observando, hablando, actuando, creando. En el proceso creativo hacen todo esto y, además, aprenden a pensar de forma crítica o a planificar y desarrollar un proyecto hasta su finalización. El programa disuelve las barreras entre disciplinas curriculares y anima a mirar el mundo de una forma creativa y personal. El arte se convierte en un instrumento para descubrir, explorar y aprehender la realidad. También se mejora la expresión oral y escrita, y se desarrolla el respeto hacia su propia obra y la de los demás. Dado que los escolares son más receptivos a aprender a través de actividades artísticas, los talleres tienen una gran efectividad con aquellos que puedan tener dificultades para seguir métodos tradicionales. Los talleres implican muy diversas disciplinas: fotografía, pintura, escultura, vídeo, acciones, teatro, música, arte digital... y se llevan a cabo una vez por semana en el centro escolar, en sesiones de una hora y media, durante 20 semanas. Cuando el profesorado identifica los objetivos que desea alcanzar y las actitudes y destrezas que quiere consolidar, el artista y el educador del Museo idean una serie de talleres integrados en unidades didácticas. Cada programa es único y personalizado, con el fin de desarrollar los intereses y habilidades de los escolares, y puede reforzar cualquier área del currículo. La colaboración entre el artista y el profesor en el aula es fundamental, ya que cada uno apoya la labor del otro.

Los artistas tienen un papel fundamental dinamizando el trabajo de los escolares y ayudándoles a aplicar el pensamiento conceptual de la creación artística a los temas concretos del currículo. Naia del Castillo, Ibón Garagarza, Iñaki Gracenea, Maider López, Jon Mantzisidor, Joxerra Melguizo, Asier Mendizabal, Manu Muniategiandikoetxea y Jorge Rubio acuden a los colegios y plantean sus propuestas. Sin embargo, los niños son los verdaderos protagonistas de esta aventura creativa.

Con su inagotable capacidad de sorpresa, ilusión y energía, reinventan las propuestas, hallando soluciones inesperadas y personales. Los artistas reconocen que su papel es ofrecer viajes cuyo destino final desconocen. Así, *Aprendiendo a través del arte* se presenta cada año como una aventura diferente. Los escolares se convierten en exploradores de nuevas rutas mientras descubren el placer de producir objetos únicos e irrepetibles y sienten el orgullo de mostrar sus hallazgos creativos a los demás. Además, durante los talleres se consolidan destrezas de trabajo en equipo y de comunicación. El curso 2008-09 los artistas fueron: la clase de 6º curso de Divino Maestro en Vitoria-Gasteiz, 6º de Amaña en Eibar, 5º y 6º de Arrateko Andramari en Eibar, 4º de Intxaurrondo en San Sebastián, 5º curso de Las Viñas en Santurtzi, 3º de Tomas Camacho, 4º de Basurto en Bilbao, 3º curso de Ruperto Medina en Portugalete y 2º y 3º de Aperribai en Galdakao. Nueve colegios, con un total de 183 alumnos.

Cada curso escolar culmina con la exposición de una selección de los trabajos artísticos de los niños participantes en las salas del Museo Guggenheim Bilbao. Contemplar sus obras expuestas en la pinacoteca contribuye a conseguir el objetivo del programa de motivarles e incrementar su autoestima. Cada año se celebra la inauguración de la exposición a la que asisten los escolares acompañados por sus profesores, los artistas colaboradores, los patrocinadores y diversas personas del ámbito educativo. Tras la presentación en rueda de prensa en el Auditorio del Museo, en la que intervienen representantes de la Diputación Foral, de la BBK, del Museo y uno de los artistas, los asistentes visitan la sala de exposiciones, donde los escolares tienen la oportunidad de explicar sus obras de arte a los adultos, mientras el resto de los invitados disfrutan de un aperitivo en el Atrio.

- Intercambios culturales

Cada curso escolar el Museo se plantea un intercambio cultural a través de la educación artística entre dos colegios públicos de educación primaria: uno del País Vasco y otro de Nueva York, participantes en los programas *Aprendiendo a través del arte* que se desarrollan en los Museos Guggenheim de ambos países. Desde 1999 se han llevado a cabo distintos intercambios que se conciben como una fuente de enriquecimiento cultural, tanto para los escolares como para los profesores y artistas participantes.

> “En el 2006 el proyecto desarrollado pretendía que, a través del arte y las nuevas tecnologías, los escolares reflexionaran sobre el proceso de constitución de una sociedad multicultural y, más concretamente, sobre los sacrificios que comporta la inmigración y también el enriquecimiento cultural que supone. Las dos clases de primaria intercambiaron envíos electrónicos, información y fotografías a través de

> Internet, comparando así modos de vida y aspectos característicos de cada lugar. Así se realizaron dos fotonovelas o historias con imagen fija y palabras en las que dos niñas, María e Isis, debían dejar sus países, sus amistades, su tierra, sus costumbres, etc. para emigrar a un nuevo país. Fueron doce fotografías seriadas que reflejaban distintos sentimientos sin olvidar el humor. Los trabajos resultantes se mostraron en las respectivas exposiciones anuales de *Aprendiendo a través del arte* tanto en el Guggenheim Bilbao, como en *A Year with Children* en el Solomon R. Guggenheim Museum de Nueva York" (Museo Guggenheim, 2007 c: 3).

Público familiar

En cuanto a la programación educativa dirigida al público familiar, que en el período 2005-2006 ha llegado a 80.453 participantes, se destacan:

- *Talleres Puppy* y *Araña*

Basados en la obra del artista pop Jeff Koons y la araña gigante de la escultora Bourgeois, duran un fin de semana entero y comprende temas relacionados con las escalas y materiales

- Visitas taller
- Visitas *Arte y Tecnología* de los fines de semana.

Colectivos más desfavorecidos

Con los colectivos más desfavorecidos se desarrollan habituales visitas para personas con discapacidad auditiva, visual y psíquica:

- Curso *Arte y creatividad: reflejos de la mente*

El curso intenta trazar un mapa en el que determinados aspectos de la creatividad, la educación y el arte se encuentran con las prácticas psicológicas que estudian la representación como expresión simbólica de los mecanismos cognitivos. En este contexto las prácticas de *arteterapia* y la practica psicomotriz interaccionan con las expresiones creativas.[27] La *arteterapia* es un acompañamiento terapéutico de las personas con dificultades (psicológicas, físicas y sociales), a través de sus producciones artísticas (obras plásticas, sonoras, teatrales, literarias, danza, etc.)

- Programa de voluntariado

El programa de voluntariado se ocupa de charlas talleres con asociaciones de la tercera edad, centros de rehabilitación de toxicologías así como asociaciones para

[27] NOTA: Más que un medio de expresión es una búsqueda durante la cual el terapeuta ayuda a la persona a realizar un recorrido simbólico. La práctica psicomotriz potencia los procesos madurativos a través de la vía corporal, elaborando además una concepción de las relaciones humanas, educativas y/o terapéuticas en las que el protagonista es sujeto en las relaciones y actor en sus acciones, es decir, un ser humano con identidad. Coordinadores: Josu Rekalde (Universidad País Vasco/EHU) y Marta Arzak (Museo Guggenheim Bilbao).

inmigrantes. Este programa de carácter social es desarrollado por voluntarios/as del Museo con los objetivos de acercar el Museo a todos, sin exclusiones; emplear el arte como herramienta metodológica y de aprendizaje; crear un entorno cómodo y de disfrute del arte y trabajar en estrecha colaboración con los responsables de las personas participantes.

- Accesibilidad

Además se han llevado a cabo nuevas iniciativas como las guías de accesibilidad en braille y la incorporación de tecnologías como PDA adaptadas; la instalación de un bucle magnético en el auditorio para personas sordas y la colaboración iniciada con el Hospital de Cruces en materia de formación de monitores para los talleres que habitualmente se celebran para los niños hospitalizados.

Actividades complementarias

En esta panorámica de la oferta educativa del Museo también cabe citar la profusa e imaginativa agenda de actividades y servicios especiales. Los mismos contemplan desde talleres especiales, cursos, conciertos, conferencias y otros eventos culturales. Tal es su variedad que para ejemplificar haremos un recorte sobre lo sucedido en 2006 (Museo Guggenheim Bilbao, 2007 a: 44):

Para *El imperio Azteca* se organizaron entre otras acciones un ciclo de conferencias con la participación de Felipe Solís, José Luis de Rojas y Juan José Batalla y la mesa redonda "México contemporáneo", que ofreció una amplia panorámica del arte mexicano de los siglos XX y XXI, con la participación de los artistas Carlos Amorales, Pablo Helguera y Betsabé Romero y el Director de El Museo del Barrio de Nueva York, Julián Zugazagoitia, como moderador. En torno a *¡Rusia!* la comisaria Valerie Hillings impartió la conferencia "Un viaje a través de la historia: ¡Rusia! En el Museo Guggenheim Bilbao", mientras que la crítica Olesia Turkina y los artistas participantes en la muestra, Víctor Alimpiev y Oleg Kulig participaron en una mesa redonda titulada "Arte ruso contemporáneo". Así mismo, el artista Anatoli Osmolovski dio la conferencia "Activismo político 1989-2001" y coincidiendo con "La noche de los museos" el DJ Onlee Aka Boris Romanov ofreció una sesión nocturna en el Atrio del Museo. Finalmente durante la muestra *100% África* André Magnin impartió la charla "100% África: un arte para la comunidad, un arte para el mundo"; además artistas participantes de la muestra debatieron sobre sus obras y procesos creativos. Como complemento, se organizaron visitas culturales especiales impartidas por personas africanas residentes en la CAPV y visitas guiadas para dicho colectivo social; finalmente el antropólogo Eudald Carbonell abrió un ciclo de conferencias multidisciplinar en el que también participaron especialistas y artistas de renombre

internacional como Paula Farias, Agisi Makatiani, Stephen Smith, Javier Reverte, Alfredo Jaar y Peter Piot, quienes relataron sus experiencias y visiones del continente africano.

La dimensión internacional de la orientación didáctica del Museo también es reseñable en la que se puede mencionar el encuentro *Para un nuevo estatuto del arte. Función del arte, función del artista*, organizado en colaboración con el Instituto Francés de Bilbao y la Embajada de Francia en España en el que los filósofos Yves Michaud y Francesco Masci, el crítico de arte Sthephen Wright, el artistas Alexandre Gurita y la historiadora de ideas François Gaillard expusieron sus conceptos y visiones sobre las nuevas funciones del arte y del artista.

Las artes escénicas han ocupado un espacio relevante en la programación del Museo: la danza de la mano del Ballet de Víctor Ullate, de la compañía italiana Aterballetto o de Angel Corella y las primeras figuras del America Ballet Theatre y el Nueva York City Ballet; la música a cargo de la Coral de Bilbao o de la BOS Bilbao Orquesta Sinfonikoa o el cine con una dinámica programación en la que se dieron cita el cine mexicano, ruso o iraní, la vanguardia digital o el cine documental del África subsahariana o los festivales Resfest y el Festival Internacional de Cine de Donostia-San Sebastián de especial protagonismo. También cabe citar el festival Dantzaldia con la presentación en el Auditorio de la compañía Flak-José Navas de Canadá y su obra *Potable Dances* y por primera vez la integración del Museo en el circuito del festival internacional de música, arte, danza, cine y otras expresiones de vanguardia MEM – MUSICAEXMACHINA, con la actuación-concierto Damo Suzuki´s Network de Damo Suzuki y la banda Haiku Kaiku en el Auditorio.

La colaboración del Museo con otras instituciones culturales ha hecho posible actividades como los Encuentro de Arte y Cultura: *Arte y Educación IV, Formación, investigación y acción en el Museo de Arte,* y el curso *Responsabilidad y sensibilidad compartidas en la interpretación y la educación del arte,* co-organizados con la Universidad del País Vasco. Ambos programas han servido como instrumento educativo y de proyección al ámbito internacional gracias a la participación de reconocidos artistas y especialistas en el campo de la educación en el arte como Cornelia Büninghans-Knubel, Carmen Morsch, Flavio Barbaro, Veronica Sekules, Ida Braendhold, Colette Dufresne-Tassé, Kim Kanatani, Steven Kolsteren, Almust Linde, Richard Deacon, Geoff Lowe, Maider López, Sarah Peters, Lisa Morán, Carmen Lidón y Carla Padró.

Hasta aquí los programas que se están llevando a cabo y los resultados que se obtienen. En cuanto a la organización del departamento de educación e interpretación

resta decir que en el inicio del museo estaba compuesto por la responsable del área, la coordinadora del programa educativo y dos auxiliares (Museo Guggenheim Bilbao, 1999). Actualmente, la plantilla se completa con la labor del personal voluntario y treinta dos plazas cubiertas por el Programa de Practicas en alternancia del Museo.

Esta investigación no pudo indagar demasiado en los formatos de autoevaluación que la Dirección de Educación e Interpretación gestiona pero a lo largo del bienio 2005-2006, cerca de 800.000 personas han participado en alguno de los cincuenta programas que ofrece el Museo, lo que supuso un 26,4% de incremento respecto a los participantes del bienio anterior. Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK) continúa patrocinando un alto porcentaje de estas actividades. También cabe destacar que la puntuación media obtenida a través de las encuestas de satisfacción y calidad realizadas a los participantes en los programas educativos fue de 8.5 en el bienio 2005-2006, frente a los 8 inicialmente establecidos como objetivo (Museo Guggenheim, 2007 a).

3.3. f. Museografía

La relación entre el continente y el contenido comienza en el edificio proyectado por Gehry. El programa para la infraestructura cultural más espectacular de Bilbao incluía espacios de exposición para tres funciones —colección permanente, instalaciones permanentes específicas y galerías de exposiciones temporales—; instalaciones públicas como el auditorio, restaurante, cafetería, tienda y un atrio que actuarías como espacio central y de orientación cuyo concepto rememora la idea de una plaza pública; un espacio de carga y descarga, un almacén y por supuesto oficinas administrativas. El espacio central se rodea de cuatro niveles de galerías y una gran pared de vidrio orientada a la ría. Las galerías son grandes volúmenes superpuestos. Algunos tienen espacios de hasta treinta metros lineales entre columnas, tragaluces en las formas esculturales del tejado y los techos se mantienen a seis o más metros normalmente. Las galerías se han diseñado para animar al público a que suba hacia las salas y las terrazas del tejado. La circulación externa proporciona asimismo la posibilidad de encauzar grandes aglomeraciones de gente y no perturba el flujo normal de circulación. La cubierta escultural de titanio, que en un principio fue pensada en acero inoxidable, es de tal repercusión que ha convertido al Guggenheim Bilbao en un hito indiscutible de la arquitectura del siglo XX.

El Atrio central es el auténtico corazón del Museo, que sirve como punto de partida y referencia para el visitante. Los tres niveles de galerías del Museo se organizan alrededor de este Atrio central y se conectan mediante un sistema de pasarelas curvilíneas, ascensores y torres de escaleras. El espacio expositivo está

compuesto por un total de 20 galerías. El Atrio y las pasarelas que llevan de unas galerías a otras facilitan la localización de las salas y servicios en todo momento, ya que permiten ver los espacios expositivos desde otras perspectivas. Al penetrar en el Museo, se descubre que bajo la externa complejidad de formas arquitectónicas, se oculta un mundo ordenado y claro en el que no es difícil orientarse.

Los espacios no expositivos del Museo incluyen un Auditorio de 300 plazas, un Restaurante, dos cafeterías y una tienda-librería.

En muchos sentidos, la riqueza espacial es uno de los principales activos de este Museo, la variedad de salas que se agrupan en tres tipologías diferentes: hay espacios singulares, algunos de grandes dimensiones como la sala 104 Arcelor, de 130 metros de longitud y 30 de anchura libre de columnas —esta sala diáfana ha permitido albergar las obras de la instalación *La Materia del Tiempo* de Richard Sierra, cuya magnitud y alcance encuentran por primera vez ubicación en el interior de un museo—; una serie de galerías, denominadas clásicas, de formas ortogonales y dotadas de luz cenital, que son salas muy neutrales, de formas más convencionales y aptas para albergar obras de formatos tradicionales; y, finalmente otros espacios mucho más específicos y de formas curvilíneas, donde la arquitectura del edificio se percibe desde el interior, muchas de ellas de alturas de 14 o 16 metros. Esta variedad de espacios y el diálogo que se establece entre los clásicos y los singulares, articulados en torno al atrio central, referencia para moverse dentro del Museo, permite apreciar mejor las características de cada uno de ellos y maximizar la riqueza de la experiencia museística.

Al igual que los cines antiguos donde la magia va más allá de la apariencia de las fachadas barrocas y se mete en los interiores, en todo aquello que los rodea y aumenta el misterio de la pantalla blanca antes de que se apaguen las luces, en el Guggenheim Bilbao, la experiencia sensorial de los espacios no termina en la carcasa de titanio. El lado interno del edificio redobla el juego de magia espacial patente en el exterior, como se apresura a destacar el atrio acristalado que llena de destellos los ojos del visitante situándolo en el centro de un “bombardeo de impresiones” (Krakauer, 2006). El interior del Guggenheim poco tiene que ver con una sucesión de cámaras pintadas de blanco para catalogar del modo más higiénico posible la evolución del arte. Sólo unas pocas salas poseen la forma del cubo y, aún así, no siempre hay en ellas un orden sucesivo o lineal. Las paredes curvas y los estrechos pasillos de la tercera planta, con sus vistas de vértigo, incitan al visitante a experimentar la diversión espacial como si estuviera montado en un carrusel. Las partes exterior e interior, en cuanto edificio, funcionan como las dos caras de una misma moneda. Ambas se sintetizan en la experiencia del visitante y destierran al olvido la tradicional función de

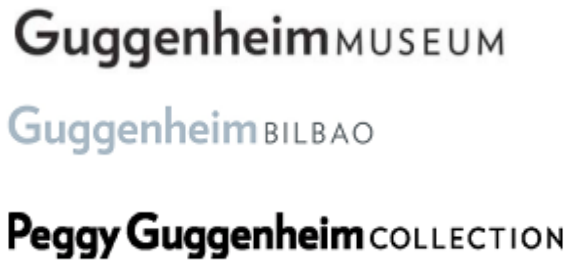
un museo de crear las mejores condiciones para mostrar y conservar obras de arte. Por eso se ha dicho tantas veces que la arquitectura prima aquí sobre lo artístico, porque su presencia y potencial de impacto es muy fuerte. No es que los espacios irregulares del interior dificulten la correcta visión de las obras: es que el edificio se impone por su excentricidad y por su misma forma artística, lo que condena al arte en sí a una posición secundaria.

3.3. g. Aspectos comunicativos

Este apartado analiza los elementos centrales de las políticas de comunicación desarrolladas por la Subdirección de Comunicación y Marketing del Museo Guggenheim Bilbao. El Guggenheim Bilbao en tanto Museo es un lugar de encuentro, disfrute y entretenimiento, es el edificio y las colecciones, es un espacio y un recorrido, un equipo de profesionales, un programa de investigación, didáctica y diversión y, un medio de comunicación. En fin, es una unidad dotada de gran diversidad. De modo que para que todos estos componentes refuercen su presencia en una marca conjunta de identificación se genera una estrategia global de comunicación con distintos niveles de lectura que establecen canales de comunicación entre y desde el público (Vegas Solis, 2007). El abanico de necesidades que se abre es amplio: fue imprescindible el desarrollo de una imagen corporativa, una gestión eficiente de la información, la atención especializada a los medios, una estrategia de desarrollo de las nuevas tecnologías y por último acciones de marketing promocional.

Identidad corporativa

1. Logotipo Museo Guggenheim Bilbao. El diseño apuesta por una imagen de lectura hábil y adopta formas curvilíneas en un planteamiento deconstructivo y variaciones cromáticas. La marca y el logotipo reproducen la impronta de la red Guggenheim.



2. Papelería institucional: Papeles de oficina que se utilizan para el envío de documentos a instituciones y/o personas

3. Señalética: Son los elementos que se utilizan dentro del museo como parte de su imagen corporativa, su finalidad es hacer fácil la ubicación de distintos lugares para los usuarios con indicaciones precisas.

4. Logo productos: Marcas propias del Museo con el fin de contemplar sus servicios.

- Biblioteca
- Restaurante
- Tienda-librería. En 2007 un equipo de alumnos de la Escuela de Diseño Kunsthal de Irún en 2007 desarrolló una nueva identidad para este espacio. El diseño apostó por una imagen visualmente más impactante que se ha aplicado al *packaging* de la tienda-librería, concibiendo nuevas propuestas para sus bolsas, cajas, carpetas, sobres y papel de regalo. Los jóvenes diseñadores basaron conceptualmente sus propuestas en una mirada al interior del Museo y en el énfasis en las formas curvas y el movimiento presentes en cada elemento del edificio.
- Uniformes. Con motivo de la celebración del Décimo Aniversario el museo renovó la imagen de las personas encargadas del servicio de atención al visitante. El diseño del nuevo vestuario estuvo a cargo de la diseñadora vasca Esther Viguria García-Vaquero inspirada en las obras de Chillida y Oteiza y en las características placas de titanio que revisten el Museo. Como resultado los uniformes son una explosión del volumen vanguardista. Las chicas llevan un vestido retro corte globo con tirantes anchos y talle bajo el pecho. El vestido se complementa con una camisa de algodón o jersey de punto de cuello vuelto + leggings negros, un bolero negro de lana y bailarinas negras como calzado. Los chicos, por su parte, llevan pantalón de pinzas negro con camiseta de algodón, también negra, con motivos iguales geométricos en beige. Como toque final, el uniforme masculino incluye una chaqueta negra en tejido de poliéster con *elastan*, de corte recto y línea moderna con cremallera lateral.

5. Publicaciones: Las publicaciones —folletos, afiches promocionales, catálogos ediciones— son una parte importante en la imagen del museo porque a través de este medio se da a conocer. Por esta razón, la disgregación del logotipo siempre aparece en posiciones indicadas para asegurar la cohesión de su imagen.

Gestión de la información

La entidad cuenta con una amplia base de datos de correos electrónicos que utiliza regularmente en virtud de la LSSI 34/2002 enviando información sobre sus exposiciones y actividades en forma de *Newsletters* informativos. Asociado a una cuenta de correo electrónico el museo envía una *Newsletter* mensual informando de todo lo relacionado con el Museo. Los Amigos del Museo disfrutan de contenidos especiales y exclusivos. En cumplimiento de la LO 15/1999 y el RDLOPD 1720/2007, los datos facilitados son incluidos en un fichero automatizado de la Fundación del Museo Guggenheim Bilbao y son tratados con el fin de gestionar los diversos programas incluyendo la realización de estudios de satisfacción, la actualización de datos y la publicación de sorteos e imágenes de distintas actividades en soporte escrito y en www.guggenheim-bilbao.es. Además, el Museo garantiza los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición que pueden ser ejercidos en la forma y por cualquiera de los medios legalmente admitidos en virtud de lo dispuesto en RLOPD.

Prensa

Otro objetivo de las estrategias de comunicación es la obtención de cobertura mediática de las actividades del museo en los principales medios de comunicación tradicionales: prensa escrita, radio y TV para llegar al público. La Subdirección dedica grandes esfuerzos económicos y humanos a la organización de ruedas de prensa, gestión de entrevistas con comisarios y/o artistas, envío de *dossieres* de prensa y catálogos esperando publicaciones en los medios. Los responsables de comunicación se sienten cómodos con este modelo, ya que funciona de forma eficaz, aún cuando la proliferación de museos, galerías y centros de arte hace que la selección y el tratamiento adecuado de las exhibiciones y actividades realmente relevantes sea una tarea complicada, y en muchas ocasiones inviable (Celaya y Viñaras, 2006).

Sin embargo, el Museo Guggenheim ha sido la entidad cultural española que ha generado más apariciones en los medios de comunicación. A medida que avanza su trayectoria se consolida entre las instituciones culturales europeas con mayor presencia mediática. Según datos aportados por el Museo, los polos de atracción informativa de los primeros años —la figura del arquitecto, el edificio y la pertenencia a la Red Guggenheim— siguen acaparando la atención de los medios después de diez años de actividad. Sin embargo, otros aspectos como la relevancia de la programación artística del museo, sus actividades educativas, su papel como motor de regeneración del País Vasco o factor de atracción del turismo extranjero han ido ocupando un espacio informativo creciente. Las adquisiciones que ha llevado a cabo y que han pasado a formar parte de la Colección Propia es otro polo que concita la atención de

los medios. A modo de ejemplo, la inauguración de la instalación de Richard Sierra *La materia del Tiempo* el 8 de junio de 2005 logró una difusión sin precedentes:

> "The Financial Time, Le Monde, Die Welt, The Times o The Independent, cadenas de radio y televisión de la relevancia de CNN, ZDF o BBC y revistas especializadas de la talla de Art Forum, The Art Nuevaspaper o Art in America, destinaron espacios notables para cubrir los diferentes hitos comunicativos en torno a esta adquisición como el desembarco y transporte de las primeras piezas al museo, su proceso de instalación o las ruedas de prensa y encuentros de presentación que se celebraron en Nueva York, Madrid y Bilbao. El prestigioso Nueva York Times le dedico una portada y la calificación de "una de las grandes obras de los últimos años". El resultado fue cerca de 800 artículos y reportajes en prensa, algunos de ellos llevados a cabo por grandes figuras del periodismo internacional como Michael Kimmelman, Jason Kaufman, Robert Hughes o Petra Kipphoff, que calificaba la instalación en las paginas del Diet Zeit alemán como "la mejor salida a escena de un artista en un museo público". Las más de 50 entrevistas concedidas por el artista y los 250 medios que cubrieron la información relativa a esta instalación acreditan el enorme interés suscitado por la exposición de esta adquisición" (Museo Guggenheim Bilbao, 2007 a: 102).

Pocos museos son capaces de medir con exactitud la eficacia y rentabilidad de sus estrategias de comunicación. La referencia habitual de éxito es que en los suplementos culturales publicados por los principales medios de comunicación y/o en las secciones culturales de los principales medios de comunicación aparezca una buena reseña sobre la exposición o actividad que están promocionando en su centro. El Departamento de Comunicación y Marketing del Museo Guggenheim utiliza algunos sistemas externos para medir la eficacia de las acciones que contempla el Plan de Comunicación del Museo como los Informes de Impacto que analizan el *press clipping* (resumen de medios) del museo y ofrecen indicadores como número de referencia en prensa, espacio, valoración cualitativa y cuantitativa de los impactos, distribución geográfica de los mismos, tipos de publicación, etc. Esta información les permite evaluar la eficacia de las acciones que se llevan a cabo y planificar otras nuevas:

> "Durante los años 2005 y 2006 se registraron cerca de 19.800 referencias de prensa escrita relativas al Museo, cuya cuantificación económica se estima en casi 76 millones de euros. Durante este período se contabilizaron 500 noticias emitidas en España por cadena de televisión de ámbito estatal y autonómico, por un valor de más de cinco millones y medio de euros. En lo referente a las emisoras de radio de ámbito estatal y en sus respetivas conexiones locales se contabilizaron 553 registros con un valor de € 1.300.000" (Museo Guggenheim Bilbao, 2007 a: 102).

El cumplimiento del objetivo final también se analiza mediante Encuestas Internas y Externas de Satisfacción, que reflejan el nivel de participación de los distintos públicos objetivo del museo en las actividades organizadas y su satisfacción con las mismas.

Tecnologías

El Museo considera que los soportes digitales no sustituyen al papel como vehículo de transmisión de conocimiento, sino que actúan como herramientas complementarias, especialmente con un segmento de público al que es complicado hacer llegar de una forma óptima determinadas temáticas relacionadas con el arte: los jóvenes. Internet y todas las posibilidades que ofrece —blogs, *Nuevasletters*, marketing viral, *podcasting*, etc.— ayudan a democratizar el consumo cultural, de tal forma que cualquiera en su propia casa tiene acceso a millones de documentos que ilustran y profundizan sobre cualquier tema que pueda ser de su interés desde las vertientes más diversas. El último Plan de Comunicación (Museo Guggenheim, 2007 b) ha desarrollado varias herramientas de comunicación que utilizan como soporte las nuevas tecnologías, con la finalidad de dinamizar su relación con los distintos públicos. Entre estas acciones destinadas a aumentar el *feedback* del Museo con sus *stakeholders* se encuentran:

- Portal institucional

Coincidiendo con el décimo aniversario, el Museo estrenó un nuevo sitio Web con la expectativa de convertirlo en una de las principales herramientas de promoción de la institución. En su día el portal estaba muy bien pero les había quedado obsoleto. Con un diseño moderno y minimalista, en consonancia con la identidad corporativa del Museo, guggenheim-bilbao.es muestra su vocación de llegar al mayor número posible de personas. Por ello, trata con éxito de ofrecer una navegación fácil de usar e intuitiva, respetando las normas de accesibilidad y usabilidad mundiales y multilingüe —castellano, euskera, inglés y francés—.

El sitio, realizado por Arista Interactiva, presenta una réplica online de lo que es físicamente el Gugghenheim reflejando todas sus áreas. Por ejemplo, educación que es una parte importante dentro de la misión estratégica y que no es tan visible externamente como la programación artística del museo, tiene una visión online de igual preponderancia.

La visita virtual permite que el usuario se zambulla desde el ordenador en la realidad del museo. Juan Ignacio Vidarte da la bienvenida a un multimedia que permite al usuario navegar por un escenario tridimensional y visualizar el edificio casi de

cualquier manera. Los patronos estratégicos cuentan con un área específica donde se encuentra información detallada, la denominación que se utiliza para cada uno de ellos, así como el enlace con sus páginas web. La celebración de eventos también es otra parte importante, en el portal se pueden ver vídeos y distintas posibilidades de cómo organizarlos. A la vez el portal actúa como un referente de promoción turística. Para ello, en colaboración con Bilbao Turismo, se ha creado una zona, destinada a que aquellos turistas que quieran venir a Bilbao, para que puedan ver que aparte del museo existen una gran cantidad de ofertas que pueden tener a su disposición.

A través de secciones como 'Cuéntales tu visita', el marketing viral[28] se ha convertido en una de las principales herramientas publicitarias de promoción del Museo. En esta sección, el visitante puede contar cuál ha sido su experiencia en el Museo al resto de internautas, un hecho que permite de primera mano generar interés por el museo generando marketing a través de la web.

En el área visitante se contestan las solicitudes enviadas a través de correo electrónico. El *timing* de respuesta es abrumadoramente eficaz. Aún cuando las direcciones son genéricas del tipo info@ la respuesta no se hace esperar más de 24 horas, elemento que transmite confianza ante la institución.

La web cuenta con una sala de prensa virtual para facilitar la labor de los medios (descarga de imágenes, contacto con el equipo de prensa, archivos con notas de prensa, relación de reseñas publicadas en medios de comunicación, etc.).

El *podcasting* es un método extremadamente eficaz para ofrecer contenidos. Desde la web el Guggenheim permite descargar archivos sonoros y visuales MP3 y MP4 que dan acceso parcial a las exposiciones, entrevistas con el comisario, artistas, protagonistas, descarga de visitas guiadas, postales de la visita, salvapantallas y fondos, entre otros.

Finalmente, el principal reto del portal es obtener visibilidad en la red con tanta oferta cultural y de ocio, además de los millones de webs y blogs existentes. El Museo Guggenheim es el primer Museo que aparece en Google cuando se buscan museos en Bilbao. Sin duda este es un excelente grado de posicionamiento en la Red ya que Google atiende a más de 1.000 millones de consultas diarias y cuenta con más del 90% del *share* del mercado de buscadores online.

- Envío de SMSs:

Una aplicación que ofrece información útil del Museo: horarios, exposición permanente, recomendaciones, etc. También actualiza la información sobre las últimas

[28] NOTA: La estrategia de marketing viral consiste básicamente en conseguir que los usuarios se transmitan los unos a los otros un determinado mensaje.

exposiciones y presentaciones de la Colección. Los Amigos del Museo disponen de un Sistema de Alertas personalizado con el que pueden recibir en sus móviles avisos sobre las actividades que más les interesen.

- Acciones de comercio electrónico:

A través de la web se puede comprar entradas, paquetes turísticos, artículos de tienda, catálogos, etc.

Acciones de marketing

El Plan de Comunicación (Museo Guggenheim, 2007 b) también establece objetivos y líneas estratégicas para acciones publicitarias en soportes convencionales y no convencionales. Su programa de exposiciones enfocado a un público generalista y masivo debido a su compromiso de regeneración urbana obliga a tener una presencia exterior sostenida. De ese público generalista el 70% es externo a la CAV por lo que las campañas Guggenheim tienen una cobertura e impacto internacional y nacional.

El museo, asistido por una planificadora de medios, desarrolla un plan anual de acción publicitaria fundado en dos perspectivas. Una primaria, *alow the line*, que abarca la publicidad convencional en radio, tv, cine y soportes de exterior (soportes urbanos en los que se puede poner publicidad). La otra, denominada *below the line,* centrada en acciones no convencionales como los *rich banner* en medios online, el marketing guerrilla urbana para eventos especiales, o folletos y catálogos descargados por Bluetooth. Ejemplo:

> "En conmemoración del X Aniversario del Museo se realizó la campaña Gu Guggenheim (nosotros somos Guggenheim). Una campaña 360º a cargo del Grupo Bassat Ogilvy que utilizó los soportes de TV, prensa, radio, exterior e Internet, así como acciones de marketing directo y relaciones públicas. GU guggenheim fue el *claim* escogido como eje comunicativo. Según Carmen Lucio, directora general de OgilvyOne, "Formalmente GU (Nosotros en Euskera) es la primera sílaba de la palabra Guggenheim. Con este *claim* quisimos expresar la estrecha unión del museo con su público. El museo cumple 10 años y nosotros también, porque todos somos Guggenheim". Paralelamente a la campaña de publicidad y marketing, el Grupo Bassat Ogilvy y el Museo Guggenheim Bilbao desarrollaron diferentes acciones en las que han involucrado a los ciudadanos de Bilbao, así como a líderes de opinión nacionales e internacionales. Además, se creo un micro site del Décimo Aniversario, www.gubilbao.es, para informar en tiempo real de las distintas actividades y novedades, como la exposición Amigos del Museo de la artista Maider López, o Generación Guggenheim, cuyo objetivo fue reavivar la memoria histórica y fomentar el

> intercambio de experiencias y recuerdos en torno al Museo, entre los niños que ahora tienen 10 años y los jóvenes de 20 años, que cuando se inauguró el Museo tenían 10 años" (Bassat Ogilvy, página web, última consulta julio 2009).

Otra estrategia que el museo sabe capitalizar es su relación como escenario del cine, publicidad y la música. Su inconfundible silueta ha sido fondo de *spots* publicitarios y escenario de estrenos internacionales como el del último disco de los Smashing Pumpkins, Adore. Los Simple Minds utilizaron la pinacoteca como decorado en la grabación de su videoclip Glitterball, los modistos Carolina Herrera y Paco Rabanne transformaron su atrio central en una pasarela en la que presentaron sus colecciones.

Desde que abrió sus puertas el museo se ha convertido en el plató cinematográfico de películas tan dispares como una de las aventuras del agente secreto más famoso del mundo, James Bond, y la producida por la AVM, uno de los líderes de la producción cinematográfica en la India titulada ''Sivaji'' protagonizada por el actor Rajinikanth, una superestrella de Bollywood y el continente asiático. Pierce Brosman rodó en el entorno del Museo Guggenheim las escenas con más acción de ''El mundo no es suficiente'': fue perseguido por el malo (Robert Carlyle) por toda la Avenida Mazarredo y se refugió en el interior del museo, donde por fin besó a la chica Bond (Maria Gracia Cuccinotta). También Mariah Carey escogió el Guggenheim en diciembre de 1998 como escenario para uno de sus video clips ''Sweet Heart'' de su disco ''Butterfly'' y Sidney Pollack se paseó por el Festival de cine de Cannes y por Hollywood presentando su documental ''Sketches of Frank Gehry'', que empezó a filmar poco después de la inauguración del museo de Bilbao a petición del arquitecto del museo.

Además, el Guggenheim ha atraído la atención de numerosos cineastas, actores y actrices de todo el mundo como John Malcovich, Salma Hayek, Benicio del Toro, Willem Dafoe, Michael Douglas, Jeff Bridges, Brad Pitt, Woody Allen, Milla Jovovich o Robert de Niro, entre otras estrellas del cine.

El periodista que llega con el cometido de escribir un reportaje no critica o comenta la exposición que tiene delante de los ojos. Parece estar rendido de antemano a la admiración y reitera así la mirada del turista, de modo que sólo comunica como diría Bataille "la gloria ornamental". El efecto publicitario llega eficaz si el receptor del mensaje piensa que el periodista está describiendo un estado de cosas, en vez de "un refrito de la propaganda institucional" (Esteban, 2007: 21).

En cuanto a un modelo de comunicación participativo, es fantástica la diversidad y calidad de la información propuesta por el Guggenheim. Durante el 2010

el museo se incorporó a la tecnología 2.0, canales de comunicación directa que permitan establecer conversaciones públicas entre el emisor y los receptores sobre la información enviada. Nos referimos a estar presente en las redes sociales: Flickr, Facebook, Twitter, Tuenti, My space y You Tube que modifican orgánicamente el modelo de comunicación propuesto. Por estos canales el museo se compromete con la dinamización de su público, objetivo trascendental en su discurso mediático.

En la línea de los no, el museo no tiene una relación con las principales galerías de arte ubicadas en su ciudad, ni establece enlaces con sitios web (como portales y revistas especializadas en arte, portales de promoción de turismo cultural, etc.) que faciliten la profundización de los contenidos artísticos más allá del esfuerzo por la promoción turística.

Por último, no se han detectado campañas de comunicación con mensajes y contenidos concretos dirigidos a públicos que se sienten ajenos de los discursos artísticos, como los inmigrantes o los jóvenes adolescentes, mientras que si abundan las campañas de carácter institucional.

3.3. h. Visitantes

En 1991, el Estudio de Mercado elaborado para el Estudio de Viabilidad previno una demanda inicial con variaciones de 300.000 a 800.000 visitantes en distintos escenarios aplicados a una gama de presunciones para cada uno de los mercados geográficos. La realidad superó cualquier previsión. 956.417 personas visitaron el Museo a lo largo de año 2010, un 6 % más que el año anterior. De ese modo, son casi 13 millones las personas que han acudido al Museo desde su inauguración en 1997 hasta diciembre de 2010, con una media de un millón de visitantes al año (Museo Guggenheim, 2010 d).

El departamento responsable del contacto directo con el público del museo es Servicio al visitante que depende del área de Desarrollo. Este se ocupa de los distintos públicos del museo, por un lado los visitantes, luego los miembros corporativos y luego los Amigos del museo. El área se ocupa básicamente de tres aspectos: en primer lugar se ocupa de la gestión de los servicios —la venta de entradas, audio guías, las visitas guiadas y la gestión de información—.[29] En segundo lugar, Servicio al visitante gestiona las reservas para las visitas programadas, las de grupo y otras. Se atienden a

[29] NOTA: La información proporcionada no solo se relaciona con el museo sino que es también de tipo turística. En general los visitantes son de fuera, de otros lados de España y del exterior, por tanto el Centro de Informes funciona como una pequeña oficina turística. Los visitantes suelen consultar por otras opciones culturales y distintos tipos de consultas como dónde comer, etc. Cabe decir que el museo solo ofrece información oficial proporcionada por el Ayuntamiento de Bilbao y el Gobierno Vasco.

las agencias turísticas, a otras corporaciones y a personas particulares. Se atienden muchísimos llamados telefónicos, incluso de quienes llaman sin saber qué quieren hacer en el museo. El departamento también coordina las reservas de los colegios y otros programas educativos. El departamento educativo desarrolla los programas y los atiende pero aquí se organizan los cronogramas. Otra parte importante del trabajo es la relación con otras áreas turísticas, oficinas, centros oficiales, etc. La imagen del Guggenheim Bilbao es fundamental en la estrategia turística del gobierno vasco. Del mismo modo se ocupan de la distribución y control del buen uso de la imagen del museo. Por el mismo motivo tienen muchas solicitudes y velan por el buen uso. A pesar de la densidad de solicitudes, las autorizaciones son generales, siempre y cuando el motivo de uso sea la promoción turística de la región. El último aspecto del cuál se ocupan es la investigación, todo aquello relacionado a las encuestas realizadas y estadísticas que manejan para orientarse y corregir posibles errores.

Todas estas actividades las llevan el personal de cara al público. El perfil profesional del área es la formación turística universitaria y administración de empresas. El 50% del personal es de plantilla permanente y el otro 50% es pasante o voluntario. La relación con el público es fluida y demanda mucha profesionalidad, el buen trato y la comunicación son elementos esenciales para la satisfacción percibida. Muchas veces la información puede no ser la más precisa, aún así la predisposición y el respeto son los valores que la gestión Guggenheim predica.

Como es habitual la afluencia de visitantes viene determinada por la estacionalidad observándose cotas máximas en períodos de vacaciones y puentes como Semana Santa, así como el interés que suscita la Programación artística. Las curvas de medias de visitas según horarios indican que la afluencia mayor se concentra alrededor de las 11 horas y el día de la semana más concurrido es el sábado. Observando la figura 18 se destacan la cifra de visitantes a partir de abril 2006 con la exposición *¡Rusia!* muy similar a la muestra *El Imperio Azteca* de 2005 y a *100% África* de finales de 2006 (Museo Guggenheim Bilbao, 2007 a).

Perfiles

En cuanto al origen geográfico la cifra de visitantes extranjeros asciende al 62 % del total. Entre ellos, los franceses siguen siendo los que más acuden, frente al 8% de ingleses, 7% de alemanes, 6% de estadounidenses y 5% de italianos. Este elevado número de visitantes extranjeros es el reflejo de la contribución del Museo a la regeneración y economía de la Comunidad Autónoma Vasca. La novedad más destacada del año 2010 fue el descenso de los visitantes procedentes de la Comunidad Autónoma Vasca, un 13% (95.136 visitantes) frente al 14% de 2009, de

los cuales un 11% procede de Bizkaia. Las figuras 19 y 20, publicados en el Informe de Balance 2010 del Museo, ilustran la distribución de visitantes por origen geográfico.

La singularidad del modelo de gestión del Museo Guggenheim gravita en su orientación al cliente. Sus principales clientes, evidentemente, son los visitantes, pero también lo son los Amigos del Museo, los Miembros Corporativos y la sociedad que tiene unas determinadas expectativas en relación con el Museo. Con el objeto de maximizar el nivel de ingresos y lograr un elevado índice de autofinanciación, la satisfacción del cliente, es por tanto, uno de los objetivos esenciales del museo. El Museo organiza su planificación en torno a un *target* primario comprendido por la ciudadanía, los visitantes, el entorno del museo (instituciones, patronos estratégicos, patronos, empresas y medios benefactores, empresas asociadas, amigos del museo, empleados) y medios de comunicación y, un *target* secundario entendido como los lideres de opinión en el mundo del arte, otros museos y centros de arte, críticos de arte y artistas. Al mismo tiempo, esta singular organización suscita una de las mayores críticas realizadas al Guggenheim. En el hecho de tratar al visitante como un cliente que paga el precio de la entrada y deja parte de su dinero en la tienda, el bar y el restaurante la organización ubica al “espectador Guggenheim” como un consumidor que no sólo visita al museo para saber más o experimentar un placer estético, sino para sentirse próximo al aura del arte, convertido ya en marca identitaria, en símbolo devenido *merchandising* con un toque de sofisticación.

Captación y fidelización de visitantes

El Museo lleva a cabo diversas iniciativas encaminadas a la captación de visitantes y al fortalecimiento de la calidad de la visita. En este sentido se realizan acciones con los diferentes colectivos vinculados al Museo.

El Programa Amigos del Museo, desarrollado en el epígrafe 4.2.e, además del beneficio de la desgravación fiscal en cuentas particulares ofrece una larga lista de ventajas.

Los beneficios varían de acuerdo a la categoría del socio pero en líneas generales se asocian a (Museo Guggenheim Bilbao, página web, última consulta mayo 2010):

1. Carné personal individualizado.
2. Acceso gratuito al Museo por la taquilla exclusiva de Amigos.
3. Audio guía gratuita.
4. Envío de información y programas al domicilio.
5. Invitación a conferencias.

6. Entrada gratuita a los Museos Guggenheim de Nueva York, Venecia y Berlín.
7. Entrada gratuita al IVAM (Instituto Valenciano de Arte Moderno).
8. Acceso al Museo en días exclusivos para los Amigos.
9. Ventajas online (acceso a Zona privada)
10. Descuentos

- 5%-10% de descuento en Tienda-Librería.
- 25% de descuento en cursos del Museo.
- 50% de descuento en la entrada del Museo de Bellas Artes y Museo Vasco de Bilbao, 20% de descuento en el Certamen de Almoneda celebrado en el BEC.
- 25% de descuento en espectáculos seleccionados del Teatro Arriaga y 20% de descuento en conciertos seleccionados de la BOS.
- 20% de descuento y catálogo gratuito en Getxoarte, Salón de las Artes Emergentes.
- 10% de descuento en las consumiciones que se realicen en la Cafetería Snake.

Figura 18: Número de visitantes Museo Guggenheim Bilbao por meses, 2005 y 2006. Museo Guggenheim, 2007 a: 46

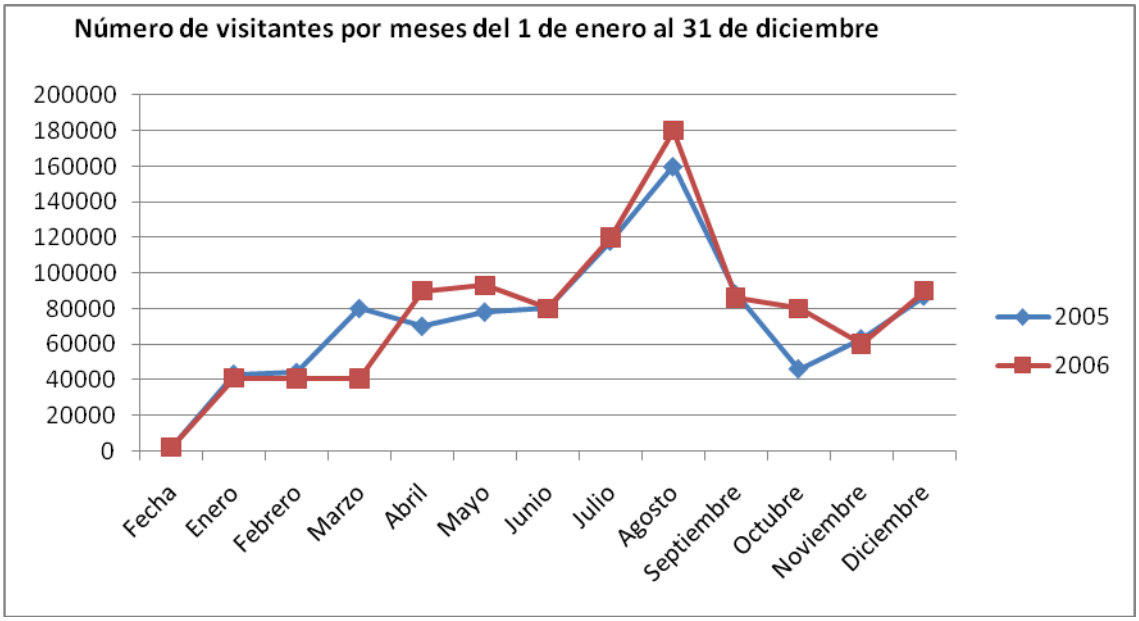


Figura 19: Distribución de visitantes por origen geográfico. 2009 y 2010. (Dentro de España) Museo Guggenheim, 2010 d: 1

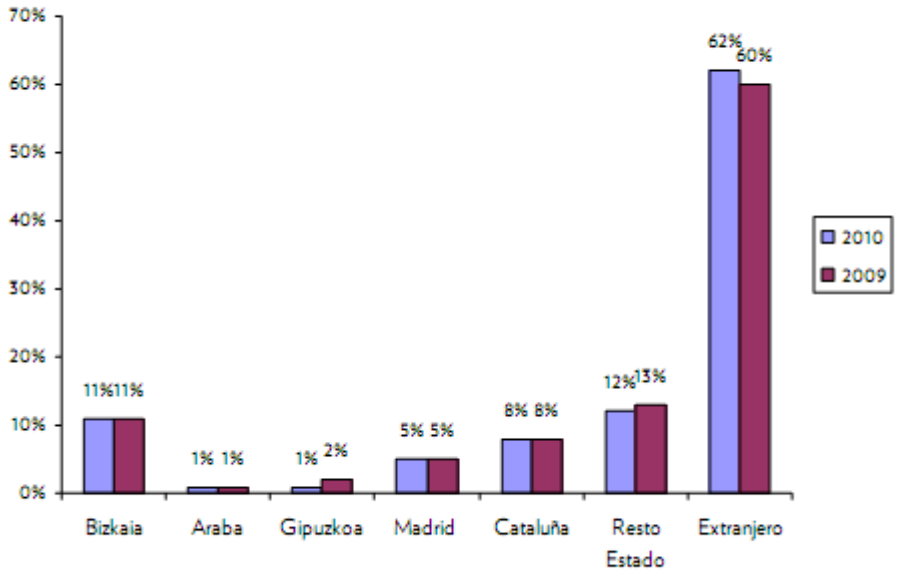
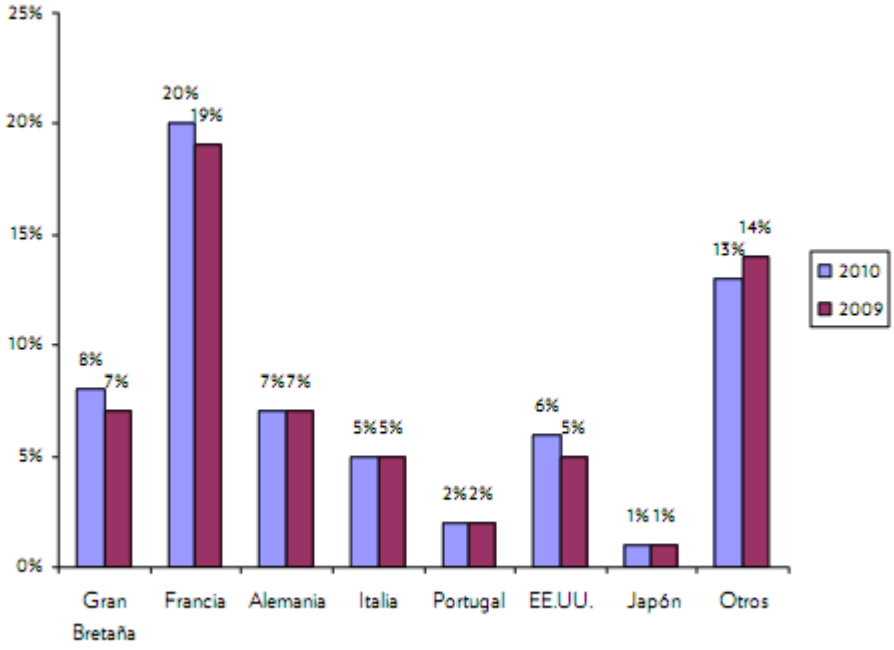


Figura 20: Distribución de visitantes por origen geográfico. 2009 y 2010. (Fuera de España) Museo Guggenheim, 2010 d: 2



Los Amigos del Museo además disfrutan de una serie de actividades durante todo el año exclusivas para ellos. En octubre de 2007 la artista Maider López convocó a los Amigos del Museo para que colaborasen en una acción artística para celebrar el

décimo aniversario del Museo. Se trataba de "crear arquitectura con personas". El Departamento de Amigos del Museo es quién lleva adelante el Programa y establece activamente los contactos con sus socios.

Otro ejemplo de como se materializan los incentivos son las actuaciones dirigidas a los miembros corporativos, como los accionistas y empleados de los Patronos Estratégicos Iberdrola, BBVA y BBK. Otras iniciativas que pueden enmarcarse en este contexto son las realizadas con ocasión del Día Internacional del Libro o del Día Internacional de los Museos. *Las noches del Gugenheim Bilbao*, actividad ya arraigada, se celebra durante la semana de la Aste Nagusia bilbaína. El museo abre sus puertas en horario nocturno combinando la visita al museo con conciertos en directo.

Un dato interesante de los socios del Guggenheim Bilbao es el origen geográfico. De los 16.000 socios solo el 43% reside en el País Vasco (Museo Guggenheim Bilbao, 2009). Teniendo en cuenta las características de los beneficios se puede conferir que la calidad de socio está asociada más a un consumo ostensible (de representación) que a una experiencia concreta.

Por último cabe destacar lo novedoso, en el área de museos, de la estrategia de captación de socios. El Departamento de Amigos fiel al carácter de la institución ha trasladado del ámbito de la empresa los modos de compra online, el tratamiento personalizado y este último año ha incorporado la modalidad “Regala el carné a tu amigo” invitando a tus amigos y seres queridos proporcionándoles su propio carnet a un año lleno de posibilidades para disfrutar del arte y de la cultura.

Por otro lado se desarrollan acciones dirigidas a la mejora de los servicios para incrementar la satisfacción del visitante. Los servicios vinculados a este fin son:

- Información sobre el museo

En el portal “Planea tu visita” el Museo pone a disposición del visitante toda la información necesaria para una planificación óptima: horarios y tarifas; compra de entradas; visitas guiadas particulares y grupales; números de contacto; planos de ubicación, como llegar (avión, autobús, tren, tranvía y metro), acceso de vehículos y aparcamiento para auto-caravanas; servicios (audio-guías y guardarropas); recomendaciones durante la visita; planos del museo y una agenda personalizada (por fecha de visita y tipo de visitante) con extensa información de todas las actividades y planos de ubicación. Finalmente, el portal propone un divertido planning-multimedia denominado ¿Vamos al Guggenheim Bilbao? Donde se pueden seleccionar imágenes para cada momento del día, descripciones de actividades relacionadas a las fotos, poner una banda sonora y enviarlo por email. En el museo se renueva la información en “Boletín informativo © Guggenheim Bilbao” de publicación mensual. En el 2005 se

incorporó un sistema de plasmas en el vestíbulo con información de interés para el visitante.

- Accesibilidad.

Uno de los objetivos prioritarios de la institución es facilitar a todas las personas la accesibilidad a los servicios y actividades que se ofrecen por lo que el Museo dispone de servicio gratuito de sillas de ruedas; cochecitos de bebé y sillas-portátiles diseñadas para los recorridos museísticos; vídeo-guías adaptadas (en soporte PDA) y bucle magnético en el Auditorio para discapacitados auditivos; programas educativos para personas con discapacidades (Museo Guggenheim Bilbao, 2010 b).

- Acogida

Con la entrada facilitan un audio-guía con las explicaciones del edificio y de las exposiciones del momento, así como la revista. Ambos elementos son complementarios y hacen más fácil la visita.

- Actividades en sala

Hojas de sala, textos de sala y proyecto DIDACTIKA* asociadas a la programación artística. El Museo establece algunas reglas para asegurar la conservación de las obras de arte y la seguridad de los visitantes que se cumplen estrictamente y sin excepción. Antes de iniciar el recorrido se notifican a través de carteles de señalización, audio-guía y la atención de los vigilantes de salas.

- Actividades fuera de sala.

Los espacios no expositivos del Museo incluyen un Auditorio de 300 plazas, un Restaurante, dos cafeterías y una tienda-librería. Los diferentes espacios gastronómicos que existen en el Museo (la cafetería exterior, la cafetería Snake en el interior del Museo, el restaurante gastronómico y el menú del día) están gestionados por el grupo Martín Berasategui, liderando la cocina Josean Martínez Alija. La cafetería en el interior del Museo está concebida como área de descanso durante los recorridos museísticos. La cafetería y restaurante tienen Acceso y horario independientes del Museo y ofrecen servicios de barra con tapas, menú del día y a la carta. Terraza en verano.

- Venta de publicaciones, reproducciones y otros objetos de regalo.

Con una puesta muy cuidada y de vanguardia en la tienda-librería se encuentra gran variedad de artículos organizados por textiles, joyería, complementos, objetos de decoración, papelería y obra gráfica. Por su parte en la librería tiene un amplísimo fondo de publicaciones propias como complemento a una extensa bibliografía en torno al arte. Entre las publicaciones propias destacan los catálogos de las exposiciones temporales cuyas cuidadas ediciones los convierten en libros de referencia. También cuenta con una prolífica selección de obras que recorre la historia

de los Museos Guggenheim y sus fondos artísticos. La tienda-librería tiene su versión online que permite realizar compras desde cualquier parte del mundo.

- Servicios fuera del museo.

El museo es un factor de atracción y promoción turística para el entorno, por lo que las relaciones de la institución con este sector son fundamentales. Para ello el Museo refuerza sus relaciones con las instituciones del sector turístico y fija diversos acuerdos de colaboración con agencias de viajes. También es importante notar la asistencia anual del Museo a las ferias más importantes del sector como FITUR (Feria Internacional de Turismo en España), SITC (Salón Internacional de Turismo en Cataluña), etc. en las que se afianzan relaciones profesionales y se informan detalladamente de las actividades del Museo a los potenciales visitantes.

Con motivo de la inauguración de la instalación *La materia del tiempo* se firmó un acuerdo de colaboración con la Diputación Foral de Vizcaya para hacer un especial esfuerzo en la promoción del destino de Vizcaya y en la organización de viajes de prensa internacional.

- Precios, en función de variables explicativas.

Existen distintas tarifas según el perfil del visitante: adulto, estudiante, jubilados o pensionistas, grupos (mínimo 20 personas). Los niños menores de 12 años que vienen acompañados por adultos entran gratuitamente. Todos aquellos que quieran beneficiarse de alguna de las reducciones en las modalidades de estudiante o jubilado deben presentar la acreditación correspondiente en taquilla. El precio de la entrada incluye audio-guía. Las tarifas del Museo son variables en función de la Programación artística. Durante los cambios de exposiciones y debido al cierre de salas, se aplican tarifas reducidas. El precio actual es € 13,00, sujeto a un suplemento de € 2,00 en periodos de exposiciones especiales. Las entradas también se pueden adquirir a través de la Red de Cajeros Multiservicio BBK y los Cajeros automáticoas de la Caixa. Finalmente, el Museo Guggenheim Bilbao y el Museo de Bellas Artes de Bilbao comparten una entrada conjunta para visitar que permite un ahorro económico a las personas adultas que deseen visitar ambos museos. Esta entrada se llama Bono Artean y se puede comprar en cualquiera de los dos museos, con posibilidad de utilizarlo cualquier día del año.

Estas acciones y las que habitualmente se llevan a cabo permiten obtener unos altos índices de satisfacción en las encuestas que el museo realiza regularmente entre el público, situándose en 8 puntos sobre 10, manteniéndose así en niveles elevados. Sin embargo el museo advierte un bajo nivel de revisita, en un casi 90% de las encuestas la respuestas corresponden a una primera visita (Museo Guggenheim, 2007, a). Las encuestas se realizan en taquilla y una vez terminada la visita.

CAPITULO 4

MUSEO ARTE CONTEMPORÁNEO BARCELONA

CONTENIDO:

4.0. Introducción

4.1. Parámetros fundacionales

4.1. a. Origen de la iniciativa

Modelo Barcelona

El Libro Blanco de los Museos, 1979

El Plan de Museos y los acuerdos institucionales, 1985

El Plan Estratégico del Sector Cultural, 1998

4.1. b. Función y motivaciones

Misión fundacional

Aniversario 2005. Líneas discursivas

Nueva dirección 2008

4.2. Modelo de Gestión y financiamiento

4.2. a. Estructura organizativa

4.2. b. Personal y organigrama

4.2. c. Usos políticos del museo

Barcelona: el camino a la marca

4.2. d. Matiz de calidad

4.2. e. Aspectos económicos

Estructura del gasto

Fuentes de financiación

Estudios de impacto económico

4.3. Programación y contenidos

4.3. a. Concepto museológico

4.3. b. Colección

Procedencia y situación actual

Programa de adquisiciones

4.3. c. Programación artística

4.3. d. Servicios de documentación

Centro de Estudios y Documentación (CEyD)

Publicaciones

4.3. e. Programas educativos e interpretación

Programa de Estudios Independientes (PEI)

Programas Educativos

Visitas comentadas

Expressart

Lecturas de una colección y Museo Portátil

Video MACBA

Formación del profesorado

Conferencias y seminarios

4.3. f. Museografía

4.3. g. Aspectos comunicativos

Identidad corporativa

Gestión de la información

Prensa

Tecnologías

Acciones de marketing

4.3. h. Visitantes

Perfiles

Captación y fidelización de visitantes

4.0. Introducción

El objetivo de este capítulo es describir el funcionamiento del MACBA, Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, siguiendo el mismo esquema que se ha utilizado para el Museo Guggemheim Bilbao y que ha sido elaborado precisamente para poder describir y valorar las actuaciones de los museos de arte contemporáneo en los ámbitos económicos y socio-cultural.

4.1. Parámetros fundacionales

4.1. a. Origen de la iniciativa

El Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) viene de lejos. Era un sueño de Alexandre Cirici Pellicer[30], y llegó a ser una realidad germinal entre 1960 y 1963, pero el contexto social y político no era propicio al arte comprometido. Es con la democracia y la autonomía de Catalunya cuando el proyecto del museo deviene voluntad política. El proceso de gestación, no exento de controversia, culmina en un proyecto real, palpable inaugurado oficialmente en 1995. La creación del museo se inscribe en una serie de acciones llevadas a cabo en Barcelona durante los años ochenta y primera mitad de los noventa, cuyo objetivo era la reordenación urbana de la ciudad y su orientación hacia un tipo de economía extravertida, fundamentalmente basada en el sector terciario y, en especial, en el turismo (Borja-Villel , 2006). Los cambios sufridos por Barcelona durante estos años coinciden con movimientos semejantes en otras ciudades del mundo, y forman parte de las transformaciones que la ciudad ha sufrido a partir de la mundialización del capital y de la globalización. Extraer fórmulas para producir y consumir experiencias vitales en sus diferentes manifestaciones ha sido en las últimas décadas un objetivo fundamental del capitalismo, y también la causa de su inevitable ambigüedad: “se fomentan los modos de subjetivización singulares, pero sólo para reproducirlos, segregándolos de su conexión con la vida y transformándolos en mercancías, en una especie de identidades pret-à-porter” (Rolinik, 2001, p27). El célebre “Modelo Barcelona” es en buena medida el resultado de esa experiencia.

Modelo Barcelona

El urbanismo barcelonés de los 80 y 90 se ha caracterizado por un conjunto de políticas públicas que han configurado unas prácticas y unos discursos coherentes y

[30] Escritor, crítico de arte y político.

que se han reflejado tanto en las formas físicas como en los usos sociales del territorio. Entre 1940 y 1970 España decidió otorgar un fuerte impulso al rol industrial de algunas regiones, entre ellas Barcelona, lo cual llevó rápidamente a un aumento del dinamismo económico; sin embargo, éste no fue acompañado de programas efectivos de asistencia social, lo que tuvo entre sus consecuencias elevados déficit de vivienda y de equipamiento urbano. La recuperación democrática coincidió con la crisis económica iniciada en 1973, que significó fuertes alzas en el desempleo y una contracción del sector de la construcción. La contracción económica corrió aparejada a la paralización de un plan de construcción de polígonos de viviendas, dirigiendo la atención de los ciudadanos a la conservación, mejoramiento y reutilización de las viviendas, especialmente del casco antiguo de la ciudad. La crisis del modelo fordista de desarrollo entendido no solamente como pauta de crecimiento económico sino también como sistema de regulación social supuso la ruptura por agotamiento de las políticas tradicionales de desarrollo. El colapso económico modificó las cuencas del crecimiento y tuvo una incidencia muy especial en las ciudades. La ortodoxia teórica anterior fue cuestionada en favor de nuevas teorizaciones que explicaban el desarrollo de las regiones desde abajo, a partir de la dinámica interna. El desarrollo comienza a interpretarse desde lo local. La ciudad es recuperada como elemento central en el desarrollo económico. Los nuevos complejos productivos se organizan a través y dentro de geografías urbanas. El cambio del modelo tecno-económico significa un aumento de la competencia en todas las escalas y, en especial, entre espacios urbanos. Si bien es cierto que la competencia entre ciudades ha existido siempre, la globalización de la economía ha ampliado su ámbito y ha introducido nuevos procesos competitivos. Para Barcelona, la década de los ochenta, enmarcada por el repunte de la economía y el Plan Regulador Metropolitano, tuvo un predominio de “operaciones puntuales”, que en número de más de 150 llevaron al mejoramiento de determinadas áreas de la ciudad. Esto coincidió con la llegada de recursos provenientes de la Unión Europea, los cuales fueron destinados a inversiones en infraestructura de gran alcance con derribo de manzanas enteras, apertura de calles, remodelación del puerto y del frente marítimo. En 1986 Barcelona obtuvo la concesión de los Juegos Olímpicos 1992, lo cual aumentó y auspició el ritmo de la construcción, concibiéndose las Olimpíadas como un “proyecto de reconversión de la ciudad” (Capel, 2005).

El modelo barcelonés parte de premisas muy interesantes y específicas: La estrategia territorial de Barcelona debe entenderse en el contexto de re-escalamiento asociado a los procesos simultáneos de globalización y localización y a partir de la lógica de considerar el lugar no como un campo de maniobras sino como actor del desarrollo. El plan estratégico se definió como el esfuerzo de los agentes de un

territorio orientado a generar una visión de futuro y a identificar los medios para alcanzarla. Un modelo necesario para modernizar, actualizar y rehacer la ciudad, incorporando los operadores privados a los objetivos comunes. En Catalunya, los procesos más destacados han sido las Agendas 21 Locales, los programas europeos (destacando los programas de desarrollo rural Leader Plus y Proder), los planes turísticos y los programas estratégicos de los pactos territoriales (Boixader, 2007).

Los rasgos positivos de esta transformación urbana han sido ampliamente difundidos en innumerables escritos, que han abordado tanto sus dimensiones urbanísticas como las sociales, de participación y económicas. El modelo Barcelona había de convertirse en el referente de la transformación urbana de múltiples metrópolis. En efecto, el modelo fue una muestra de inclusión social unida a un entorno edificado por la intervención y el diseño del gobierno local. Pocos dudan que, durante los más de veinte años de transformación, la combinación de crecimiento económico, creatividad cultural, calidad de vida, diseño y gestión urbanística, descentralización administrativa, participación ciudadana, coordinación con los municipios del área metropolitana, re-equipamiento de los barrios populares y política social hayan transformado el paisaje barcelonés en algo digno de ser denominado modelo (Olle, 2004).

La coyuntura política y cultural para el desarrollo del modelo fue la de los inicios de la democracia. La década que precedió a la democracia fue de gran movilización cívica, tanto en los ámbitos ciudadanos barriales como en los medios profesionales. La crítica al urbanismo desarrollista, la recuperación de lo mejor de las propuestas de Cerdà y del movimiento moderno, la elaboración de propuestas para cada barrio y para la ciudad basadas en una concepción igualitaria del espacio público y los equipamientos y la legitimación de un urbanismo participativo construyeron un consenso activo que las fuerzas políticas no podían dejar de lado (Borja, 1987). En este marco ganan las primeras elecciones los partidos de izquierda, que representan la movilización cívica anterior y cuyos programas democratizadores y regeneracionistas son aceptables por parte de los sectores empresariales. Éstos precisan de unas políticas públicas que creen una oferta urbana de calidad para que invertir en la ciudad sea rentable y al mismo tiempo que se den respuestas que regulen la conflictividad social en el territorio. Esta alianza se construye especialmente con la nominación de Barcelona como sede de los Juegos Olímpicos. La década siguiente estuvo marcada por los resultados de la iniciativa pública hegemónica. El éxito es indiscutible, y sobre todo vistoso. Unos 300 proyectos realizados de espacios públicos y de equipamientos de calidad repartidos en toda la ciudad. Se proyecta una ambiciosa política de generación de nuevas centralidades, del eje del frente de mar y

de la transformación del este de la ciudad (zona de industrias y infraestructuras relativamente obsoletas). Proyectos integrales de regeneración de barrios. Oferta cultural diversificada y revalorización del patrimonio arquitectónico. Descentralización hacia los distritos y los barrios y reconocimiento de los interlocutores sociales. Infraestructuras ciudadanas que comunican los fragmentos de la ciudad y de su entorno inmediato. La ciudad cambia de imagen, se reducen las desigualdades sociales en el territorio, se genera empleo, la ciudad se posiciona favorablemente en los flujos internacionales (Borja, 2005).

Sin embargo, las decisiones tomadas a lo largo de las décadas del ochenta y noventa han traído aparejadas además una serie de consecuencias negativas que fueron descomponiendo el "modelo", demostrando que a pesar de las grandes intervenciones y algunos acertados emprendimientos, Barcelona evidencia errores comunes al resto de las urbes (especialmente iberoamericanas), problemas necesarios de conocer con el fin de obtener una real dimensión de este "modelo barcelonés". A mediados de los 90 las condiciones iníciales habían cambiado. La ciudad se ha enriquecido y la inversión privada en la ciudad se ha hecho muy rentable. El gobierno local por el contrario se ha empobrecido, tanto en el plano económico como cultural y necesita hacer del *label* Barcelona un factor de atracción de capitales y turistas. Las políticas urbanas anteriores en parte se mantienen pero en dura y casi siempre en desigual competencia con nuevas políticas más acordes con las condiciones de la globalización y del mercado. El éxito tuvo efectos perversos. Los precios del suelo y de las viviendas se disparan. Los *new projects* son simplemente vender la ciudad al promotor privado y el resultado más emblemático es la discutible operación Diagonal Mar (Marshall, 2004: 7). La presión del sector privado conlleva la realización de enclaves de parques temáticos, de operaciones segregadas, de destrucción del patrimonio arquitectónico (especialmente la herencia de la ciudad industrial), de deslocalización de sectores medios y bajos hacia la región metropolitana, de crecimiento de la urbanización difusa sin que corresponda a un crecimiento de la población (Borja, 2003). El modelo Barcelona se puso en cuestión. O en todo caso se puede hablar de un "contra modelo" que entra en contradicción con el anterior. El Forum 2004 se ha convertido en el paradigma de los críticos, tanto de los que hacen la crítica desde la defensa de lo mejor del primer modelo como los hipercríticos que consideran ambos modelos dos caras de la misma moneda. El Forum, relativo fracaso cultural y político (o de marketing), es en su dimensión urbanística una expresión de la ciudad que apuesta por la inserción global: se trata de un urbanismo orientado a la demanda externa. Mientras la ciudad-centro (Barcelona municipio) se orienta a ser un parque temático subordinado a los sectores terciarios

que pretenden ser de “excelencia” aunque predomina la oferta de servicios de ocio, en la región metropolitana emergen las contradicciones propias de la urbanización globalizada: Espacios fragmentados por autopistas mientras que la red del “ferro” (tren, metro, tranvía) sigue con mucho retraso. Desarrollos privatizados de baja densidad de urbanizaciones de viviendas adosadas o no. Híper consumo de suelo, agua y servicios en general. Segregación social y funcional crecientes. Urbanización discontinua y despilfarradora. Enclaves especializados (Borja, 2005).

En este esquema, las instituciones artísticas y culturales como universidades, teatros, centros de arte, el MACBA mismo, han jugado un papel crucial a favor de esa transformación. El modelo para ese tipo de intervenciones, por entonces, no era aún el “efecto Guggenheim” que un poco más adelante transformaría la imagen de Bilbao en una glamurosa meca de peregrinaje internacional. La política cultural de Barcelona se estructuró en función de dos condicionantes básicos. El primero de ellos es específico de la realidad catalana: Barcelona es una gran metrópoli europea, que es capital de una cultura pero no de un estado. Este hecho ha condicionado y sigue condicionando en gran medida la definición de los contextos institucionales y la formulación de las políticas públicas -entre ellas, la política cultural y, dentro de ésta, la de museos. El segundo, tiene que ver con el desarrollo de la función que la cultura y los museos han ido adquiriendo en consonancia con las nuevas dinámicas económicas y sociales; este condicionante ha estado presente tanto en Barcelona como en la mayoría de países y ciudades de nuestro entorno (Mascarell, 2007). Para comprender la situación que se vivió, es necesario realizar un breve recorrido por la historia contemporánea de las políticas culturales de la ciudad:

El Libro Blanco de los Museos, 1979

Los primeros ayuntamientos democráticos se constituyen en 1979. Con diferentes matices y prioridades, todos recogen las demandas sociales y políticas de recuperación de las libertades, de reconstrucción de la cultura catalana y de despliegue de políticas de democratización y socialización de la cultura. El núcleo de la política cultural de la ciudad se sitúa en la recuperación de los espacios de la libertad (la calle y las plazas), la estructuración de la dimensión sociocultural (centros cívicos, centros recreativos de barrio) y la traducción en programas culturales de la importancia de las tradiciones, tantos años desconsideradas, menospreciadas o prohibidas. El Libro Blanco de los Museos nacía en un contexto de voluntad de cambios radicales, incluso de euforia, pero también de falta de instrumentos y de recursos humanos y económicos que hicieran viables estas trasformaciones. Seguramente, fueron éstas las razones por las que buena parte de estas ideas

sirvieron más para guiar y ofrecer un marco general para posteriores aplicaciones que para comenzar, realmente, a implantar la reforma del sistema museístico. A esto se añadía la incertidumbre frente a las funciones y el papel que asumiría la Generalitat de Catalunya, que, una vez aprobado el Estatuto de Autonomía, debía recibir y desplegar las competencias plenas en materia de cultura (Ayuntamiento Barcelona, 1979).

La elaboración del Libro Blanco de los Museos de la Ciudad de Barcelona en 1979 se plantea como el instrumento para adecuar los equipamientos museísticos de la ciudad a los estándares europeos (tan lejanos en esos momentos), el eje de las políticas de preservación del patrimonio (que entonces se basaban en la ingente tarea de lucha y sensibilización llevada a cabo por los movimientos ciudadanos en toda la década de los setenta), y unos equipamientos básicos de las actividades de difusión basadas en el acceso a la cultura y a su democratización. En este sentido, el Libro Blanco proponía una estructura que agrupase a la gran cantidad de museos dispersos por la ciudad como consecuencia de la falta de planificación del periodo franquista; la estructura se basaba en el Museo Nacional de Catalunya y el Museo de Barcelona. Paralelamente, se proponía agrupar al resto de museos en torno a cuatro grandes áreas temáticas: Ciencia y Técnica, Naturaleza, Etnología y Artes Aplicadas. Por último, se mantenían los denominados museos monográficos: Museo Picasso y Casa-Museo Verdaguer. Mediante esta estructura se pretendía aprovechar las potencialidades del patrimonio cultural catalán y barcelonés no sólo para promocionar la memoria histórica catalana a nivel nacional, sino también para desarrollar el sector turístico.

A partir de 1980, el Gobierno de la Generalitat de Catalunya asume las competencias sobre política cultural, a pesar de disponer de un reducido número de equipamientos de gestión y titularidad propia. Se partía de cero, pero con la considerable ventaja de poder iniciar un programa político sin condicionantes ni dinámicas preexistentes. No obstante, los primeros gobiernos, en lugar de apostar por el despliegue de políticas de ordenación y coordinación de las actuaciones de las diferentes administraciones locales y de asumir los traspasos de los equipamientos de dimensión indudablemente nacional de forma consensuada y compartida, optaron por un acusado intervencionismo para adueñarse de infraestructuras culturales que estaban en manos de otras administraciones. Los primeros gobiernos, además de demorarse en la adopción de decisiones, no desplegaron una política de museos clara (la Ley de Museos no fue aprobada hasta 1990 y la Ley de Patrimonio Cultural hasta 1993), y se aplicó un programa basado en un concepto de cultura "estática" y con mucha carga ideológica que escondía las auténticas realidades ya existentes en los pueblos y ciudades de Catalunya. En el caso de Barcelona, donde la mayoría de

infraestructuras estaban en manos del Ayuntamiento y de la Diputación, esta actitud condujo a una auténtica confrontación institucional. Las consecuencias directas de esta actitud de enfrentamiento fueron la confusión y la improvisación, cuyo máximo exponente fue la concepción, en 1996, de un Museo de Historia de Catalunya sin un proyecto museológico claro y definido, y al margen del resto de equipamientos museísticos de la ciudad y de la propia Ley de Museos. Muchos de los proyectos que tenían que potenciar los museos de la ciudad para convertir a Barcelona en la capital de una cultura catalana sin complejos y capital cultural europea y mediterránea, se iban retrasando o quedaban aplazados (Mascarell, 2001).

El Plan de Museos y los acuerdos institucionales, 1985

En 1985, con Joan Rigol como Consejero de Cultura, se produce un breve paréntesis, interrumpido al cabo de unos meses. El Pacto Cultural era el marco de entendimiento interinstitucional necesario y básico para desplegar políticas de patrimonio y de museos, es decir, para delimitar responsabilidades y desplegar programas de conservación, investigación y difusión en los diferentes niveles de la administración. El Pacto Cultural, firmado por el Departamento de Cultura de la Generalitat, las diputaciones (salvo la de Tarragona) y los municipios contenía estos elementos. A partir de la voluntad de entendimiento que expresaba este Pacto y de las oportunidades que ofrecía la candidatura de Barcelona a los Juegos Olímpicos de 1992, se creó un clima de optimismo, en el que se debe ubicar la elaboración del Plan de Museos del Ayuntamiento de Barcelona.

El Plan de Museos de 1985 fue el documento en el que se establecieron las líneas de actuación municipal en el ámbito patrimonial mediante la estructuración de cinco grandes ejes museísticos en la morfología urbana. El primer eje se situaba en la montaña de Montjuïc, que, con la futura celebración de los Juegos Olímpicos, se convertiría en un nuevo lugar de centralidad urbana, donde debía llevarse a cabo la restauración del Palacio Nacional para dar acogida al Museo Nacional de Arte de Catalunya, y donde se localizaban el Museo Etnográfico, el Museo de Arqueología y la Fundación Miró. El segundo núcleo, en el corazón del Raval, donde se edificaría el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona y se rehabilitaría la Casa de la Caridad (aunque en aquel entonces todavía no estuviera claramente definido su uso como equipamiento museístico), formaba parte del eje propuesto por el proyecto urbano "Del Liceo al Seminario", de recuperación y renovación de este punto central de la ciudad. El plan estaba orientado a convertir al Raval en una zona de fuerte presencia de centros culturales y universitarios y contribuyó decididamente a la transformación del barrio. Así, el MACBA se sumaría a equipamientos ya existentes como la Biblioteca de

Catalunya, el CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas), la Escuela Massana, el Teatro Romea, el Poliorama; y a otros de concepción más moderna o de construcción reciente, como el Centro de Arte Santa Mónica, el nuevo Liceo reconstruido, la flamante Facultad de Periodismo de la Universidad Ramon Ilull, la Facultad de Geografía e Historia de la Universidad de Barcelona y, particularmente el CCCB (Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona). Más concretamente, el MACBA fue una pieza clave en la configuración del núcleo que se arracimaba alrededor de la Plaza dels Angels, que incluye el antiguo convento del mismo nombre, y los equipamientos que ocupan el recinto de la Casa de la Caridad: el CERC (Centro de Estudios de Recursos Culturales) en el Pati Manning, el CCCB propiamente en la Casa de la Caridad y la Facultad de Periodismo en el patio anexo, y el MACBA, situado en una ala de la Casa de la Caridad que se decidió derrumbar para construir el museo (MACBA, 1997). El tercer núcleo, el denominado Barrio Gótico, se vinculaba a la historia, uniendo al Museo de Historia de la Ciudad, el Instituto Municipal de Historia y el Archivo Histórico, sin descartar la posibilidad de incluir el Archivo de la Corona de Aragón. El cuarto, en el barrio de la Ribera, con el Museo Picasso y el Museo Textil y de Indumentaria y, el quinto y último, en la Ciutadella, donde se quería concentrar los museos de ciencias naturales con la intención de vincularlos al Parque Zoológico. El Plan de Museos de 1985 también planteaba favorecer la aparición de nuevos equipamientos y nuevas propuestas surgidas del compromiso con el patrimonio, la cultura y el arte de la sociedad civil, y más especialmente, de las principales instituciones financieras catalanas. Ya en el año 1980, se inauguró el Museo de la Ciencia de la Caixa de Pensions, al que se añadiría, años después, el Centro Cultural de la Fundación "La Caixa" en el Palau Macaya. Por su parte, la Caixa de Catalunya adquirió y llevó a cabo, en la década de los noventa, la rehabilitación de la Pedrera para convertirla en Centro Cultural en donde desplegar sus actividades.

Además de definir unos criterios de ordenación urbana, el Plan de Museos proponía un concepto de museo con capacidad crítica y con la voluntad de conservar, mostrar y producir cultura. En 1986 se le propone a Richard Meier que se haga cargo del proyecto del museo de arte contemporáneo, a la vez que el Área de Cultura del Ayuntamiento encarga a Francesc Miralles y Rosa Queralt que redacten una memoria para el futuro MACBA. También, en lo que respecta a la gestión, expresaba una clara intención de establecer acuerdos interinstitucionales, de la que son ejemplos paradigmáticos los acuerdos firmados con la Diputación de Barcelona para rehabilitar y convertir en equipamiento museístico los terrenos y el edificio de la Casa de la Caridad (el actual CCCB, Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona) y para crear el consorcio encargado del Museo Marítimo (1992), en el que también

participaba la Autoridad Portuaria de Barcelona. En ese marco, se inicia un periodo de acuerdos parciales con el gobierno de la Generalitat. En primer lugar, con la creación del Consorcio del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (1988), en cuyo Patronato también se integraba la Fundación Museo de Arte Contemporáneo, formada por miembros de la sociedad civil. El Parlamento de Catalunya, por su parte, aprobó en 1990 la Ley de Museos (Ley 17/1990 de Museos, del 2/11/1990). En la Ley se establecen las funciones y la tutela de los equipos museísticos a cargo de la Generalitat y se contempla la creación de la Junta de Museos como órgano heredero de la desaparecida Junta de Museos de Barcelona. También establece en su artículo 19 una estratificación de los museos según cinco grandes categorías establecidas a partir de su relevancia para el patrimonio cultural de Catalunya: los museos nacionales, los museos de interés nacional, los museos comarcales, los museos monográficos y otros museos. Asimismo, en 1990 entra en funcionamiento el Centro Gestor de Museos y Patrimonio Cultural como órgano de ejecución de la política del Ayuntamiento de Barcelona. Este centro, marcado por la voluntad de mejorar las relaciones entre museos y sociedad, se convirtió en una apuesta sólida para llevar a cabo algunas de las principales líneas de actuación previstas en el Plan de Museos; para hacer posible una eficaz y ágil participación en los museos que mantenían un consorcio con otras instituciones públicas o fundaciones (como era el caso de los equipamientos museísticos del Raval); y para prepararse para las nuevas oportunidades que plantearía la Ley de Patrocinio y Mecenazgo en el Parlamento español, de cara a la captación de recursos y a la participación del sector privado en la financiación de equipamientos culturales. Finalmente, también debería servir para aprovechar las oportunidades que ofrecían los Juegos Olímpicos para el desarrollo cultural y museístico de la ciudad.

Durante ese mismo año se inició la construcción del CCCB y se adecuó el Monasterio de Pedralbes para acoger una parte del legado de la Colección Thyssen-Bornemisza. También en 1990, con la inauguración de la Fundación Tàpies, volvemos a encontrarnos con un ejemplo más del papel central de la sociedad civil en la configuración de los museos de la ciudad. La gestación y constitución del Instituto de Cultura de Barcelona (ICUB) como organismo autónomo de gestión de la política cultural municipal coincide con las últimas inauguraciones de los nuevos grandes equipamientos patrimoniales (el CCCB en 1994 y el MACBA en 1995) y supone la última etapa en la conformación de los museos de Barcelona, tal y como la conocemos en la actualidad. El MACBA se inauguró públicamente el 28 de noviembre de 1995.

El Plan Estratégico del Sector Cultural, 1998

Este nuevo periodo se caracteriza por la sucesión de los cambios sociales y económicos que llevan a Barcelona a realizar una decidida apuesta por la cultura como motor de la sociedad del conocimiento. En el Plan Estratégico del Sector Cultural se establecen las líneas estratégicas que iban a marcar la consolidación y adaptación del sistema de museos de la ciudad al nuevo paradigma económico y social. Con el objetivo central de "consolidar el tránsito entre un museo concebido como contenedor de patrimonio hacia un modelo de equipamiento generador de cultura", se concibe el museo como un equipamiento fundamental en la sociedad del conocimiento.

> “Barcelona ha mirado siempre hacia afuera, ha sido una puerta abierta a las corrientes artísticas y culturales internacionales. En los momentos en que ha tenido la suficiente capacidad, ha sabido captar lo que sucedía más allá de nuestro ámbito y con ello hacer su propia síntesis. Ahora, el Museu d´Art Contemporani de Barcelona significa un instrumento decisivo para estar presentes, a partir de la propia especificidad, en el debate sobre la contemporaneidad y, en concreto, sobre el arte de nuestros días.
>
> La inserción del Museo en el Raval, uno de los barrios de la ciudad llamados a experimentar una renovación urbanística de mayor alcance, significa la garantía de que Barcelona será capaz, nuevamente, de hacer aquella síntesis entre lo viejo y lo nuevo que alabó J.V. Foix y que ha caracterizado históricamente los buenos momentos de la ciudad”. P. Maragall, Alcalde de Barcelona, Vicepresidente 1º del Consorcio MACBA (MACBA, 1997: 81).

En los tres ejes funcionales (conservación, investigación y difusión), los museos de Barcelona están contemplados como factoría de contenidos, es decir, como centro emisor de cultura de calidad, como espacio de comunicación que hace vivir experiencias únicas a sus diferentes usuarios y como centro prestador de servicios que reclama la ciudad. Barcelona se había convertido en un punto de referencia para el turismo cultural europeo. (Sí, ha llovido mucho desde la época en que los tours operadores les hubiese parecido una extravagancia incluir a Barcelona en sus circuitos. Hoy sigue siendo una de las cinco ciudades preferidas por los europeos para pasar unas cortas vacaciones o un fin de semana largo, lo que se conoce como *city-break*). La implantación de un calendario anual de exposiciones y la estrategia de promoción turística de Barcelona, con la presencia de la ciudad en los principales catálogos de mayoristas de viajes culturales, también suponen aspectos importantes de este plan de comunicación. Es muy significativo para la cultura de la

ciudad que el plan de promoción turística de la ciudad 2000-2004 tenga como lema "Barcelona es cultura".

El Plan Estratégico también propone un encaje definitivo para la concertación de las diferentes administraciones en la gestión de los museos. En él se plantea una readecuación del papel que deben tener cada una de las administraciones según su capacidad y competencia, y la apertura definitiva de los órganos gestores de los principales equipamientos a la participación del Ministerio de Cultura. La reivindicación que pretende conseguir la implicación del Gobierno central en los museos de Barcelona se puede considerar como un paso más hacia la búsqueda de un marco institucional normalizado. No sólo sirvió para que Barcelona sea reconocida como capital de una cultura catalana que conforma un estado español plurinacional, sino también para que el Ministerio de Cultura ponga en marcha políticas de reequilibrio y redistribución del patrimonio y de las adquisiciones de obras de arte (adquisiciones que realiza el Ministerio mediante la compra directa de obras o a través de la donación por parte de empresas o particulares de bienes artísticos como pago de impuestos). Ejemplo de este objetivo es la voluntad del Instituto de Cultura de Barcelona de que el Ministerio de Cultura se integre en los órganos gestores del Museo Nacional de Arte de Catalunya o del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona y asuma su financiación como una inversión en equipamientos culturales de capitalidad.

Por último, el poder municipal a través del Plan Estratégico del Sector Cultural promovió una efectiva transformación social. En conjunto los museos barceloneses son efectivos polos de atracción turística y focos de dinamización ciudadana pero a la vez son escenarios de una lucha entre dos fuerzas opuestas. Primero, la fuerza hacia la gentrificación. Está claro que algunas partes del centro histórico del Raval han sido conquistadas por las nuevas clases medias urbanas, una transformación similar a la de la zona desolada de París que el Pompidou vino a reanimar. El barrio, como dicen los vecinos de toda la vida, no hay quien lo conozca: librerías, restaurantes, bares y clubs, tiendas sofisticadas de todo tipo y diseño para aburrir, y si, también subidón del precio de los pisos y especulación inmobiliaria. El incremento del precio de la vivienda en la zona, que hasta hace poco era la más barata de la ciudad, favoreció la llegada de nuevo capital. La lucha se expresa en la medida en que el barrio es el más complejo culturalmente de la ciudad y la llegada de nuevos inmigrantes se ha incrementado enormemente en los últimos años. Esta es la segunda fuerza en esta lucha. El Raval tiene una gran comunidad pakistaní y una importante comunidad norte-africana (sobre todo marroquí) y otras comunidades relativamente grandes (filipina, de Europa del este, de Latinoamérica). Estas comunidades están mayormente constituidas por gente pobre e ilegal y demuestran una capacidad realmente notable

para crecer y reconquistar áreas del barrio mediante economías informales. Las estrategias urbanas promovidas por el poder municipal en el Raval están claramente diseñadas para reforzar la seguridad y limpieza de la zona para las nuevas clases medias y el turismo. No está claro cuál de estas dos fuerzas ganará la lucha y condicionará la evolución futura, aunque lo más previsible es que el capital y la ingeniería urbana se impongan. A menos que el modelo económico de Barcelona, orientado al turismo, se vuelva ineficaz (Ribalta, 2004).

4.1. b. Función y motivaciones

Este apartado describe la misión y visión del Museo así como los valores institucionales.

Misión fundacional

El primer director del museo, Miquel Molins i Nubiola se preguntaba qué es un museo de arte contemporáneo. El MACBA nacía en medio de una crisis de los modelos fundamentales de la cultura del siglo XX, al mismo tiempo que el museo era uno de los pocos lugares donde aún es posible recomponer la escisión entre la razón y el sentimiento que caracteriza al hombre moderno. Para su primer director un museo debería ser capaz de proponer discursos y herramientas de análisis conceptual para afrontar los problemas de la creación contemporánea, y la relación entre la creación y el espectador. El MACBA debería buscar respuestas no dogmáticas a un reto siempre abierto, siempre planteado y nunca resuelto definitivamente.

> “Una función del museo es la patrimonial, es decir, el museo tiene que constituir una colección, y esto significa ofrecer las herramientas para que la gente conozca esta colección. Al lado de esta función patrimonial, tiene que haber la de organización de una documentación bibliográfica, para que el museo cumpla la función de estudio o de investigación del arte. Finalmente, la función del museo es pedagógica: debe formar la sensibilidad y el gusto, civilizar, humanizar, en el sentido más amplio del término, y, en cualquier caso, dar a las personas la capacidad de juzgar sobre lo que ven y, a partir de lo que ven, sobre el mundo. Incluso para los escépticos, el arte es todavía uno de los mejores mecanismos para conocernos”. (Sardá, 1995)

El MACBA desde su creación se ha planteado como uno de sus objetivos esenciales, ser críticos y cuestionar sus discursos y su funcionamiento. Así el MACBA no se limita a explicar la historia del arte contemporánea de la segunda mitad de este siglo, sino que quiere incidir en la realidad que lo rodea y esforzarse en integrar el

espectador en este proceso de explotación y de interrogación de la realidad (MACBA, 1997).

En relación a su entorno, la presencia del MACBA se planteó siguiendo varios objetivos. En primer lugar, persiguiendo un objetivo cultural; en segundo lugar, consiguiendo la realización de un objetivo urbanístico, es decir, la rehabilitación de una zona constructivamente degradada; y, finalmente un objetivo social, rompiendo una dinámica enquistada de *ghetto*.[31]

En consecuencia, de estas afirmaciones nacen los principios que guían la actividad del MACBA, y que pueden formularse como sigue:

> El MACBA se inscribe en un contexto social e histórico determinando, y en un tejido cultural preexistente, de los que debe nutrirse. En este sentido, debe ser capaz de atender las necesidades locales y, a la vez, ser un lugar de referencia en la geografía estatal e internacional. Es decir, debe ser un servicio público y, a la vez, una representación de la cultura-mundo.
>
> El MACBA debe fomentar el pluralismo cultural. Debe reflejar en sus discursos y en sus actividades la diversidad cultural y étnica de la sociedad contemporánea, la penetración de nuevos sistemas de valor y estilos de vida, y, por tanto fomentar la integración cultural y social.
>
> El MACBA debe atender, como una cuestión prioritaria, a la educación. La función fundamental del museo debe ser la educación del espectador, el enriquecimiento de su percepción del mundo y de su existencia.
>
> El Museo presta, pues, una atención especial a procurar el goce y el conocimiento del arte contemporáneo y a la formación del gusto y de la sensibilidad de las personas. En este sentido, el MACBA concibe la educación como una dimensión propia del Museo, que es transversal a toda su actividad, y que lo hace capaz de atender públicos distintos, con intereses y niveles de formación artística distintos.
>
> Así pues, las líneas de trabajo del MACBA se configuran alrededor de dos ejes principales: la dualidad permanente-actualidad, y la dualidad local-internacional, entendidos no como términos opuestos y excluyentes, sino como complementarios e interrelacionados. Estas dualidades encuentran su expresión y su confrontación tanto en los criterios con que se construye la colección del Museo, como en las actividades y exposiciones temporales que se llevan a cabo. (MACBA, 1997: 83)

[31] NOTA: Badia y Muñoz (1996) constatan que la propia ubicación del MACBA en el Raval responde a una planificada voluntad urbanística que pasa por la implantación de grandes equipamientos culturales que propicien una metástasis positiva en su entorno, a imagen de operaciones ya ensayadas, con mayor o menor éxito en otras ciudades. Por lo que consideran que la deseable metamorfosis del Raval pasa, pues, por la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes, pero también por su conversión gradual en un gran distrito cultural y universitario.

Aniversario 2005. Líneas discursivas

En 2005 el MACBA cumplió diez años desde que abrió sus puertas al público. Ese aniversario de la primera década del Museo marcó un momento de inflexión y promovió un balance. Los festejos se dispusieron bajo el concepto: MACBA: año 10, momento 0, idea que decía a la vez que cumplían 10 años y que nacía un nuevo museo. Cumplir diez años con un lugar propio consolidado, en todo caso, permitió, a juicio de su director, acometer, a fondo, la tarea de repensar críticamente el museo como lugar de negociación de diferencias y conflictos. O buscar, de nuevo, en el marco de una situación que ha cambiado en los últimos cuatro o cinco años, su lugar en ese nuevo mapa donde la cultura crítica debe reubicarse. Por ello, algunos modelos, con los que el MACBA podía tener una cierta sintonía al principio, han quedado obsoletos, envejecidos quizás por su propio éxito. Borja-Villel fue, en este sentido, contundente: "la crítica institucional, tal como la conocíamos hasta ahora, se ha acabado" (Autich, 2005: 1). Esa revisión llevó a definir nuevos objetivos institucionales. Durante la primera década –no exenta de momentos complejos– se habían sentado las pautas del tipo de museo en el que el MACBA aspiraba a convertirse en el contexto de la hiperactividad cultural. El siglo XXI los encontró inmersos en una nueva fase del modelo consumista occidental, uno de cuyos síntomas es el proceso de creciente espectacularización que sufre la cultura, en el que artistas y obras no son sino pretextos para mantener en aparente movimiento el mundo del arte. A fin de ofrecer resistencia a esta corriente y escapar de sus efectos, el MACBA optó por dos estrategias principales:

- En primer lugar, la programación de exposiciones temporales y muy especialmente la configuración de la Colección MACBA responden a la idea de cultura entendida no como enunciado incuestionable, sino como negociación, como lugar en el que se crea la esfera pública y se replantea una posición en el mundo. En particular, a lo largo de estos años la Colección MACBA había superado el debate inicial sobre la preeminencia del carácter historicista o meramente actual que debía otorgársele, y se ha hecho con una selección de obras articulada en torno a momentos de la historia reciente entre los que destacan 1968 y 1989, evocadores de experiencias políticas de gran calado.
- En segundo lugar, el MACBA apostó por favorecer la autonomía de los públicos y la experimentación de formas de auto-organización y auto-aprendizaje que generen articulaciones inéditas de procesos artísticos y sociales. Así, los diferentes formatos tradicionales de presentación —

> exposiciones, seminarios, cursos, etc.— se han adaptado para tratar de dar "agencia" a los públicos, favoreciendo su capacidad de acción y superando las limitaciones de las divisiones entre actor y espectador, entre productor y consumidor. Partiendo de una concepción según la cual no existe un "público", sino "públicos" constituidos por grupos específicos diferenciados, el museo deja de ser un mero productor de exposiciones y pasa a ser un proveedor de servicios de diferentes tipos para los diferentes sujetos. La exposición es, así, un medio para un tipo de experiencia que se sitúa al mismo nivel que los talleres, las conferencias, los programas de audiovisuales, las publicaciones, etc.

El MACBA inicia, pues, una nueva etapa en la que el objetivo fue profundizar en estas estrategias y radicalizar estas líneas de trabajo, a fin de desarrollar nuevas formas de entender el presente a través de la experiencia artística. Con esta actitud esperan cimentar una nueva estructura cultural, alejada de los museos o la "institución artística" entendidos en sentido tradicional, a través de la cual el arte regrese a la esfera pública y política. A través de la Colección y del programa de exposiciones y actividades el MACBA aspira a construir una memoria crítica del arte de la segunda mitad del siglo XX, alcanzando a un tiempo dos objetivos: por un lado, contrarrestar discursos y fuerzas hegemónicas que tienden a mitificar lo local-nacional y a instrumentalizar las instituciones culturales como agentes activos de la terciarización económica de las ciudades; por otro, plantear alternativas a las insuficiencias de los modelos dominantes de museo, que se basan, en general, en el mito universalista de la obra original o bien en una concepción del museo como espectáculo. (MACBA, 2010 a)

Todas estas experiencias se articulan en torno a una serie de líneas discursivas que les dan coherencia temática surgida del trabajo de los diez años a través de los diferentes programas: Agencias, géneros, terapias, ciudad, políticas, Educación artística, historiografías. Tales líneas discursivas investigan la producción de teoría crítica y su circulación, la experimentación sobre la representación de las minorías de género, la intersección de procesos artísticos y procesos terapéuticos, las transformaciones de la ciudad, las nuevas formas de imaginación y acción política y la renovación de los discursos de pedagogía artística crítica. A continuación resumimos el alcance de cada una de ellas:

> **Agencias:** En el MACBA han estado manejando el concepto de agencia de manera recurrente en estos últimos años. En 2001 desarrollaron el proyecto

"Las Agencias", que definieron entonces como "un elemento de intermediación entre una narrativa y unas prácticas y sujetos públicos, esto es, entre el museo y la ciudad" y como "un proyecto activista que utiliza como métodos: a) la acción o la actividad, vinculada a ciertos movimientos sociales, que puede formalizarse en acontecimientos como la fiesta, la programación de actividades o la acción directa, con el objetivo de generar espacio público democrático, de recuperar la esfera pública; b) los talleres y el debate como medios de producir formas de resistencia cultural y c) la dimensión de producción frente a la de consumo."

Entienden agencia en varios sentidos. Uno tiene que ver con la idea de otorgar poder y autonomía a los públicos, de acuerdo con una idea de pluralidad de formas productivas de apropiación del museo por parte de tales públicos. Otro sentido es el de micro-institución, un organismo de mediación entre el museo y la ciudad. Finalmente, agencia apunta a lo indisociable entre los discursos y su circulación, entre lo que se dice y quien lo dice. Este concepto de agencia intenta expresar una organización molecular del museo orientada a la multiplicación de espacios públicos y de procesos de auto-formación por parte de los diferentes colectivos que participan. Estas varias agencias y líneas discursivas están en transformación permanente y ponen en práctica un concepto de "múltiples minorías" frente a una idea abstracta y universal del público, propia de los museos de arte moderno. Producen una multiplicidad discursiva heterogénea pero a la vez interconectada.

Crítica: Es necesario reflexionar sobre el papel político de la crítica de arte, no sólo en el sentido de su función social, sino también en el sentido de sus posibilidades de acción e intervención en la esfera pública. Esto supone, de entrada, poner en cuestión aquellas concepciones del arte que, derivadas de la lectura schilleriana de Kant, lo confinan en un campo que está más allá del bien y del mal, de la verdad y la falsedad. En ello las tradiciones de la hermenéutica, la deconstrucción, el feminismo y los estudios culturales pueden servir como hilo conductor plural y contradictorio.

Géneros: Frente a la actual proliferación de estéticas de la identidad e inflación de políticas institucionales de género, apelan a narrativas posidentitarias que desplacen los discursos hegemónicos sin re-naturalizar la identidad sexual, de género, racial o nacional. Narrativas fronterizas que se sitúan en las zonas de contacto, en los espacios híbridos. A diferencia de las políticas de género y de

identidad feministas, *gays* y anticolonialistas que establecen oposiciones binarias entre masculinidad y feminidad, heterosexualidad y homosexualidad, colonizadores y colonizados, reservando al segundo elemento del binomio el lugar de “exterioridad” política, moral e incluso metafísica con respecto a sus dominadores, las teorías posidentitarias conciben el sistema sexo-raza-capital como un entramado de fuerzas en las que no caben exterioridades de ningún tipo.

Terapias: La propuesta surge de la voluntad de reflexionar sobre los posibles efectos terapéuticos de los trabajos relacionados con la creación artística, a partir de preguntas que recogen inquietudes actuales tanto sobre lo terapéutico como sobre los procesos de creación.

Se entiende por terapéutico aquello que produce alivio sintomático, la mejoría de aquello de lo que uno se queja, de lo que produce malestar, insatisfacción. Para que tal efecto se produzca es condición necesaria un trabajo: poner a trabajar el deseo. Si eso tiene lugar, en el lugar de la experiencia, podemos hablar de terapéutica. Pero hablar de terapéutica en un contexto de producción definido por la experimentación del proceso creativo, excluye hablar de terapéutica clínica: el objetivo no es trabajar en dirección a una cura, sino investigar sobre la función dialéctica del trabajo y sus efectos.

Todo trabajo que da lugar a una invención tiene efectos en una doble vertiente: los que revierten en el sujeto que produce y los que la obra puede producir en el espectador. El espectador se beneficia de la descarga efecto de la catarsis, cuando la obra produce en él ese efecto. Para el que produce la obra podemos situar esos efectos en una dimensión terapéutica en tanto que permiten elaborar algo sobre lo indecible; pero el agente beneficioso no es el objeto de la elaboración, sino lo que se elabora en ese proceso de producción que da lugar a algo inédito. En este sentido, es necesario un espacio de reflexión sobre el significado del trabajo hoy y su posible redefinición más allá de la idea del oficio, esto es del trabajo productivo e instrumental, que se formaliza en el modelo del trabajo asalariado y en la noción de profesión como la institucionalización pública de esa concepción y como requisito de integración social. Esta nueva reflexión pretende vincular el potencial del trabajo con otros procesos de productividad y socialidad más difusas, en los que se privilegia por tanto la idea de actividad y de creación más que la producción material. En esta reflexión, la actividad artística en tanto que social e históricamente definida como un espacio de experimentación de la potencia creativa que favorece

formas inéditas de auto-construcción subjetiva puede ser una referencia fundamental.

Ciudad: Se trata de construir un marco intelectual de reflexión ante el proceso de transformación del espacio público urbano que se está produciendo en las ciudades occidentales. ¿De qué modo la actual transformación de las economías capitalistas en economías financieras se refleja en la forma urbana? ¿Qué consecuencias tiene este proceso sobre la noción de espacio público y de ciudadanía propias de las ciudades occidentales desde el siglo XIX? ¿De qué modo los intereses inmobiliarios y turísticos determinan las políticas urbanísticas? ¿Cuál es el papel del arte y la cultura en este proceso? También forman parte del debate el análisis del aburguesamiento y la revalorización especulativa (*gentrification*) de las zonas céntricas y el papel instrumental de las instituciones culturales en este proceso, así como la "museificación" o "disneyficación" de las ciudades y las nuevas definiciones de lo público y lo privado.

Barcelona ha sido un escenario singular de esta evolución urbana. Conocida internacionalmente por una política urbanística orientada hacia el espacio público, desarrollada durante los años ochenta y que dio lugar a la expresión "el modelo de Barcelona", y más adelante por las transformaciones propiciadas por la celebración de los Juegos Olímpicos en 1992, actualmente la ciudad se enfrenta a un doble cambio de escala: por un lado, a la crisis de los valores políticos que dieron lugar al nuevo espacio metropolitano y, por otro lado, a un desajuste efectivo entre la ciudad política y la ciudad real que apunta a la necesidad de pasar de conurbación a polis. La sede del MACBA, ubicada estratégicamente en el corazón del centro histórico urbano, es una consecuencia significativa del este nuevo urbanismo.

Políticas: Desde el punto de vista de la construcción de una esfera pública cultural crítica, la multiplicidad de públicos es preferible a una única esfera pública. De esta concepción, y en relación con la cultura, surge un modelo pedagógico que favorece la autonomía de los públicos y la experimentación de formas de autoorganización y autoaprendizaje que puedan dar lugar a articulaciones inéditas (en red, desjeraquizadas, descentralizadas, deslocalizadas…) de procesos artísticos y procesos sociales. Todo ello teniendo en cuenta que uno de los rasgos de la época posmoderna es la nueva centralidad de la cultura, la cual, ya lejos tanto de la marginalidad como del

elitismo, impregna todas las esferas. Fredric Jameson (1984) se ha referido a "populismo estético" para describir esta condición. Esta situación obliga a repensar y reformular los modelos históricos de arte político —o de un arte hecho políticamente—, anclados mayoritariamente en un ideal de virtud republicana que hoy resulta insuficiente para sentar las bases de un pensamiento y una acción transformadores en la esfera pública.

Educación artística: El imaginario de la educación esta modelado todavía por la cultura del trabajo fabril a tiempo completo, que ya no es de hecho la forma de trabajo dominante y, por tanto la construcción de nuevos espacios para la educación política, es decir la educación para la ciudadanía, es hoy la tarea fundamental.

Es la búsqueda de redes con potencial educativo lo que determina formas de organización asimétrica en el que se articulan instituciones de diversas escalas y naturalezas. Es de este modo como pretendemos contrarrestar las dinámicas institucionales dominantes orientadas a un consumo rápido de novedades en la que el saber es sustituido por una supuesta participación. No hay saber si no hay un proceso de elaboración. Es necesario diferenciar la educación de la transmisión. Las instituciones culturales juegan un papel de contribuir a crear condiciones para un saber y una memoria que dejen un sedimento a largo plazo, que no se agote en la inmediatez de la novedad.

Historiografías: A la hora de repensar los modos de narrar nuestra historia del arte del último medio siglo, el MACBA está en desacuerdo con los relatos establecidos tanto en el ámbito académico como en la vulgata crítica. Las respuestas, y acaso nuevas preguntas, se encontrarán en el camino de acometer nuevos modelos narrativos complejos, donde el relato histórico no maquille discontinuidades, no niegue contradicciones, no oculte momentos de ruptura, de irrupción de la diferencia y la diversidad. Un relato que traiga a primer plano los fenómenos críticos y de oposición sin anegarlos, que busque por el contrario poder narrarlos en sus términos propios: en términos de contradicción y antagonismo.

Nueva dirección 2008

En 2008, luego de un complejo y difícil proceso de concurso público, se designa a Bartolomé Maurí como nuevo director del MACBA sucediendo a Manuel Borja-Villel. El museo vivió nuevamente un cambio de perspectiva y un aumento de

sus consideraciones y maneras de aproximarse al arte. El papel del MACBA en la ciudad pasó por situarse dentro de una red amplia de instituciones que conforman el clima del arte contemporáneo en Barcelona. Una especie de galaxia en la que se encuentran asociaciones de artistas, centros de arte, galerías, medios de comunicación, la propia crítica, la academia… y cada una de estas entidades juegan un papel específico dentro de dicha red. Es cierto que la relación con el contexto local siempre es mejorable pero el MACBA de Maurí intenta subrayar esa tensión con lo local a través de una actividad casi química, relativamente impredecible e inmedible (Armengol, 2008).

4.2. Modelo de gestión y financiamiento

Esta sección presenta la gestión, financiamiento y modos de trabajo del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona.

4.2. a. Estructura organizativa

La estructura organizativa convierte al MACBA en una institución mixta de composición pública y privada que actúa y se manifiesta a través del Consorcio, compuesto por la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Barcelona, el recientemente incorporado Ministerio de Cultura y la Fundación MACBA (representación privada de esta institución). El órgano de gobierno del museo es el Consejo General y la Comisión delegada de la que forman parte miembros de todos los núcleos anteriormente citados.

La Fundación Museo de Arte Contemporáneo se constituyó en 1987, reuniendo el apoyo de un amplio grupo de empresarios, con el objetivo de promover el arte contemporáneo. A partir de 1988, la Fundación Museo de Arte Contemporáneo se integra al Consorcio del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, ente público integrado por la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Barcelona. A partir de entonces ambos organismos emplean sus esfuerzos para crear y gestionar el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona. Según los estatutos del Consorcio, corresponde a las administraciones (Generalitat de Catalunya, Ayuntamiento de Barcelona y Ministerio de Cultura) aportar los recursos necesarios para la construcción del edificio y su funcionamiento ordinario, y a la Fundación Museo de Arte Contemporáneo los medios para crear una colección propia de arte contemporánea destinada a proveer el Museo y completar los fondos iníciales aportados por instituciones públicas. El 6 de abril de 1988 la Fundación firma un contrato con las 33

empresas que la integran para que aporten 25 millones de pesetas cada una. En otoño se nombra a Daniel Giralt-Miracle director del Museo, y se firma el contrato con Richard Meier. En abril de 2008, el Consejo general aprueba la modificación de sus estatutos para integrar al consorcio la Administración General del Estado a través del Ministerio de Cultura.

Los nuevos Estatutos votados en 2008 prevén la necesidad de establecer un contrato-programa cuatrienal entre el Consorcio y las administraciones públicas que lo integran, de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia y planificación. El contrato-programa incluye los proyectos estratégicos, el programa cuadrienal de actividades, el proyecto museológico y museográfico, y también las aportaciones económicas de cada una de las administraciones consorciadas. También se ampliaron las funciones de la Comisión Delegada, se estableció como normativa supletoria el aplicable a las entidades de derecho público de la Generalitat de Catalunya que ajusta su actividad al derecho privado, se reguló la separación del Consorcio por parte de entidades que lo integran y se fijó un control financiero a través de auditoría, como novedades más relevantes. A continuación se presenta una tabla explicativa de cada uno de los órganos de gobierno y sus funciones respectivas (MACBA, 2008):

Figura 21. Órganos de gobierno y funciones MACBA. Elaboración propia

El Consejo General	a) La ampliación del Consorcio con nuevas entidades públicas o privadas. b) La aprobación de los presupuestos anuales de ingresos y gastos, las bases de ejecución y la liquidación del presupuesto precedente y las cuentas anuales. c) La modificación de los Estatutos del Consorcio. d) La aprobación de operaciones de crédito cuando su importe supere el 15% de los recursos ordinarios del presupuesto. e) La designación de los miembros de la Comisión Delegada. f) La ratificación del nombramiento de la Presidencia de la Comisión Delegada. g) El nombramiento del director o directora, a propuesta de la Comisión Delegada. h) La contratación de obras y servicios cuando su importe supere el 15% de los recursos ordinarios del presupuesto. i) La disposición y la alienación/enajenación de los bienes y los derechos del Consorcio y su transacción, sin perjuicio de lo que establece el artículo 12.5.e). j) La aprobación del contrato programa, k) La aprobación de la plantilla de personal y la relación de los puestos de trabajo, a propuesta de la Comisión Delegada. l) La ratificación de la incorporación de obras artísticas destinadas al Museo y que haya aprobado la Comisión

	Delegada. m) La aprobación de la disolución del Consorcio.
Las vicepresidencias del Consejo General	a) Representar el Consorcio. b) Convocar y presidir las reuniones del Consejo General. c) Velar por el cumplido/cumplimiento de los acuerdos adoptados por el Consejo General.
La Comisión Delegada	a) Estudio y preparación de las sesiones del Consejo General y hacer el seguimiento de la ejecución de los acuerdos que se tomen. b) Ser informada de la incorporación de obras artísticas por compra, donación, depósito o cualquier otro título destinadas al Museo y aprobar, a propuesta de la Dirección, la compra de obras artísticas financiadas por el Consorcio, que tiene que ratificar el Consejo General. c) Aprobar inicialmente, a propuesta de la Dirección, el contrato programa del Museo, y elevarlo a la aprobación del Consejo General. d) Establecer convenios con otras entidades, públicas o privadas, dedicadas a finalidades parecidas. e) Enajenar el patrimonio del Museo cuando su valor no supere el 15% de los recursos ordinarios del presupuesto. f) La aprobación del Reglamento de régimen interno del Museo. g) El establecimiento de los servicios del Museo. h) La aprobación de nuevos proyectos de obras del Museo. i) El nombramiento del o de la gerente. j) Aprobar inicialmente la plantilla de personal y la relación de los puestos de trabajo y elevarlas a la aprobación del Consejo General. k) El ejercicio de acciones administrativas y judiciales. l) Todas aquellas otras funciones que le encomiende o le delegue el Consejo General, salvo las que se señalan en los apartados a), b), c) y m) del artículo 10, que son indelegables. m) Todas aquellas otras funciones que no estén expresamente atribuidas en ningún otro órgano.
La Presidencia de la Comisión Delegada	En casos de urgencia, la Presidencia de la Comisión Delegada puede ejercer todo tipo de acciones administrativas y judiciales, si bien con la obligación de informar a la Comisión Delegada a la primera sesión que celebre.
La Dirección	a) La dirección de la administración del Museo y la ejecución de los acuerdos del Consejo General y de la Comisión Delegada. b) La dirección artística del Museo. c) La dirección de todo el personal. d) El asesoramiento técnico de los otros órganos del Consorcio. e) La elaboración del contrato programa del Museo. f) Las otras funciones que el Consejo General o la Comisión Delegada le delegue, excepto las que se prevén en los apartados e), f), h) y j) del artículo 12.5 con respecto a la Comisión Delegada, y las que se prevén como indelegables en el artículo 12.5.l) con

	respecto al Consejo General.
La Gerencia	a) Autorizar y disponer gastos y reconocer obligaciones, con los límites que el Consejo General le delegue, y ordenar pagos y rendir cuentas. b) Contratar obras y servicios, siempre que su importe no supere el 15% de los recursos ordinarios del presupuesto. c) Formalizar la contratación, el despido/despedida y la sanción del personal del Museo. d) Gestionar los bienes inmuebles adscritos al Museo. e) Ejercer las otras funciones que la Dirección le delegue. 15.2 El cargo de gerente es incompatible con el de vocal del Consejo General.

En el capitulo teórico hemos hecho hincapié en la representación del poder, la autoridad y el conocimiento, a la vez que reconocimos el horizonte humano de cualquier organización. Toda estructura o *status quo* se reproduce en las personas. Por tanto nos parece positivo al análisis, trascribir los nombres de los responsables, así como más adelante se trascriben el nombre de todas las empresas asociadas al proyecto del MACBA. Actualmente el Consejo General del Consorcio está constituido de la siguiente manera (MACBA, 2010 a):

Presidente
Muy Hble Sr. José Montilla Aguilera
Vicepresidente primero
Excmo. Sr. Jordi Hereu i Boher
Vicepresidente segundo
Sra. Mercedes del Palacio Tascón
Vicepresidente tercero
Excm. Sr. Leopoldo Rodés Castañé*

Vocales
GENERALITAT DE CATALUNYA: Hble. Sr. Joan Manuel Tresserras i Gaju, Sr. Lluís Noguera i Jordana*, Sr. Eduard Voltas i Poll*, Sra. Pilar Parcerisas i Colomer*, Sr. Claret Serrahima de Riba, Sr. Josep Bargalló Valls* | AYUNTAMIENTO DE BARCELONA: Ilm. Sr. Ramon Nicolau i Nos*, Ilm. Sr. Jordi Portabella i Calvete, Sr. Jordi Martí i Grau*, Sra. Marta Clari i Padrós*, Sra. Isabel Balliu i Badia*, Sr. Fernando Sans Rivière | FUNDACIÓN MACBA: Excmo. Sr. Javier, Godó Muntañola, Conde de Godó Sr. Leopoldo Rodés Castañé*, Sra. Lola Mitjans de Vilarasau*, Sra. Elena Calderón de Oya, Sr. Jordi Soley i Mas* | MINISTERIO DE CULTURA: Sra. Ángeles Albert de León y Sr. Santiago Palomero Plaza*

Interventora
Sra. Gemma Font i Arnedo*
Secretaria
Sra. Montserrat Oriol i Bellot*
Director del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona
Sr. Bartomeu Marí i Ribas*
Gerente del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona
Sr. Joan Abellà Barril*

*Miembros de la Comisión Delegada

Amigos protectores del MACBA

Sra. Marisa Díez de la Fuente
Sr. Carlos Durán
Sra. Luisa Ortínez

Dentro de la estructura administrativa la Fundación representa a la sociedad civil dentro del Consorcio MACBA. El Patronato es el órgano de gobierno y representación de la Fundación MACBA cuyo principal objetivo consiste en velar por el cumplimiento de las finalidades fundacionales. Está compuesto en la actualidad por treinta y ocho miembros, entre los cuales se encuentran representantes de la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento y la Diputación de Barcelona. Dicho Patronato, cuyos integrantes trabajan desinteresadamente, se estructura en una Comisión Delegada y diversos comités de trabajo que agilizan la gestión. Sus miembros actuales son (MACBA, 2010 a):

Presidenta de Honor

S.M. la Reina Doña Sofía

Presidente

Leopoldo Rodés Castañé *

Vicepresidente primero

Javier de Godó Muntañola, Conde de Godó*

Vicepresidenta segunda

Lola Mitjans de Vilarasau *

Tesorero

Pedro de Esteban *

Secretario

Oscar Calderón de Oya *

Vocales

Macià Alavedra i Moner * | Manuel Alorda Escalona | Isak Andic Ermay | Plácido Arango Arias | Núria Basi More | Joan-Jordi Bergós | José Felipe Bertrán de Caralt | Elena Calderón de Oya * | Artur Carulla Font | Josep M. Catà i Virgili * | José Francisco de Conrado i Villalonga | Diputació de Barcelona | Josep Ferrer i Sala | Bruno Figueras | Santiago Fisas i Ayxelá | Ricard Fornesa i Ribó | Bonaventura Garriga i Brutau | Joan Gaspart i Solves | Liliana Godia Guardiola | Dinath de Grandi | José Mª Juncadella Salisachs * | Lady Jinty Latymer | Alfonso Líbano Daurella | Hans Meinke | Casimir Molins i Ribot | Ramon Negra Valls | Marian Puig i Planas | Maria Reig Moles | Jordi Soley i Mas | Josep Suñol Soler | Marta Uriach Torelló | Mercedes Vilá Recolons | Victoria Ybarra de Oriol, Baronesa de Güell | Juan Ybarra Mendaro

* Miembros de la Comisión Delegada del Patronato

4.2. b. Personal y organigrama

El director del MACBA ostenta la dirección de todo el personal. Desde su creación hasta la fecha, el museo ha sido dirigido por Daniel Giralt-Miracle (1988-1994), Miquel Molins (1995-1998), Manuel J. Borja-Villel (1998-2007) y Bartomeu Marí (desde 2008). El personal propio del Consorcio se tiene que contratar en régimen de relación laboral. En el 2010 el organigrama del museo estaba compuesto por una serie de puestos de trabajo agrupados en áreas tal y como se refleja en la figura 22.

Figura 22. Organigrama del MACBA. Elaboración propia

Director **Gerente** **Comisión asesora** **Secretaría de dirección y Secretaría de Gerencia**							
Exposiciones temporales y colección	**Publicaciones**	**Centro de Documentación**	**Programas Públicos**	**Marketing y Comunicación**	**Prensa y relaciones públicas**	**Gestión de Recursos**	**Arquitectura y conservación del edificio**
Conservador jefe **Conservadora colección** **Conservador exposiciones** **Resp. de producción** **Adjunto de producción** **Coords. de exposiciones temporales** **Coord. Colec.** **Administrativas de exposiciones** **Administrativas Colec.** **Responsable de registro** **Coords. de Registro** **Administrativa de Registro** **Resp. Conservación y restauración** **Restaurador** **Técnicos de audiovisuales**	**Responsable** **Coords. editoriales** **Coordinadora gráfica** **Coordinadora Documentación gráfica** **Responsable de la web y publicaciones digitales** **Técnica de la web** **Administrativa**	**Responsable** **Responsable de Biblioteca** **Bibliotecarias** **Administrativas** **Técnicas de archivo**	**Responsable** **Coords. de programas públicos** **Coords. de Programas Académicos** **Responsables de programas educativos** **Técnicas de prog. Educativos** **Auxiliar administrativa**	**Responsable** **Coordinadora de públicos y comunicación** **Coordinadora de recursos externos senior** **Coordinadora de recursos externos junior** **Coordinadora gráfica y de producción** **Administrativa**	**Responsable** **Administrativas** **Auxiliar Administrativas**	**Responsable** **Responsables de contabilidad** **Controllers Junior** **Administrativas** **Coord. de contratación pública e impuestos** **Responsables de gestión administrativa** **Administrativo** **Responsable de Recursos Humanos** **Administrativo** **Responsable de informática y telecomunicaciones** **Ayudante de informática** **Recepcionista/ telefonista**	**Responsable** **Coords. de proyectos de espacios** **Administrativa de Arquitectura** **Responsable de servicios generales** **Administrativa** **Auxiliar de servicios generales**

Los servicios de información o atención al público son externos a través de la contratación de una empresa que provee a las exposiciones, programas y talleres educativos. El MACBA contrata el personal temporal a través de una empresa de gestión cultural, llamada Ciut'art (DeseArte, 2006). Las condiciones laborales ofrecidas por esta empresa, que monopoliza la mayoría de los museos de Barcelona, parecen ocultar bajo la denominación de una empresa de gestión cultural una auténtica ETT´s (Empresa de Trabajo Temporal). En el año 2006, Ciut´art ganó el premio "A la empresa que activa Barcelona"**.**

Ha sido imposible acceder a información sobre el perfil profesional de los trabajadores del MACBA así como sobre las condiciones de contratación.

4.2. c. Usos políticos del museo

En el capitulo teórico se ha visto que el arte adquirió un nuevo valor "exhibitivo" y un nuevo fundamento en la política. A fin de dotarse de infraestructuras necesarias para desarrollar esta transformación, la administración municipal de Barcelona en coalición con el capital local se ha servido del Modelo Barcelona. Esta sección indaga dos funciones políticas que el MACBA asume en el contexto del modelo.

Barcelona: el camino a la marca

El modelo Barcelona se construye sobre la premisa "en las metrópolis contemporáneas, el territorio no actúa sólo como contenedor, sino que deviene él mismo un factor productivo, conjuntando elementos físicos, infraestructurales, comunicativos y simbólicos" (Castells, 1996: 32).

Las riquezas de las ciudades emanan de la complejidad y la multiplicidad de sujetos y relaciones que componen propiamente lo urbano. Este enfoque se diferencia de aquél (también válido desde luego) que explica la ciudad global a partir de su capacidad de captura y aprovechamiento de los flujos globales de capital y poder (Rodríguez, 2007). La perspectiva de las economías complejas es necesariamente otra. En el lugar de los grandes flujos financieros, aparecen los fenómenos endógenos de producción. Desde las transferencias públicas en materia de infraestructuras y de educación que son soporte de toda la actividad económica hasta el trabajo de cuidados organizado tradicionalmente por las mujeres, pasando por un conjunto indeterminado de actividades y procesos entre los que se incluyen las aplicaciones tecnológicas, la propia densidad cultural y relacional de los entornos urbanos y en definitiva el amplio conjunto de tramas sociales que determinan, a partir de esta suerte de *underground* empírico, las cuentas de resultados que podemos leer en los diarios de economía.

El MACBA como plataforma de pensamiento asumió desde sus actas fundacionales este compromiso. Por un lado, la producción cognitiva es siempre producción de virtualidades. La producción de conocimientos y de innovación es un proceso en el que cada nuevo paso abre una multiplicidad de pequeños futuros posibles. Por otro, la estructura del consorcio anticipaba el valor relacional de conjugar actores públicos y privados. Al comprender la innovación como creación de posibles se arroja una luz completamente nueva sobre la ciencia económica. Ciertamente, el modelo Barcelona tenía un interés primordial sobre la innovación en la medida en que ésta determina también el futuro de los mercados.

En los últimos diez años, el MACBA, junto al CCCB han criticado, con escritos y acciones sociales la creciente conversión de la ciudad en un escaparate. El museo critica la erradicación en el espacio de una historia, y un presente de conflictos urbanos. Algunos de los antiguos barrios obreros y marginales son ahora pasto de *new projects* con precios impagables para mucha de la población residente y sus descendientes. Otra de las exigencias de la marca/pose como estructura de desarrollo de Barcelona es precisamente arrasar con la pluralidad y riqueza de memorias que era capaz de suscitar la ciudad antes de las grandes regeneraciones y antes de que se re-significaran hegemónicamente sus sentidos. Esta resignificación hegemónica privilegió una lectura de la historia de Barcelona donde reina el modernismo sobre todas las demás memorias de la ciudad, incluidas otras versiones de la modernidad. Las propuestas de re-funcionalización y monumentalización son perfectamente asumibles en una ciudad que se ha caracterizado por su estetización desde la Transición, y que la ha capitalizado muy inteligentemente en la industria cultural, empaquetando un modelo que se exporta a nivel urbanístico, turístico, arquitectónico y político.

Una organización se presenta e interviene en el mercado a partir de una identidad denominada marca. En el contexto de la posmodernidad, una de las características definitorias, según explicó Jameson (1984) es la colonización radical por parte del mercado de todos los espacios sociales e individuales. *Branding* define precisamente una forma de esa colonización. Cuando asociamos *branding* a ciudad, se entiende con ello los procesos a través de los cuales un contexto urbano determinado, en toda su complejidad, deviene susceptible de entenderse en un mercado en el que tiene que competir para sobrevivir, en el que su meta prioritaria debe ser el convertirse en el objeto del deseo del potencial comprador. De tal forma que todos los elementos que la componen (ciudadanos, políticas, economía, espacios, el mismo MACBA) empiezan a entenderse funcional y pragmáticamente en atención a en qué medida sirven a estos propósitos. En el caso de Barcelona, el turismo es el mercado en el que se compite con más éxito. Los elementos de competitividad derivan

de la capacidad de presentar y construir como óptimos los atributos que se tienen para la producción del placer y el entretenimiento del turista. Pero el turismo no es el único. Hay también un mercado de la geopolítica y un mercado financiero en los que se intenta intervenir. Es más, estos tres mercados mencionados no son excluyentes entre sí, sino que se retroalimentan y del éxito de uno se deriva el impulso en los demás. El tema es que mientras la planificación estratégica actual se dirige a posicionar la ciudad como ciudad de ferias y congresos, *hub* logístico o centro turístico de calidad, se ignora, o lo que es todavía peor se lamina, la mixtura de flujos creativos que han convertido a Barcelona en un polo atractor de la clase creativa global y que constituye en este sentido uno de los principales operadores de globalización metropolitanos.

> "La amenaza no reside en la mixtura, la heterogeneidad de las formas de vida urbana, sino en una planificación miope sometida a los intereses cortoplacistas del capital inmobiliario y los operadores turísticos que segmenta los flujos creativos y corre el riesgo de disolver el espacio público en un gran parque temático, invirtiendo así la capacidad de atracción que todavía puede ejercer el territorio" (Bonet, 2007: 41).

Ante la alternativa de convertir la ciudad en una metrópolis subsidiaria de la nueva clase dirigente global, lo que operaría como factor de precarización, por la necesaria multiplicación de empleos subalternos y temporales (hostelería, restauración, mantenimiento…) que se precisan para convertir el territorio en atractor de empresas del terciario avanzado (Sassen, 1999) y la destrucción del territorio urbano por la proliferación del urbanismo de la banalización (Sorkin, 2004); se propone facilitar y profundizar una forma alternativa de globalización a partir de la dinamización de los flujos creativos presentes en el territorio. Lamentablemente, la alternativa que se ofrece es el encierro de estas prácticas creativas, convirtiéndolas en atractivo para las grandes superficies comerciales o museificarlas en determinados equipamientos culturales que no pueden hacer frente a una efectiva desactivación de su capacidad crítica, así como la devaluación de su potencial de acción como hibridadores metropolitanos (Bonet, 2007).

4.2. d. Matiz de calidad

A raíz de un crecimiento sostenido el MACBA se ve con la necesidad de implantar un sistema de gestión empresarial que le ayude a gestionar y controlar el volumen de actividades y contenidos, así como las fuentes de financiamiento y su aplicación sobre los diferentes ámbitos de actuación. El Museo ha contratado a la empresa Abast Solutions (Sourcews, 2011) que proveerá de las licencias y llevará a

cabo el proyecto de implantación de la ERP (Enterprise Resource Planning-Planificación de Recursos de la Empresa) Oracle eBusiness Suite para cada área funcional: Finanzas, Compras y Contratación, Gestión de inventario, Proyectos, Gestión de Espacios, Gestión de Recursos Humanos, Gestión Documental, CRM, e Indicadores de Gestión.[32]

Juntamente con este conjunto de soluciones estándares se integrarán las diferentes aplicaciones actuales del MACBA con el nuevo ERP: MuseumPlus, e-Coordina, Euromus, iMesD y MeyPack (Abast Solution, 2010). Así pues, está previsto que el proyecto conste de cuatro fases con el siguiente orden de ejecución:

- FASE I (Finanzas, Compras)
- FASE II (Proyectos, Gestión de espacios, Gestión Documental)
- FASE III (CRM, Gestión Mantenimiento)
- FASE IV (RRHH, Indicadores de Gestión)

El objetivo es realizar la implantación de los diferentes módulos del ERP de Oracle de manera que se garantice la optimización e integración de los procesos de las diferentes áreas del MACBA. Bajo este objetivo se encuentran una serie de objetivos específicos para cubrir las necesidades de cada área (Abast Solution, 2010) que se detallan a continuación:

- Financiera: Gestión Financiera completa, gestión presupuestaria y de financiamiento, gestión analítica, de inmovilizado, tesorería, y gastos.
- Compras: Administración de compras, gestión de solicitudes, portal para los proveedores y gestión de abastecimiento.
- Contratación: Gestión de expedientes y contratos, contratación pública, negociaciones y flujos de aprobación.
- Inventario: Mantenimiento del stock de catálogos y otros materiales integrados con la resta del aplicativo.

[32] ERP son las siglas de Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos de la Empresa y básicamente es una arquitectura de software para empresas que facilita e integra la información entre las funciones de manufactura, logística, finanzas y recursos humanos de una empresa. Los *softwares* ERP más reconocidos son: SAP (15,6% del mercado); PeopleSoft (4,9%), Oracle (4,8%), Bann (3,0%) y J.D.Ewards (2,2%). Por su parte, Abast Solutions Group es un proveedor global de servicios y soluciones relacionadas con las tecnologías de la información. El grupo lo componen las empresas Abast Solutions y Abast Systems con oficinas en Barcelona, Madrid y Valencia. Los servicios se centran en proyectos con gran contenido tecnológico y servicios de alto nivel. Creada en 1984, acumula una experiencia de más de 24 años en el sector de las TICs (Tecnologías de la información y la comunicación) y una cartera de más de 2500 clientes.

- Proyectos: Gestión y control de todo el ciclo de vida de cada proyecto (exposición), imputación de costes y gastos por proyecto, control presupuestario y gestión de recursos.
- Gestión de espacios: Administración de los espacios gestionados por el museo, ya sean propios o alquilados, de manera integrada con el resto de módulos: finanzas, compras, proyectos, etc.
- Gestión de Mantenimiento: Mantenimiento y seguimiento de la vida de los bienes (activos) del MACBA.
- Recursos Humanos: Administración del personal, contratación, vida laboral, gestión de beneficios, plan de carrera y formación. Gestión de rendimiento y capacitación de los empleados. Todo esto simplificado con portales de auto servicio tanto para los usuarios finales como para los directivos.
- Gestión de Relaciones con el público (CRM): Gestión de Contactos, Gestión de encuestas, segmentación para la realización de campañas, seguimiento y control de promociones, control y seguimiento de asistentes.
- Indicadores de Gestión: Herramientas para la toma de decisiones en las áreas financiera y de proyectos.
- Gestión documental: de forma transversal a todo el ERP, se implementará la gestión documental para el registro, integración, indexación y futuras búsquedas de toda la documentación derivada del proceso diario del MACBA en sus colecciones, contrataciones, compras, etc.
- Integrar y estandarizar procesos y transacciones, considerando para su definición las particularidades del negocio.
- Mejorar los procedimientos al implementar les ‘mejores prácticas’ suportadas por el ERP de Oracle.
- Garantizar el dato único en un sistema centralizado, que permita obtener información contrastada en tiempo real que ayude a la toma de decisiones.
- Disponer de un sistema de información estable, escalable y con proyección de futuro, que facilitará el crecimiento continuo del Museo.
- Conseguir un sistema tecnológicamente avanzado y 100% Internet, de fácil acceso a la aplicación desde cualquier lugar.
- Disponer de un sistema soportado para un fabricante estable y reconocido en el mercado para acometer a posteriori nuevos proyectos de mejora en áreas nuevas a las implantadas en el proyecto inicial.

El MACBA, al momento de cierre de esta investigación no trabaja el modelo de excelencia en la gestión de EFQM.

4.2. e. Aspectos económicos

El modelo económico del MACBA es una de las claves que explican su funcionamiento: el Consorcio, órgano rector del museo, agrupa de un lado a empresas privadas y de otro a dos instituciones públicas. Su presupuesto ha crecido más de un 100% en los últimos años, de siete millones y medio de euros en 1995 a catorce millones en 2010. De acuerdo con sus estatutos, las dos administraciones públicas consorciales aportan, al 50 por ciento, la financiación necesaria para la construcción del edificio y para el funcionamiento ordinario del centro, mientras que la Fundación se reserva el papel de buscar fondos para la adquisición de obras para la colección. Por lo tanto, en materia económica, la Ley 39/1988 reguladora de las Haciendas Locales y el Decreto 336/88 que aprobaba el Reglamento del Patrimonio de los entes locales en Catalunya son la normativa de aplicación que fija los sistemas de control y recursos del museo.

Estructura de gasto

La estructura de gastos del MACBA se deriva de la ejecución del presupuesto de la institución**,** es decir, los gastos e inversiones del museo, analizando en qué sectores económicos se producen: transportes, seguros, publicidad, mobiliario, elementos relacionados con las exposiciones de objetos artísticos, mercado artístico, etc. Los Estatutos del Museo establecen en el artículo 22 que:

> 22.1 El Consejo General aprueba anualmente el presupuesto del Consorcio, el proyecto del cual lo preparan la Dirección y la Gerencia del cual y lo presenta la Gerencia con el informe previo de la Intervención.
> 22.2 No obstante esta aprobación, los acuerdos relativos a gastos de inversión les tienen que ratificar las instituciones consorciales. Estas instituciones tienen que ratificar también la rendición de las cuentas anuales.
> 22.3 Las aportaciones de las administraciones consorciales se pueden hacer en concepto de aportación ordinaria y/o de aportación de capital. (MACBA, 2008: 58469)

El presupuesto del museo en el ejercicio de 1995 indica que los gastos por operaciones corrientes y operaciones de capital fueron de 1.245.123.211 Ptas (€ 7.483.341) (MACBA, 1997, p. 76). Durante este año, hace falta tener en cuenta que se finalizó el edificio, abierto provisionalmente el 31 de marzo de 1995 e inaugurado

oficialmente el 28 de noviembre de 1995, por lo cual su actividad ordinaria se redujo al último mes del año. El presupuesto del ejercicio 2003 indica que el capitulo de gastos del museo ascendía a € 9.048.696 (AAVC, 2006: 186 y 187).

Figura 23.Gastos MACBA 1995 y 2003. Elaboración propia

MACBA	
1995	**2006**
€ 7.483.341	€ 9.048.696

Fuentes de financiación

Para cumplir sus finalidades, el Consorcio dispone de los medios esenciales siguientes:

> "a) Las aportaciones económicas que acuerden la Administración General del Estado, la Generalitat de Catalunya y el Ayuntamiento de Barcelona, de acuerdo con el artículo 22.3 de estos Estatutos; se da por hecho que tienen que ser suficientes para cubrir los gastos de funcionamiento ordinario del Museo.
> b) Las obras de arte propiedad del Consorcio. Asimismo, y en la mayor parte, los bienes de propiedad de las administraciones consorciales y de la Fundación Museo de Arte Contemporáneo que a título de depósito ceden al Consorcio, para exhibirlas en el Museo.
> c) Los recursos económicos del Consorcio indicados al art. 23 de estos Estatutos. (…)
> 23. Recursos económicos
> Los recursos económicos del Consorcio son:
> a) Las aportaciones que acuerden el Ministerio de Cultura, la Generalitat de Catalunya y el Ayuntamiento de Barcelona, de acuerdo con lo que dispone el artículo. 5.a) y 22.3 de estos Estatutos.
> b) Las subvenciones públicas o privadas.
> c) El producto de los servicios o las actividades que el Museo preste o lleve a cabo.
> d) El producto de los derechos de reproducción de las obras de arte del Museo.
> e) Los ingresos en concepto de alquiler en terceros de las salas y los espacios.
> f) Cualesquiera otros que le puedan corresponder de acuerdo con las leyes" (MACBA, 2008: 58470).

Las primeras memorias del Museo (MACBA, 1997, p. 76) establecen que en el año 1995, el activo del museo ascendía a 5.942.000.000 Ptas. (€ 35.583.851). Los ingresos del primer año de funcionamiento —1.245.123.211 pesetas (€ 7.483.341)— se debieron a operaciones corrientes (transferencias en su mayor parte) y operaciones

de capital debido a que el Museo fue abierto provisionalmente en marzo e inaugurado el último mes del año. En el presupuesto del ejercicio 2003, podemos observar que las actividades propias del museo ya producen ingresos. La figura 24 muestra que por ingresos corrientes (Taquilla, actividades y acciones extra-museísiticas) el MACBA recaudó € 2.268.659 (AVVC, 2006: 186).

Figura 24. Ingresos corrientes del MACBA 2003. Valores absolutos (en €) y porcentajes. Elaboración propia

Taquilla	Actividades	Extra museísticos	Total
678.234,67	12.842,01	1.577.582,95	2.268.659,63
29.9%	0.57%	69.54%	100%

Taquilla: Existen distintas tarifas de taquilla según la actividad del museo: A enero de 2010 para ver toda la colección del museo la entrada es de €7,5 y reducida €6 mientras que las exposiciones temporales tienen una entrada de €6 y reducida €4.50. El MACBA ofrece un pase único válido para visitar las exposiciones temporales y la Colección durante un año de €12. La entrada a la Capella-MACBA es gratuita así como el pase a todos los Amigos del Museo. Las tarifas reducidas se aplican a estudiantes, carnet Jove y grupos superiores a 20 personas. La entrada es gratuita para mayores de 65 años, desocupados y menores de 14 años. Finalmente la ciudad de Barcelona posee un *Articket BCN* que permite visitar por €22 el Museo Nacional de Arte de Catalunya (MNAC), el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), la Fundación Joan Miró, la Fundación Antoni Tàpies, el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB), el Centro Cultural Caixa de Catalunya, La Pedrera y el Museo Picasso. En el año 2003, el museo atrajo a 386.086 visitantes, siendo el 83% visitantes de exposiciones y el 17% participantes de actividades.

Ingresos totales: El MACBA genero más de 2.2 millones de euros de ingresos corrientes en el año 2003, sin contar subvenciones oficiales u operaciones de capital, es decir, que sus actuaciones “comerciales”, dentro del mercado cultural, les proporcionaron a Barcelona un gasto directo de los visitantes, lo que incluye conceptos tales como taquilla, actividades e ingresos extra-museísticos. En todos estos casos, los ingresos extra museísticos (librería, cafetería, cesión de espacios, patrocinio, etc.) superan a los ingresos en taquilla. A nivel global, la taquilla representa el 30,4% de los ingresos corrientes, mientras que los conceptos extra museísticos suponen el 69,6% de ese total (Se muestran en la figura 26 del epígrafe siguiente). Ello muestra la actual

diversificación de los ingresos de las instituciones culturales y de la importancia de éstas en campos como la venta de libros y otros objetos de carácter cultural, el alquiler de espacios emblemáticos, la organización de eventos o incluso la gastronomía.

Paralelamente, el museo en su vocación de estrechar y consolidar la relación con sus públicos promociona el programa Amigos del MACBA para miembros con beneficios exclusivos. Los beneficios incluyen: Entrada gratuita al Museo tantas veces como se quiera. Acceso gratuito al Museo con menores de 18 años acompañados por el titular. Entrada gratuita a todas las actividades organizadas por el MACBA dentro del periodo de validez del carnet. Preferencia en la inscripción a las actividades. Libre acceso al Centro de Estudios y Documentación del MACBA. Visitas guiadas exclusivas a las exposiciones temporales, la Colección MACBA y los espacios interiores del Museo. Encuentros con artistas y comisarios. Visitas guiadas a otros museos y centros de arte de la ciudad. Información continuada sobre las exposiciones y actividades del MACBA. Invitaciones a inauguraciones y otros actos. Regalo de un catálogo anual y 6 invitaciones para invitar a otros a las exposiciones del Museo. 10% de descuento en las tiendas-librerías La Central. El programa Amigos tiene tres modalidades: 1. Modalidad Amigo con una cuota anual 40 €, 2. Amigo Dual con una cuota anual de 60€ y la opción 3. Amigo Estudiante con una cuota de € 25.

La AAVC —Asociación de Artistas Visuales de Catalunya— en el estudio sobre el impacto de los museos de arte contemporáneo en el entorno urbano realizado en 2006 incluye una serie de ratios que permiten mostrar un panorama de la situación financiera del museo a 2003 (Figura 25). El primer ratio es el gasto corriente y las inversiones anuales por visitante. Intenta ser una medida de la “eficiencia” económica del museo, es decir de lo que le cuesta, en términos de compras de bienes y servicios y de inversiones, cada visitante. El valor medio de este ratio es de 23,44 euros por visitante. Un segundo ratio está constituido por las aportaciones de las administraciones públicas por visitante. El tercer ratio refleja la autofinanciación conseguida por el museo por cada visitante (a lo que se refiere la AVVC como generar el museo, llamada “rentabilidad” económica del museo), a partir del análisis de lo que obtiene, vía ingresos corrientes, por visitante cada uno de ellos. Como puede observarse en la figura 25 los ingresos corrientes y aportaciones públicas no cubren el total de Gastos Corrientes e Inversiones del museo (AVVC, 2006: 173). Este aparente déficit presupuestario se debe a que en el apartado de ingresos no se han incluido determinadas partidas, como los ingresos de capital (entre los que estarían préstamos, operaciones de capital, determinados tipos de mecenazgo, etc.).

Por otro lado, puede darse el caso que determinadas inversiones del museos se financien no a cargo de los presupuestos directos de la institución sino que sea la

administración correspondiente la que se los atribuya (sería una subvención de capital que podría no estar incluida en el capítulo de aportaciones públicas dada su especial naturaleza). Por último, si al final del ejercicio aparecen déficits de explotación, éstos se financian en la mayoría de casos vía aportaciones públicas con cargo al ejercicio siguiente, y dado que se han utilizado los datos de 2003, no aparecerían en los cuadros presupuestarios utilizados.

Figura 25. Ratios de funcionamiento del MACBA 2003. (En €). AVVC, 2006

Total de gastos corrientes + inversiones	9.048.696,59
Total aportaciones	4.912.214,00
Total ingresos corrientes	2.268.659,63
Visitantes	386.086
RATIO	
Gasto corriente + inversiones/visitante	23,44
Aportaciones públicas/visitante	12,72
Ingresos corrientes/visitante	5,88

Ingreso por patrocinio y otros: En cuanto a los ingresos por patrocinio y suscripciones de socios el MACBA gestiona sus recursos a través de la Fundación MACBA. La figura 26 enseña los ingresos del ejercicio 2003 aportados por las actividades extra-museísticas: ventas librerías-cafetería, patrocinio, alquiler de espacios y suscripción socios.

Figura 26. Ingresos extra-museísticos del MACBA 2003. Valores absolutos y porcentajes (En €) AVVC, 2006

Ventas librería, cafetería	Patrocinio	Alquiler de espacios	Suscrip. socios	Total
71.999,82 €	605.837,89 €	264.209,88 €	635.535,36 €	1.577.582,95 €
4.56%	38.40%	16.75%	40.29%	100%

En el Acta Fundacional de la Fundación MACBA, otorgada el 6 de mayo de 1987, se estableció como objetivo primordial la creación de un importante fondo de arte destinado al MACBA. Los criterios artísticos de selección y formación de dicha colección son competencia del director del museo asistido por un Comité Asesor de reconocido prestigio internacional. Otra de las tareas más significativas de la Fundación es la incesante promoción del museo así como la difusión de su calendario de exposiciones y actividades. Fruto de esta empresa conjunta, se ha constatado en

los últimos años un substancial aumento de visitantes en todos los eventos programados por el MACBA, que cuenta en la actualidad con un incuestionable crédito en todo el mundo. En 1988 treinta tres empresas de ámbito nacional, en su mayoría de carácter privado, establecieron a través de una generosa aportación de fondos el punto de partida del ambicioso proyecto MACBA. Ser colaborador del MACBA y su Fundación representa contribuir al crecimiento de un museo que apuesta por la modernidad con una programación coherente y comprometida con el arte, y asociar el nombre de la empresa a los valores que representa el MACBA: "Innovación", "Compromiso" y "Contemporaneidad". Las primeras empresas patrocinadoras adquirieron el distintivo de fundadoras, y es preciso constatar que prácticamente todas ellas han tomado parte activa en la consolidación de los objetivos de la Fundación renovando sus aportaciones sucesivamente. A continuación el listado de empresas que se han sumado y suman al proyecto MACBA organizadas por categorías. Como comentamos anteriormente, el nombre de las empresas comprometidas ayuda a corroborar la realidad estudiada, a la vez que permite resaltar la capacidad de convocatoria de empresas de primera línea de estas iniciativas culturales:

> **Empresas fundadoras:**
> Aigües de Barcelona | Acciona | Fundación Asepeyo | Asland | Autopistas C.E.S.A. |Banca Catalana | Banc Sabadell | “La Caixa” | Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona | Catalana Occidente | Cementos Molins | Círculo de Lectores | Cobega | Cordorniu | Comsa | Danone | El País | E.N.H.E.R. | F.E.C.S.A. | Fomento de Construcciones y Contratas | Freixenet | Gallina Blanca | Gas Natural | Grupo Husa | Nissan Motor Ibérica | El Periódico de Catalunya | Grupo Planeta | Fundació Puig | Salvat Editores | S.E.A.T. | Grupo Torras | Uniland Cementera | La Vanguardia
> **Miembros de honor:**
> Reinhard y Ute Onnasch | Fundación Repsol
> **Benefactores permanentes:**
> Havas Media | Fundación Bertran | Sara Lee
> Daniel Cordier | Juan March Delgado | Jorge Oteiza
> Leopoldo Rodés Castañé
> **Empresas benefactoras**
> El consorci | Reig Capital Group | El cortes inglés | Fundación Telefónica | Mango
> (Fundación MACBA, página web, última consulta agosto 2010).

Las empresas benefactoras hacen un aporte de € 30.000 al año durante 5 años. Estas donaciones pueden deducir el 35% de su importe de la cuota del Impuesto de Sociedades, y otorgan los siguientes privilegios:

> "Placa honorífica en la entrada del Museo | Asignación de una obra como donación de la empresa con mención en la cartela | Mención nominal en todos los catálogos que publique el Museo, en la página WEB del MACBA y en la página web de la Fundación MACBA. En esta última web se inserta el logotipo de la empresa y se establece un link a la página web de la misma. | Obsequio anual de una obra de un artista de la colección en edición especial para la Fundación | Publicación anual de un anuncio de agradecimiento en prensa | Derecho a la utilización de los espacios del Museo: la primera vez de forma gratuita, y el resto con un 40% de descuento | Visitas guiadas para el personal de la empresa y/o clientes | Invitación a la cena anual de gala | Organización de actividades infantiles para los hijos de empleados y colaboradores de la empresa | Asesoramiento en el ámbito cultural en la organización de viajes para la empresa y/o sus clientes | Invitación a encuentros y reuniones con el director del museo | Asesoramiento en la creación de colecciones corporativas | Invitación a ferias internacionales | Asesoramiento en la producción de regalos de empresa | Publicidad del mecenazgo. La empresa miembro tiene la posibilidad de dar la publicidad que estime conveniente de su colaboración | 40 entradas gratuitas al año | 12 carnets VIP para dos personas" (Fundación MACBA, página web, última consulta agosto 2010).

Las empresas protectoras hacen un aporte de € 12.000 al año durante 5 años mientras que el aporte de las empresas colaboradoras es de € 6.000. La última categoría de patrocinio es para los socios corporativos que hacen un aporte de € 3.000 al año durante 5 años. Estas donaciones pueden deducir el 35% de su importe de la cuota del Impuesto de Sociedades, y otorgan privilegios equivalentes a los anteriormente descriptivos:

> **Empresas protectoras:**
> Wonderland | Random House Mondadori | Banesto | Racc Club
> **Empresas colaboradoras:**
> JPMorgan | Fundación KPMG | Meridia Capital | Instituto Javier de Benito | Lombard Odier Darier Hentsch | Fundación Atoni Serra Santamanos | Armand Basi | Ernst¬Young | Espirito Santo Investment | VSS Vigilancia | Torres | Damm
> **Socios corporativos:**
> Abe | Baruch Spinoza | Gran Hotel Central | Deloitte | Fundación Cuatrecasas | Garrigues | Grafiques pacific | Toni Seguí
> (Fundación MACBA, página web, última consulta agosto 2010).

La Fundación MACBA también desarrolla planes de patrocinio en categorías particulares o individuales. Gracias a su aportación la Fundación y el MACBA hace

varios años que instituyo el plan VIP Particular Fundación MACBA. Al igual que el patrocinio corporativo está organizado en categorías:

> Los colaboradores benefactores hacen un aporte de € 15.000 anuales durante 2 años. Estas donaciones pueden deducir el 25% de su importe de la cuota del IRPF, y otorgan privilegios equivalentes a los anteriormente descriptivos:
>
> **Benefactores**
>
> David Armengol Dujardin | Familia Bombelli | María Entrecanales Franco | Lady Jinty | Latymer | Alfonso Pons Soler | José Rodríguez-Spiteri Palazuelo | Jordi Soley i Mas
>
> Los protectores hacen un aporte de 6.000€ anuales durante 2 años.
>
> **Protectores**
>
> Sylvie Baltazart-Eon | Elena Calderón de Oya | CAL CEGO. Col.lecció d'Art Contemporani | Dinath de Grandi de Grijalbo | Liliana Godia Guardiola | José Mª Juncadella Salisachs | Pere Portabella i Ràfols | Miguel Angel Sánchez | Josep Suñol Soler | Hubert de Wangen
>
> Los colaboradores hacen un aporte de 3.000€ anuales durante 2 años.
>
> **Colaboradores**
>
> Mª Carmen Buqueras Segura | Josep M. Catà i Virgili | Pedro de Esteban Ferrer | Milan Spierenburg | Marta Uriach i Torelló | Eva de Vilallonga
>
> El círculo contemporáneo hace un aporte de 1.200€ anual.
>
> **Circulo contemporáneo**
>
> Harold Berg | Manuel Curtichs Pérez-Villamil | Fanny de Castro | Anna Esteve Cruella | Raimon Maragall Solernou | Ernesto Ventós Omedes
>
> El socio Fundación MACBA hacen un aporte de 300€ anuales.
>
> **Socio**
>
> Alfredo Bassal | Rosario Cabané | Anina Heindricky | Artur Suqué | Enric Vilà
>
> (Fundación MACBA, página web, última consulta agosto 2010).

Todos los colaboradores de la Fundación MACBA disponen del pase VIP. El pase permite la entrada libre al MACBA para dos personas y sus titulares se benefician de los siguientes privilegios (Fundación MACBA, página web, última consulta agosto 2010): Invitación nominal para dos personas a todas las pre-inauguraciones, organizadas en exclusiva para los miembros de la Fundación | Organización de viajes culturales con el objetivo de visitar otras instituciones, colecciones privadas, talleres de artistas, galerías y museos | Invitación a las visitas guiadas a las exposiciones comentadas por los comisarios y/o el director del Museo | Inscripción gratuita a todos los seminarios y actividades que organice el Museo | Descuento del 15% en la tienda del MACBA | Envío gratuito de una selección de

catálogos y publicaciones editadas por el Museo | Información por correspondencia de todas las actividades que realice el Museo.

En 1997 el Patronato de la Fundación MACBA decidió crear un grupo de trabajo compuesto por jóvenes del mundo cultural y empresarial que aportase nuevas ideas y dinamismo a la Fundación. Así se creó el Taller de la Fundación MACBA, que cuenta con dos objetivos básicos: obtener fondos que permitan a la institución desarrollar su misión de adquisición de obras para la colección y contribuir a reforzar la presencia del MACBA en la sociedad. Actualmente el Taller está integrado por treinta y seis miembros que desarrollan actividades diversas, tales como la organización de un evento anual con fin recaudatorio, visitas a exposiciones que se exhiben en el MACBA comentadas por sus propios comisarios, cenas-coloquio con personajes de relevancia en el mundo artístico, divertidos programas infantiles destinados a familiarizarlos con el arte y, por último, organización de viajes culturales a diversos lugares de todo el mundo que se hacen extensivos a todos los colaboradores de la Fundación MACBA.

Ingresos por alquiler de espacio: Siguiendo el curso de los otros ingresos extra museísticos, el MACBA se abre para acoger a empresas y profesionales con el objetivo de alquilar ciertos espacios singulares para la realización de cócteles, cenas, recepciones, fiestas y/o desfiles. La céntrica situación del MACBA y sus múltiples posibilidades de acceso suponen una gran ventaja para los encuentros corporativos. De día o de noche, el entorno privilegiado del MACBA asegura el éxito de una celebración mientras que el *know how* del *staff* aporta un valor añadido a todos los acontecimientos que se celebran en el Museo. El espacio de acogida del Museo, se caracteriza por su forma circular vidriada, con vistas al patio posterior y al propio Museo, ideal para cócteles, presentaciones, fiestas, etc. El espacio rectangular de triple altura en el que se relacionan todas las plantas públicas del edificio es ideal para cenas y cócteles de gala, presentaciones, desfiles de moda, anuncios publicitarios, sesiones fotográficas, etc. El Museo también propone “Visitas de verano”, una actividad que permite acercarse a las exposiciones de una forma más distendida y al mismo tiempo exclusiva y, aprovechando el buen clima, la posibilidad de ofrecer un refrigerio en la terraza del Museo. El Auditorio del MACBA, recientemente remodelado, incluye un equipamiento tecnológico de última generación. Es un espacio ideal para presentaciones de productos, seminarios, conferencias, convenciones, *showrooms*, proyecciones de cine, etc. Finalmente disponen de dos espacio polivalentes dotados de los medios técnicos más avanzados, idóneos para ruedas de prensa, encuentros de empresa, sesiones de trabajo, cursos, seminarios, etc. Sirva como indicación que el

alquiler del Hall asciende a € 4.200; el del Atrio a € 7.000 y el combinado atrio más hall a € 8.4000; el Auditorio € 3000. O por ejemplo alquilar un aula a jornada completa asciende a 600 euros como media. Siendo los gastos de seguridad, limpieza, servicio técnico, etc. facturados a parte.

Como **espacio de tienda** el Museo se ha asociado a la red de librerías La Central. La librería La Central del MACBA se plantea como un espacio que complementa las necesidades informativas de los públicos del Museo a través de la venta de catálogos y libros de las exposiciones o de la Colección MACBA, entre otros contenidos. A la vez, La Central del MACBA tiene el objetivo y la voluntad de convertirse un punto de referencia por su especialización en arte contemporáneo. La Central del MACBA dedica la mayor parte de su espacio a la librería, con contenidos que abarcan desde la producción artística y textos teóricos hasta la sociología, la cultura visual, la filosofía, la arquitectura y los movimientos sociales o las políticas alternativas, entre otros. La Central del MACBA cuenta también con una amplia oferta de publicaciones nacionales e internacionales relacionadas con el arte contemporáneo. La selección de contenidos va cambiando de acuerdo con las actividades del Museo (exposiciones, cursos, talleres, conferencias...). Además la librería dispone de un punto de visionado de los contenidos de publicaciones en formato digital (monografías de artistas, vídeos, cine, net art, arte sonoro, etc.), y cuenta con una sección de publicaciones nacionales e internacionales especializadas en cine experimental, independiente, documental y underground, así como selecciones de música y libros de artista. La Central del MACBA cuenta asimismo con los servicios específicos que La Central ofrece habitualmente en sus librerías como sus catálogos de información bibliográfica, las búsquedas temáticas y sus circuitos de información, además de organizar presentaciones, debates y mesas redondas.

Finalmente, el **bar del museo** está situado en la terraza de la Planta 1, con catering a cargo del Azulius y diseño de hop! Design. Fresas recubiertas de una suave capa de cava sólido; pequeñas exquisiteces de salmón ahumado y de foie con cacao amargo, acompañado de cava Sumarroca. Mediante un estilo innovador, el museo apuesta por transformar su terraza en un restaurante, coctelería, tetería y yogurtería a la vez, bajo el nombre de Temporary Bar. Abierto los jueves y los viernes hasta medianoche, el espacio ofrece una variada carta gastronómica. El acceso está limitado a los visitantes del museo. Azulius, Café Illy, Moritz y Sumarroca, «partners» en este proyecto, consiguen prolongar la jornada del edificio de Richard Meyer. La terraza se divide en tres sectores; la zona *chill-out*, una barra para copas —color azabache— y el restaurante —con todos los muebles blancos—. La terraza ha sido diseñada por Paolo

Tosi, de hop! design. Aficionado a la sencillez del blanco, a las líneas rectas y al contraste entre lleno y vacío, Tosi propone un espacio racional, mutable y acogedor que juega con blancos, negros, formas redondas y líneas rectas. La firma italiana Davide Groppi, es la encargada de la luz, que es la protagonista de las noches de los jueves y los viernes. Otros *partners* destacados de este proyecto son Vondom, Driade, Moooi, Fabric Images para el mobiliario y Rapidmix para los revestimientos de las paredes. El diseño de Hop! juega con la movilidad de los muebles.

> "Todo lo que veis es nómada, se puede mover", explica Miriam Giordano, responsable de comunicación y relaciones externas de Hop! design. Con Temporary Bar, Azulius apuesta por un espacio que ofrece un catering para todos los gustos. A lo largo del día se presenta una oferta no alcohólica, con diversidad de tés y de pasteles, mientras que por la tarde las grandes estrellas son los cócteles. Como el visitante debe pagar la entrada del museo, los precios son asequibles. A mediodía, el restaurante exhibe su gastronomía en formato platillo, con alimentos frescos, fieles al estilo mediterráneo de la marca, como la sopa de sandía acompañada de helado *Odo*, delicioso (Coma, 2010: 17).

El bar del Museo antes de la iniciativa Temporary estuvo cerrado durante mucho tiempo luego de la experiencia Agencia Espacial. Desde 1999 al 2001 el museo había dotado a Las Agencias de la infraestructura del bar del museo como espacio de trabajo. Las paredes estaban ocupadas por carteles lúdico-reivindicativos —como el que reclamaba 'dinero gratis'— y había tres ordenadores en los que podían consultarse gratuitamente las web de colectivos como el creado por la página Indy Media (www.barcelona.indymedia.org). En esta web se encontraba, por ejemplo, información sobre las fechas de las cumbres de los organismos mundiales y las acciones y noticias de los movimientos antiglobalización. El bar, en ese momento rebautizado con el nombre Agencia Espacial, se había convertido en el centro de información básico del proyecto Las Agencias (www.lasagencias.net), que reunía a grafistas, artistas y colectivos de activismo social que realizaban talleres y propuestas concretas de intervención pública (Serra, 2001).

Estudios de impacto económico

A la hora de valorar el impacto de cualquier proyecto se requiere, en primer lugar, intentar identificar los efectos que puedan ser realmente imputables al proyecto en sí mismo (sea directa o indirectamente), eliminando, en lo posible, aspectos no derivados de su realización. No ha sido lo mismo analizar el impacto sobre el turismo de Bilbao que ha tenido el museo Guggenheim, que el del MACBA en Barcelona. En el

primer caso, es posible afirmar que prácticamente todo el aumento del número de visitantes que ha sufrido Bilbao desde la creación del Guggenheim es debido a la inauguración del museo, lo cual facilita mucho el cálculo del impacto (sólo es necesario cuantificar los efectos económicos sobre la ciudad que ha tenido el crecimiento del turismo). En cambio, en el caso del MACBA, es necesario primero plantearse una cuestión: ¿Qué parte del incremento del número de turistas está relacionado con la creación del museo? Para el MACBA, es imposible cuantificar su participación en los aumentos del turismo de Barcelona. Incluso cabe preguntarse si ha influido realmente en esa evolución. La dificultad de intentar filtrar los efectos exclusivamente atribuibles al museo no se circunscribe a las variables relacionadas con el mercado turístico, también se encuentra en aspectos como el mercado inmobiliario y la evolución de determinadas variables económicas, como los aspectos comerciales. Así, si bien el proyecto apostaba por contribuir a la regeneración de la zona del Raval, formaba parte de un proyecto urbanístico más amplio y más complejo, que incluía otras actuaciones. En este caso, resulta imposible determinar qué parte de la variación observada en los datos económicos (precios de los inmuebles, alquileres, traspasos de locales, etc.) es imputable estrictamente al museo. Sería, en cambio, un impacto conjunto, fruto de la articulación de todos los elementos del proyecto (AAVC, 2006). También es cierto que sólo se tienen datos recientes, sin embargo existen datos que son indicadores válidos de la situación y evolución del sector. Estos datos indican que las magnitudes económicas son respetables. El impacto del proyecto no permite identificar al museo como causa única de la evolución del número de visitantes a la ciudad pero si es posible establecer una serie de conclusiones a la luz de las valoraciones de sus responsables. El exhaustivo estudio realizado por la AAVC (Asociación de Artistas Visuales de Catalunya) en 2006 indica:

La primera condición es que el museo ha ayudado a la regeneración urbana de la zona en la que se ubica, por un lado, y que ha contribuido al aumento de visitantes a la ciudad, por otro, elementos ambos que tienen un considerable impacto económico en el territorio analizado. El impacto directo más evidente está constituido por los flujos económicos que el museo, en su actividad cotidiana, inyecta en el tejido económico de su área de influencia, vía compras, inversiones y pagos. Atendiendo a los datos del ejercicio 2003 el movimiento económico generado fue de € 9.048.696.

Al impacto directo hay que sumar las repercusiones económicas sobre el tejido económico local causadas por los visitantes de los respectivos museos, es decir, gastos realizados por ellos en el exterior del museo. Ya se ha indicado que este cálculo no resulta tan fácil de hacer como en el caso del Guggenheim. No obstante, se disponen de datos de gasto diario de los turistas en la ciudad y en los que se evidencia

que la inauguración del museo ha influido en la evolución del número de visitantes se puede realizar una estimación del impacto indirecto. De los 386.000 visitantes del MACBA, más de 320.000 acudieron a las exposiciones del museo, y de éstos se estima que un 70% son turistas. Aunque sus responsables no consideran que el MACBA haya influido en el incremento de turistas que ha experimentado Barcelona los últimos años, el hecho de ser visitado anualmente por más de 200.000 turistas le sitúa como un elemento relevante de la oferta cultural de la ciudad, ocupando en el 2003 el 8º lugar en el *ranking* de museos y equipamientos culturales. Suponiendo que el 10% de esos visitantes acudieron a la ciudad atraídos por la oferta del museo, la cifra es de unos 20.000 turistas. Según datos de Turismo de Barcelona, el gasto extra-hotelero por persona y día en el año 2003 del turista vacacional fue de € 93,3, lo cual implica que esos 20.000 turistas que visitaron Barcelona atraídos por el MACBA, suponiendo una estancia de dos días, gastaron en la ciudad 3,7 millones de euros, sin contar el gasto hotelero. Por su parte, según el Gremio de Hoteleros de Barcelona, el gasto medio de los turistas en los hoteles de Barcelona fue de entre 60 y 65 euros por persona y noche, es decir, un impacto de otros 2,5 millones de euros adicionales, con lo cual estaríamos hablando de un gasto total de unos 6,2 millones de euros.

El impacto que sobre la economía de la ciudad tiene la capacidad del museo de atraer visitantes es, sin duda, el impacto económico más evidente de la institución sobre su territorio de influencia. Pero no es el único. También se ha de valorar su influencia sobre el desarrollo urbanístico y comercial de la zona urbana en la que se ubican, un impacto mucho más estructural y continuado incluso que el que puede reflejarse en los flujos turísticos pero, también, mucho más difícil de identificar y valorar. No obstante, la existencia de indicios concretos de regeneración urbana permitirá analizar hasta qué punto la inauguración de la institución ha provocado un impacto en su entorno.

En el caso del MACBA, el desarrollo urbano de la zona era uno de los objetivos que se buscaba con la inauguración del museo. El museo nace, entre otras razones, enmarcado en proyectos de regeneración de barrios históricos degradados, a través de la ubicación de centros culturales como el Centro de Cultura Contemporáneo de Barcelona (CCCB), la Facultad de Geografía e Historia de la Universidad de Barcelona, la Universidad Ramon Llull, la instalación del FAD (Fomento de les Artes Decorativas) en el antiguo Convent dels Àngels, etc. Con ello se pretendía atraer a visitantes, comerciantes y nuevos residentes. Pero, ¿puede valorarse esa evolución? Y, en caso afirmativo ¿puede identificarse cuál es el papel concreto del museo en este cambio? Un análisis comparativo de la evolución de las variables inmobiliarias del barrio del Raval y del global de Barcelona entre 1996, primer año completo de

existencia del museo, y el 2001 (se dan seis años como periodo de análisis para determinar el posible impacto inmediato del museo), muestra que el barrio del Raval ha experimentado en el período analizado incrementos superiores a la media de la ciudad en prácticamente todos los apartados (AAVC, 2006). La figura 27 así lo manifiesta.

Figura 27. Evolución variables inmobiliarias (en€/m2) Comparativa Raval-Barcelona 1996-2001. Adaptado de AVVC, 2006

	1996		2001		% Variación	
	Raval	**Barcelona**	**Raval**	**Barcelona**	**Raval**	**Barcelona**
Venta viviendas	865,79	1291,13	1952,15	2388,07	125,5	85,0
Alquiler mensual viviendas	5,19	5,83	8,86	8,38	70,7	43,7
Venta locales comerciales	666,78	889,80	1092,42	1220,86	63,8	37,2
Alquiler mensual locales comerciales	4,3	5,34	5,57	7,01	29,5	31,3

Los valores de mercado de viviendas y locales comerciales del Raval son normalmente, todavía en el año 2001, más bajos que los valores medios de la ciudad, pero también su ritmo de crecimiento es mayor: más de cuarenta puntos en los valores de venta de viviendas (125,5% por un 85,0% en el conjunto de ciudad) y más de 26 en el de locales comerciales (63,8% en el Raval y 37,6% en Barcelona) y un fuerte crecimiento también en el alquiler de viviendas, superior al 70%, hasta el punto que en el 2001 los alquileres medios en la zona superan la media del global de ciudad, cuando en 1996 sólo llegaban al 89% de la misma. El Raval sólo presenta incrementos inferiores a los de la media de la ciudad en el alquiler de locales comerciales. Centrándose en la zona concreta del Raval Norte, en la que está el MACBA, el ritmo de crecimiento de los precios de venta de vivienda (única variable de la que hay datos disponibles a nivel tan desagregado) son todavía mayores: entre 1996 y el 2001 la variación es del 149,7%, pasando de 906 €/m2 a 2.262,53 €/m2. Es decir, el ritmo de crecimiento de los valores inmobiliarios de la zona concreta del MACBA es 25 puntos superior que el del barrio del Raval en su conjunto y 65 puntos más alto que el del global de Barcelona.

Otro hecho destacable es el aumento del número de locales comerciales abiertos en estos años, especialmente en ramas como la restauración, la venta de artesanía y decoración, las librerías y las galerías de arte, todas ellas actividades muy ligadas a la presencia de visitantes atraídos por ofertas de tipo cultural como la que representa el MACBA. Los datos del censo de Actividades Económicas según las

licencias de IAE (Impuesto sobre actividades económicas) realizado por Departamento de Estadística del Ayuntamiento de Barcelona son reveladores de esta evolución. Entre 1996 y 2002, el total de licencias de IAE, es decir, el número de actividades económicas censadas en el Raval, creció un 15,7%. En ese período en Barcelona subieron un 11,5%. El barrio del Raval, por tanto, tuvo en ese período, en el que se materializaba el impacto de las actuaciones de regeneración urbana emprendidas por el ayuntamiento, un crecimiento económico superior al del conjunto de la ciudad. El mayor aumento se observa en el apartado de los Profesionales, que crecen un 60,5%, cuando en el global de ciudad sólo lo hacen en un 11,4%, y en el sector de los Servicios, con un incremento del 35% y un 21,2% para Barcelona. Es decir, el Raval presentaba en el período 1996–2002 crecimientos superiores a la media de ciudad en el número de empresas de servicios y de profesionales instalados. Y más teniendo en cuenta que el barrio había estado creciendo menos que el conjunto de la ciudad en años anteriores. Así, en el periodo 1993–1996, el Raval aumento en un 3,2% el total de licencias de IAE, cuando el crecimiento de la ciudad se había situado en un 8%. Además, se puede afirmar que son las actividades más ligadas al turismo y la cultura, fácilmente relacionables con un centro como el MACBA, las que presentan una evolución más remarcable: el número de licencias de Hostelería (restaurantes y hoteles) en el Raval tuvo un aumento del 16,6%, cuatro veces superior que el del conjunto de la ciudad (una tendencia totalmente contraria a la del periodo 1993–1996, en el que el Raval experimentó un descenso del 0,4%, muy por debajo del global de Barcelona, que creció un 10,3%). Por su parte, los Servicios de Cultura y Ocio subieron un 110,4%, cuando la tasa para Barcelona fue del 36,7%. Otro dato: mientras el número de profesionales dedicados al Arte (Pintores, escultores, restauradores) aumentó en la ciudad un 107,3%, el total en el Raval creció en esos seis años un 237,9%. En suma, se constata que el barrio del Raval ha experimentado crecimientos del precio de los inmuebles y del número de actividades económicas, especialmente las relacionadas con el turismo y la cultura, superiores a la media de la ciudad, lo que indica que se ha convertido en un barrio atractivo para el residente y para los negocios.

Ahora bien, la pregunta inmediata es: ¿qué parte de ese impacto urbanístico y económico es debida al museo en concreto? Es imposible aislar la relevancia singular de cada una de las actuaciones englobadas en el proyecto urbano del Raval (CCCB, Universidades, MACBA, FAD, Biblioteca de Catalunya, rehabilitación de viviendas y espacios urbanos, etc.), aunque sí se puede afirmar que el MACBA ha tenido un papel muy importante. Muestra de ello es que el 89% de los anuncios de venta de viviendas

en la zona del Raval Norte del último año incluyen el MACBA como elemento atractivo de la oferta y como punto de referencia geográfica para el posible comprador.

4.3. Programación y contenidos

4.3. a. Concepto museológico

Desde su creación uno de los objetivos esenciales del MACBA es proponer reflexiones y ofrecer herramientas de análisis conceptual para afrontar los problemas de la creación contemporánea y los de la relación entre la obra de arte y el visitante. El museo se propuso dejar atrás la dialéctica para convertirse en una realidad en evolución con un proyecto museológico que no se limita a explicar la historia del arte contemporánea a través de exposiciones, sino que pretende incidir en la realidad que lo rodea y esforzarse en integrar el espectador en este proceso de explotación y de interrogación de la realidad (MACBA, 1997). La actividad discursiva juega un papel central en el MACBA intentando contrarrestar la hegemonía del dispositivo de la exposición (y, por tanto, del régimen de máxima visibilidad) como el principal método o espacio discursivo público del museo. Tan importante como el programa de exposiciones es el resto de actividades que completan su presencia en la ciudad: seminarios y conferencias, ciclos de cine, presencia en la Red y publicaciones.

El museo cree que la contribución a una esfera pública radicalmente democrática es, de manera simple, ser auto-crítico y abierto a debates. La programación de exposiciones temporales y muy especialmente la configuración de la Colección MACBA responden a la idea de cultura entendida no como enunciado incuestionable, sino como negociación, como lugar en el que se crea la esfera pública y se replantea una posición en el mundo. El MACBA ha apostado por favorecer la autonomía de los públicos y la experimentación de formas de auto organización y auto aprendizaje que generen articulaciones inéditas de procesos artísticos y sociales. Los diferentes formatos tradicionales de presentación —exposiciones, seminarios, cursos, etc.— se han adaptado para que la exposición sea un medio para un tipo de experiencia que se sitúa al mismo nivel que los talleres, las conferencias, los programas de audiovisuales, las publicaciones, etc.

Inicialmente el proyecto del MACBA estaba anclado en la necesidad de una revisión histórica, sin embargo, en el último tiempo ha mostrado interés en un retorno a cualidades físicas y emocionales del arte. Dicho así, evidentemente es una razón muy subjetiva pero al ubicarse como espacio de resistencia, produce la capacidad de crear otras condiciones u otras maneras de percibir y pensar, y entre la percepción y el pensamiento se encuentra la emoción. Algo que muchas veces no se puede explicar

de manera racional, y de lo que pocos se atreven a teorizar pero, aún en este instante de escritura donde encontramos reparo en comunicar las connotaciones que nos aporta el discurso museológico, intuimos que son buscadas y esperadas en el público del museo.

Precisamente, como ya se ha mencionado, las líneas discursivas del MACBA se configuran alrededor de dos ejes principales: la dualidad local internacional y la dualidad permanente-actualidad, entendidos no como términos opuestos y excluyentes, sino como complementarios e interrelacionados. Estas dualidades del discurso encuentran su expresión y su confrontación tanto en los criterios con que se construye la colección, como en las actividades y exposiciones temporales que se llevan a cabo. El modo de entender el papel del MACBA en la ciudad pasa por situarlo dentro de una red amplia de instituciones que conforman el clima del arte contemporáneo en Barcelona. Una especie de galaxia en la que encontramos asociaciones de artistas, centros de arte, galerías, medios de comunicación, la propia crítica, la academia… y cada una de estas entidades deben jugar un papel específico dentro de dicha red. Es cierto que toda relación con el contexto local es mejorable pero el museo no debe hacerlo todo. Esa tensión con lo local se subraya a través de una actividad casi química, relativamente impredecible e inmedible. Si nos fijamos en el programa de exposiciones o en la misma colección encontramos un vínculo bastante sólido con lo que es la creación artística catalana y con Barcelona. Otra cosa bien distinta es que los discursos y opiniones que el museo ha incitado hayan tenido repercusiones intensas o masivas en dicho contexto. Por todos es sabido que el MACBA ha repercutido más fuera del mundo del arte catalán. Quizás, lo importante es saber que la literalidad no es la intención y que el clima local se ha visto beneficiado desde otros aspectos. Bartomeu Marí se refiere sobretodo a como una serie de artistas, historiadores, intelectuales, teóricos… —que han ido a Barcelona dentro de los programas del MACBA— se han recibido o han sido utilizados en mayor o menor medida por diferentes sectores de público, en los que evidentemente se encuentra la escena artística local (Armengol, 2008).

En cuanto a la dualidad permanente-actualidad, es un gran acierto que el núcleo fuerte de la colección del MACBA se sitúe en los años sesenta y setenta, ya que es ahí donde se pueden leer las grandes rupturas e innovaciones planteadas en relación a la tradición del arte que todavía hoy son relevantes. Es importante ver como durante los años ochenta, noventa e inicios del siglo XXI, se ha mantenido una producción importante que de una manera u otra ha ido desarrollando intereses que pasaron desapercibidos por una cuestión de gustos y de ausencia de atención mediática. Un ejemplo claro lo encontramos a finales de los noventa cuando,

contrariamente a lo que promulgaba la generación anterior, cambian fundamentalmente los materiales del trabajo artístico. Es el momento en el que se incorporan aspectos literarios, el lenguaje cinematográfico y la noción de narración en contra del estatismo casi pétreo de la producción artística hasta mediados de los noventa, la escultura en concreto. Así vemos como el tiempo, que era un elemento distante que no afectaba a la obra, pasa a ser determinante para su existencia. El tiempo vuelve a ser un material de la obra de arte y no un elemento externo a ella. Es interesante apreciar cómo un museo como el MACBA puede ligarlo con toda la tradición de la performance y el cine experimental de los sesenta y setenta, pero desde una generación de artistas que trabajan influenciados por y en reacción a las industrias del espectáculo, las gramáticas del cine, la radio y el acceso a los medios tecnológicos. Un cambio muy fuerte que, si no se estudia y refleja ahora, no será posible hacerlo dentro de diez años. Pese a la calidad de propuestas, y junto a su capacidad por reformular la historia del arte reciente, así como el papel público del museo como espacio de discusión en presente, otra de las cosas que frecuentemente se le cuestiona al MACBA es cierto hermetismo. Muchos consideran que el Museo propone buenas ideas en el ámbito de la teoría con dificultades tangibles en el terreno de la práctica.

Para contrastar lo dicho, tomemos el ejemplo de la última exhibición de la Colección MACBA en 2009. *Tiempo como materia* se presentó en las tres plantas del museo del 15 de mayo al 31 de agosto con el fin de mostrar las obras adquiridas por la Colección MACBA en los últimos dos años, inéditas en el contexto de la Colección. El Museo dedicó todos sus espacios expositivos a sus fondos: las tres plantas del museo, la Capella dels Àngels y la sala de exposiciones del Centro de Estudios y Documentación. La Colección MACBA no se mostraba de forma global desde el año 2005, cuando en las tres plantas del museo se exhibió una selección de 160 obras que trazaba una lectura cronológica de los fondos propios, desde la década de los cincuenta hasta la actualidad. La exposición ofrecía varios itinerarios y sólo presentaba un cierto hilo cronológico —el que va desde 1955 hasta la actualidad— en la primera parte. En ese núcleo se recuperaron obras de Motherwell, Clyfford Still, Ad Reinhardt o Franz Kline que, seguidas de piezas de Tàpies, Saura o Millares, representaban el arranque del discurso informalista a mediados de los años cincuenta. Después esperaba al visitante una sala con dos piezas seminales en lo que fue la concepción del arte posterior: el utopismo urbano del *New Babylon* -que realizó a lo largo de los sesenta el artista situacionista Constant Nieuwenhuys- y la dura crítica a la especulación urbana de *Shapolsky et al. Sociedades Inmobiliarias de Manhattan* de Hans Haacke (1971). Luego el museo proponía adentrarse en la abstracción de

Palazuelo, Soledad Sevilla o Gego y desembocar en el pop europeo de la mano de Richard Hamilton, Miralda, Joan Rabascall o un principiante Zush. A partir de ahí, en las dos plantas siguientes, el recorrido era más libre. "No hay voluntad enciclopédica, lo que hacemos es mostrar diversos recorridos posibles", comenta Marí, que define el museo "como un laboratorio en el que experimentar con el riesgo" (Serra, 2009: 17). Uno de los recorridos podría ser el de los juegos infantiles, presentes en las obras de Pelle Nielsen, Nils Norman, Peter Friedel, Öyvind Fahlström o Matt Mullican, cuyo proyecto *M.I.T. Project* (1990-2009), ocupaba toda una sala en la que el artista juega a ordenar una ciudad y simbólica en la que hay desde colecciones de mariposas hasta recopilación de recortes de criminales nazis. Otra línea posible era la del tiempo, presente sobre todo en una pieza histórica de David Lamelas, *Situación de tiempo* (1967). En ella, 17 monitores de televisión sintonizados en un canal sin imágenes emiten el zumbido de la nada. También está, claro, el itinerario político, que aparece en varias obras. Una de las más significativas es *El camp de la Bota* (2004), montaje parcial del reivindicativo proyecto de Francesc Abad sobre los fusilados tras la Guerra Civil en la zona que luego fue el Fórum. La manipulación mediática aparecía en obras de Muntadas, Rabascall, Sanja Ivekovic, Eugenia Balsells, Martha Rosler o León Ferrari, y la intimidad pública en el calendario lleno de comentarios personales de Tere Recarens. La mirada poética se dejaba sentir en piezas de Antoni Llena, Joan Brossa, Marine Hugonnier o Marcel Broodthaers y la reflexión sobre la representación, en obras de Bruce Naumann o Vito Acconci. En fin, la lista sería larguísima y cada exposición tiene una historia y una intención que a veces no se ajusta del todo a un discurso preestablecido (Serra, 2009).

La presentación de la Colección MACBA fue el marco idóneo para propiciar un entorno en el que quedar expuestos al ingente esfuerzo de reflexión que supone la creación artística, cultural o científica. Nuestros modelos de pensamiento y acción tienen tantas posibilidades como formas, y por ello uno de los grandes retos que el museo debe afrontar estriba, por un lado, en crear y mantener espacios donde poder ejercitar las ideas y, por otro, en generar situaciones que propicien su circulación. El futuro no es sino el ejercicio del pensamiento. Ubicado en la Capella MACBA, *El principio de incertidumbre* fue un intenso programa en cuatro partes que analizó, a través de conferencias, performances, cine, ciclos de vídeo y presentaciones de artistas, las múltiples maneras de generar una hipótesis. Abordar un problema implica generar una o más ideas que nos ayudan a pensar la naturaleza de eso que denominamos *mundo*. Entendida desde este punto de vista, la producción artística contemporánea se ofreció como una gran apertura para especular sobre los diversos aspectos del mundo, su aspecto sensible, su dimensión política, su capacidad de

establecer relaciones entre las cosas, entre los sujetos y la materia, etcétera. En definitiva, pensar y generar ideas —ideas que se nos aparecen en las más distintas formas— es la gran aportación del arte. En 1969 el artista norteamericano James Lee Byars realizó una performance titulada *The World Question Center*. La idea original —que no llegó a realizar— consistía en situar a cien pensadores, científicos y artistas en una habitación cerrada e invitarles a que se formulasen, unos a otros, preguntas que antes se habían preguntado a sí mismos. La versión final del trabajo, realizada para la radiotelevisión belga, es una performance en la que Byars contacta con todos ellos por teléfono. El punto de partida del programa *El principio de incertidumbre* radica en su misma idea: la importancia de preservar un espacio para formular preguntas y generar hipótesis. Los títulos de los cuatro capítulos de este particular debate en el que se transformó el espacio de la Capella durante un mes están tomados de la obra de Byars —obra adquirida para la colección y que encabezó cada uno de los bloques de programación—. Para apreciar la calidad del programa, a continuación se comparten los títulos presentados (MACBA, 2009):

1. *¿En qué estás pensando?* Se trato de una pregunta directa y sencilla que introducía un grupo de obras que de algún modo se relacionan con la noción de introspección, con el mundo vivido en solitario. Todas ellas se recrean en las posibles alternativas al solipsismo. Es tan complejo como necesario pensar en la existencia de un interlocutor y regirse por la imaginación abstracta de esa figura difusa sin perder el sentido de la intimidad. Sin embargo, las cosas solo tienen vida cuando son capaces de levantar la vista y devolverle la mirada a quien las mira. Dos trabajos sirvieron de eje a este capítulo: *Bach Whistled* (Silbando a Bach), una obra de audio de 45 minutos y realizada por la artista norteamericana Adrian Piper, y el cortometraje de Jorgen Leth *El hombre perfecto*, sobre el que Lars von Trier construye *Las cinco condiciones*, cinco variaciones de la película original que Leth filma ciñéndose a las limitaciones impuestas por von Trier. Obras de James Lee Byars, Adrian Piper, Jurgen Leth, Babette Mangolte, Antoni Padrós, Samuel Becket/Alan Schneider, John Baldessari, Johan Grimonprez y Paul Sharits.
2. *¿Es la autoconciencia una opción suficiente?* La autoconciencia es ese estado mental en el que uno sabe de si mismo. Se trata de una aparente clarividencia que ha preocupado por igual al arte, a la filosofía y a la política. Se propuso un programa dedicado a explorar los límites y las posibilidades de ese estado de gracia. Los trabajos reunidos en este capítulo se embarcaban en todo tipo de conspiraciones destinadas a llevar al límite este

estadio de racionalidad preclara. La normalidad aparece aquí como el refugio de los empobrecidos, mientras que la interrupción activa de dicha normalidad se eleva a método de pensamiento, puesto que la realidad nunca es uniforme. Obras de Susan Hiller, Michael Snow, Bruce Nauman, Adrian Piper, Dan Graham, Martha Rosler, Robert Filliou, Ernesto Giménez Caballero, James Lee Byars y David Lamelas.

3. *¿Por qué resulta tan difícil cometer errores útiles?* Renunciar al error equivaldría a renunciar a la emoción de lo imprevisto. Errar significa caminar sin un rumbo fijo, emprender un viaje en el que la razón se desvía del hilo de una lógica argumentada, y se deja seducir por la expectativa de dar con algo insospechado. El programa de esta sección abundaba en la invención de hechos y circunstancias, algunos incluso en clave fantástica. El denominador común de los trabajos presentados fue la necesidad continuada de ejercitar la divagación y el deambular como motor fundamental de la producción de argumentos, ideas e imágenes. Obras de Ann Lislegaard, Craig Baldwin, Matt Mullican, James Lee Byars y un ciclo de video comisariado por Latitudes con: Jordan Wolfson, Neil Cummings y Marysia Lewandowska, Chris Marker, Marjolijn Dijkman y Mariana Castillo Deball.
4. *¿A qué velocidad viaja una idea?* Todos coincidimos en que pensar es importante. La cuestión es cómo. Se trata de una acción cuyo propósito no ignoramos –la salvaguarda de la razón y, por tanto, del sentido de las cosas–, pero cuya naturaleza no acabamos de comprender. El último bloque del programa se centraba en la filosofía, la ciencia del pensamiento a la que aparentemente no podemos atribuir utilidad alguna pero sin la cual no podríamos pensar la complejidad del mundo. Este grupo de obras nos sitúa ante cuestiones sencillas: ¿qué es una idea? ¿Cómo se pasa de una idea conocida a otra total o parcialmente nueva? Obras de Roberto Cuoghi, Susan Philipsz, Olaf Breuning, Luke Fowler, Raymond Pettibon, James Lee Byars y un ciclo de video comisariado por WHW con: David Maljkovic, Dmitry Vilensky, Tigran Khachatryan, Mounira Al Solh, Shahab Fotouhi y Katarina Zdjelar.

Finalmente, a la programación de la Capella se sumaron las siguientes actividades (MACBA, 2009):

En conversación con: Viernes 15 de mayo, Rita McBride | Lunes 18 de mayo, Matt Mullican | Martes 26 de mayo, Johan Grimonprez, coorganizado con LOOP | Jueves 28 de mayo, *18 h*, Harun Farocki, coorganizado con LOOP | Jueves 4 de junio, Antonio Acín | Lunes 8 de junio, Deimantas Narkevicius

Performances: Sábado 16 de mayo, Discoteca Flaming Star | http://www.MACBA.cat/uploads/20090511/flaming_star.pdf
Sábado 23 de mayo, doble sesión con Miguel Noguera y Gabriel Acebedo, una idea de PORLAVENA | Viernes 29 mayo, performance de Dora Garcia | Viernes 5 de junio, Ultrashow de Miquel Noguera | Viernes 12 de junio, Spinoza Mondial Reading Performance de Joe Koelewijn y Manuel Klappe

Proyecciones: 21 de mayo, *Las cinco condiciones* (2003) de Jorgen Leth y Lars Von Trier | Martes 26 de mayo, *18 h*, *Double take* (2009), de Johan Grimonprez, premiere en España | Viernes 12 de junio, ciclo de vídeo de entrevistas a filósofos.

Radio en abierto: Sesiones de radio moderadas por David Casacuberta. Miércoles 20 de mayo, con Vena (Por La) | Miércoles 27 mayo, con Anselm Franke | Miércoles 3 junio, *La noche de los zombies*, con Lars Bang Larsen | Miércoles 10 de junio, con Latitudes.

4.3. b. Colección

Procedencia y situación actual

Al abrir en 1995, el Museo contaba con una colección dispar, formada por las compras hechas —con criterios y ritmos muy diferentes— por el Ayuntamiento, la Generalitat y las empresas reunidas en la Fundación MACBA y en su especificidad reflejan no pocas de las complejidades y contradicciones que caracterizan la historia más reciente, tanto a nivel cultural como político. Por una parte, el centenar de obras que aporta la Fundación MACBA, fondo adquirido con recursos privados, y que continúa nutriendo al Museo con obras que van conformando la colección; por otra, el millar de obras de artistas catalanes que integraba el fondo de arte de la Generalitat de Catalunya, enriquecida con la incorporación de la colección Salvador Riera; y finalmente, el fondo de arte contemporáneo del Ayuntamiento de Barcelona, completado con las obras procedentes de los Talleres Art Triangle, celebrados en la antigua Casa de Caridad en 1987. En los albores del museo se debatió sobre qué debía hacerse con la colección en el futuro: inclinarse por un repaso histórico de los grandes episodios del arte del siglo XX era, además de carísimo, inútil. El museo ya estaba tarde para comprar obras maestras de Cézanne o Picasso, sino también a las de Pollock o Warhol. El MACBA nunca podría competir con las enciclopedias

canónicas del Pompidou o el MoMA, por poner dos ejemplos. Estaba por ver, además, que ésa fuera realmente una idea verdaderamente estimulante para el público. Se trataba de intentar explicar sensibilidades porque lo interesante para el espectador podría ser que, sin pretender explicarlo todo, se explicara algo de una manera diferente de cómo lo hacen en otros sitios. Esta sería la idea que orientaría la colección: intentar explicar las obras a partir de su valor intrínseco y, en la medida de lo posible, establecer relaciones entre las obras que expliquen fragmentos de esta sensibilidad que forma la sensibilidad artística de la segunda mitad del siglo. Borja-Villel explica que la opción contraria, “la necesidad imperiosa de estar al día” comprando metódicamente lo último de lo último e identificando “lo nuevo con lo bueno”, tampoco parecía conveniente: el museo se situaba así en una posición muy vulnerable a las presiones del mercado y encontraría, cada vez más difícil realizar el trabajo de reflexión y reescritura de las historias consabidas que le es propio (Montes, 2006).

En 1989, se perfilan unas primeras ideas fundamentales sobre el proyecto de la colección: “recuperar el hilo de la historia a partir de los años ochenta, remontando los antecedentes y sus referencias hasta los cuarenta” (MACBA, 1997). La idea del primer director, Giralt-Miracle, no era “reconstruir la tradición”, sino optar decididamente “por la contemporaneidad”. En octubre se llega a un acuerdo con la Fundación La Caixa para que pueda utilizar una sexta parte del futuro museo para exhibir su colección de arte contemporáneo. Las colecciones parecen perfilarse en aquel momento alrededor de tres ejes: el patrimonio aportado por la Fundación; una cesión, por definir, del coleccionista Peter Ludwig; y cesiones temporales del fondo de la colección de la Fundación La Caixa. En 1990, Jean Louis Froment, director del Centro de Artes Plásticas Contemporáneas de Burdeos, es nombrado asesor del equipo directivo del MACBA, y encargado del proyecto museológico y museográfico. En 1991, Giralt-Miracle y Froment presentan a las instituciones un primer proyecto museológico, que plantea tres niveles, correspondientes a las tres plantas del Museo: artistas contemporáneos de prestigios, artistas en proceso de consolidación, y artistas experimentales. A finales de ese año, el director general de Patrimonio de la Generalitat, Eduard Carbonell, declara que debería ser el MACBA quien se encargara del arte correspondiente al período 1939-1980. El año siguiente continúa la polémica sobre los límites temporales de la colección del MACBA. La Fundación apoya la idea de que el arte de los años 1940-1980 esté representado principalmente en el MNAC. El 21 de mayo, la Junta de Museos decide que las colecciones del MACBA empiecen en el arte catalán de 1940. La Fundación, sin embargo, mantiene su apoyo al proyecto Froment. Finalmente, Ayuntamiento y Generalitat anuncian un acuerdo por el cual las

colecciones del museo empezarán en la posguerra. El 6 de octubre, Froment presenta, junto a Daniel Giralt-Miracle, su proyecto definitivo al Consorcio del MACBA. El proyecto propone tres secciones: la colección histórica (1945-1980), la colección contemporánea (1980-1990) y la colección prospectiva, que mostrará jóvenes artistas. El consorcio pospone la aprobación definitiva del proyecto. En noviembre encargan al director un proyecto alternativo. Otra línea de polémica se hace evidente en relación al papel que debe jugar el mecenazgo privado en el campo de las infraestructuras culturales. Mientras Daniel Giralt-Miracle pone su cargo de director a disposición del Consorcio, y condiciona su continuidad al desbloqueo de la situación de desacuerdo institucional. El debate se centra ahora en la redefinición de los estatutos del Consorcio, y en la delimitación de los papeles de la Fundación MACBA y del director del Museo. El 5 de octubre de 1994, Giralt-Miracle dimite. En 1995 el nombramiento de Miquel Molins i Nubiola, historiador del arte y profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona, implica volver a reformar los estatutos para dotar al nuevo director de autoridad ejecutiva.

En las primeras memorias del museo editadas en 1997 el segundo director escribía:

> "Un museo se caracteriza por su colección, que es lo que le permite tener una personalidad definida y, al mismo tiempo ser una aportación significativa a la vida cultural y artística. El MACBA se encuentra ahora ante la oportunidad única de tener que configurar su propia colección. Este hecho, lejos de ser visto como una limitación, debe entenderse como un factor positivo, capaz de generar debate pero también ilusión. Implica, por supuesto, tener que decidir opciones, efectuar propuestas, y establecer límites. En este sentido, pues, y respecto a sus límites cronológicos, la colección del MACBA debe tener tres componentes: la histórica, la actual y la prospectiva" (MACBA, 1997: 83).

Respecto al primero, la colección debe tener obras de referencia que pueden considerarse ya clásicas, así como de autores que, a pesar de que en algunos casos continúan en activo, son ya referencias inexcusables en un universo temático y estilístico determinado. El componente actual debería nutrirse de la obra de creadores que se encuentran en pleno desarrollo, en un estadio maduro de su trayectoria que les lleva a marcar la escena artística actual y que, previsiblemente, seguirán teniendo este papel en el futuro inmediato. Finalmente, el tercer componente estaría constituido por los artistas emergentes, con formas de expresión aún tentativas, no consolidadas, pero que detectan claramente nuevos temas y expresan nuevas sensibilidades. El Museo debe establecer, tanto en la formación de su colección como en sus

actividades temporales, un diálogo constante entre lo local y lo universal desde la asunción de que es preciso buscar una especificidad que singularice al Museo.

> "Por tanto, la colección debería articulare alrededor de aquellos puntos de anclaje y/o de cruce que permitan establecer vínculos significativos entre el panorama artístico catalán y español con las tendencias extranjeras que más han influido en el arte contemporáneo en Catalunya" (MACBA, 1997: 83).

A base de nuevas compras y de donaciones, la colección cuenta hoy con casi tres mil obras cuyos fondos arrancan en torno a la década de 1950 y están constituidos por un numeroso conjunto de obras de artistas catalanes, españoles e internacionales. Es imposible exponerlas todas, desde luego, y cada cierto tiempo el museo propone exposiciones selectivas que traten de contar otra historia del arte del siglo XX: ni la historia con mayúsculas de los manuales, ni el torbellino atolondrado de la actualidad más rabiosa que a veces muerde. Las presentaciones de la Colección MACBA proponen recorridos diversos por sus fondos, recorridos que son, a la vez, lecturas de diferentes aspectos relevantes en la creación contemporánea. Asimismo, aspiran a mostrar desde un punto de vista local el hecho de que las narraciones históricas se construyen sobre conflictos entre posiciones hegemónicas y posiciones subalternas. De ello resulta una estrategia estética que recoge situaciones hasta ahora inéditas entre lo privado y lo público, que reestructura el pasado y el presente y que, mediante la acción de la obra de arte, facilita relaciones inexploradas entre acontecimientos históricos o biográficos, innovaciones artísticas y un sentido más amplio de la comunidad cultural. Estas presentaciones, por lo tanto, no recurren meramente a criterios de selección cronológicos, sino que cada una de las exposiciones de la Colección MACBA, en función de las adquisiciones efectuadas durante el año anterior, privilegia determinados momentos de esta historia del arte reciente. Sin ser antológica, la Colección MACBA permite trazar un recorrido por algunos de los aspectos fundamentales de la creación artística contemporánea, al mismo tiempo que quiere contribuir al ejercicio de la memoria crítica. Para conocer los criterios con los que se abordan la ampliación y las sucesivas presentaciones de la colección a continuación resumimos aspectos destacados de la opinión editorial del director Marí, en el catálogo *Objetos relacionales. Colección MACBA 2002-2007* (MACBA, 2010 a):

Los *Highlights* de la institución son: un Andy Warholl, dos obras de Pablo Picasso, tres de Bruce Nauman, cuatro de Joseph Beuys y cinco de Gerhad Richter. Ante la imposibilidad de rescribir la historia, de "recuperar" el tiempo perdido, se

generó una corriente de opinión que defendía un museo asentado en el presente, volcado en la exposición de lo último, en el que lo nuevo fuese un valor objetivo… La especial atención concedida a las secciones “prospectivas” —es decir, aquellas secciones destinadas a descubrir por adelantado lo que todavía no existe— insiste en esta idea. Ahora bien, esta concepción de lo nuevo no supone una ruptura ni implica la dispersión de posiciones, sino que es el elemento aglutinante que unifica las opciones y dificulta la diferencia; se identifica con lo bueno y lo verdadero, y se reviste, por tanto, de un componente ético. A menudo, aquellos sectores que entienden que el museo ha de ser, ante todo, expresión y depositario de la producción artística de un país perciben que esta concepción del museo que reverencia lo nuevo es antitética e incompatible con la que fideliza un pasado. Con frecuencia se ha asistido a la aparición de todo tipo de razonamientos en defensa de esta posición, los cuales a su vez generan intrincadas discusiones sobre otros temas, como, por ejemplo, la fecha de inicio de la Colección MACBA. La base de este tipo de polémicas es, no obstante, falsa, y sirve sobre todo para ocultar el hecho de que tanto la noción que enfatiza lo actual como la que reivindica el pasado constituyen las dos caras de una misma moneda. Ambas argumentaciones sitúan las obras de arte en un espacio idéntico, ficticio e ideal. Estas dos posturas son intercambiables, el valor del progreso y el mito del origen pueden alternarse indistintamente. Ni una ni otra tienen en cuenta que es precisamente la naturaleza mítica de sus colecciones la que les confiere, de antemano, su contenido (Borja-Villel, 2002). Al igual que la sociedad decimonónica quiso historiar y mitificar un presente y un pasado que eran de unos pocos, pero a los que se daba carta de naturaleza y que se presentaban como si fuesen de todos, hoy vivimos en una época en que la pedagogía artística está cada vez más institucionalizada y el arte deviene paradigma retórico contra lo que se percibe como caos social. En la historia humana ha sido frecuente percibir la ciencia y las artes como peligrosas, esto es, como fuerzas que pueden incitar a la revolución y a la desobediencia civil. Sabemos también que la historiografía y la crítica oficiales tienden no solo a no ver, sino también a denegar la existencia de zonas fuera de control. Con todo, si bien las grandes regularidades y normativas de la historia del arte se han prestado a las especulaciones de la ideología dominante, también pueden prestarse a nuevos desórdenes y arbitrariedades que disturben sus rigores objetivos, más aún en una época en que la división “dentro-fuera” ha dejado de tener sentido. Las prácticas artísticas circulan en nuestra sociedad. Su misma dimensión estética es la condición y el efecto de esta circulación. No hay duda, por tanto, de que es posible crear enunciados que introduzcan líneas de fractura en los cuerpos colectivos. Como nos

recuerda Jacques Rancière en *La división de lo sensible* (2000), el ser humano es un animal político porque es un animal literario.

> "La circulación de estos enunciados determina las modificaciones de la percepción sensible de lo común, de la relación entre lo común de las artes y la distribución sensible de espacios y ocupaciones. Dibujan así comunidades aleatorias que contribuyen a la formación de colectivos de enunciación que vuelven a poner en cuestión la distribución de los papeles, territorios y lenguajes; en suma, de esos sujetos políticos que pone de nuevo en tela de juicio la división predeterminada de lo sensible". (Rancière, 2000: 42)

La historia que nos narra una colección es también historia, ya que tiene capacidad para actuar como agente histórico. Existe, de esta manera, un elemento compartido entre las obras que componen la colección y la colección misma, entre el hecho artístico y el museo, entre la narración que escribimos y nuestras acciones como agentes históricos.

Programa de adquisiciones

A partir de los fondos existentes, el Museo ha planteado un proyecto de colección. Las nuevas adquisiciones se orientan a completar los huecos que la colección no tiene cubiertos, pero también revelan la estrategia de sondeo del presente más inmediato. La aplicación práctica de esta idea se lleva a cabo mediante la actividad de la Fundación. Una comisión asesora analiza las posibilidades actuales de adquisición de obras y oportunidad, teniendo en cuenta las líneas rectoras de la colección, la posibilidad de completar los fondos actuales en canto a artistas y tendencias, las posibilidades de incorporar obras significativas de tendencias poco representadas hasta ahora y, finalmente, prestando atención a las colaboraciones que se pueden plantear con instituciones de Barcelona y otros lugares. Una colección como la del MACBA necesita años para hacerse. Lo esencial es, sin embargo, que en el futuro la colección constituya un conjunto ordenado e inteligible, interesante para el visitante sobre todo por la calidad de las obras y por su singularidad (MACBA, 1997).

La exposición *Tiempo como materia* se presentó con el fin de mostrar las obras adquiridas por la Colección MACBA inéditas en el contexto de la Colección. Entre las nuevas obras incorporadas a la Colección MACBA que se mostraron en esta exposición destacó una pieza clave en la historia reciente del arte: *Shapolsky et al. Manhattan Real Estate Holdings, a Real-Time Social System, as of May 1* de Hans Haacke adquirida conjuntamente con el Whitney Museum of American Art de Nueva

York. Con esa incorporación, el MACBA iniciaba un nuevo sistema de adquisiciones conjuntas y políticas afines con otras instituciones. Asimismo, la exposición también reunió importantes grupos de obras de Pablo Palazuelo y de Gego, depositadas en el MACBA por la Fundación Pablo Palazuelo de Madrid y la Fundación Gego de Caracas. Igualmente, se incluyeron importantes donaciones, como la de León Ferrari, que había obsequiado al MACBA con cinco obras pertenecientes a los años ochenta que se exhibieron en la pasada Documenta de Kassel 2007, de la que provienen, asimismo, los magníficos murales fotográficos *Shipwreck and Workers* (2005-07), donación de Alan Sekula. Esta exposición supuso también la presentación de las líneas de interés e investigación prioritarias del MACBA en la nueva etapa iniciada en 2008. *Tiempo como materia* fue la primera versión de la Colección del MACBA comisariada por el nuevo director, Bartomeu Marí i Ribas, apenas un año después de suceder a Manuel J. Borja-Villel (abril de 2008) que dejó el cargo para trasladarse al Reina Sofía. Marí, hasta entonces conservador jefe del museo a las órdenes de Manuel Borja-Villel, y la conservadora Antònia Maria Perelló, han dirigido ésta Colección, que sustituye a la última, Colección MACBA XIX, que organizó el propio Manuel Borja-Villel en 2006. Si, por un lado, la Colección ha empezado a reunir en los últimos años documentos que funcionan como obras de arte (Grup de Treball, Tucumán Arde, trabajos de colectivos de artistas y activistas, etc.), no por ello tiene que renunciar a coleccionar grandes obras de artistas significativos de nuestro tiempo. Junto a la abundancia de fragmentos, es importante cimentar núcleos de obras únicos y complementarios que permitan expresar discursos sobre la naturaleza de la creación artística y el momento histórico en el que vivimos. El MACBA está muy bien emplazado para hacer una colección que explique el paso del siglo XX al XXI, que arranque con las formulaciones de las últimas utopías del siglo pasado y hable de sus crisis, y que siga el presente con sus complejidades y contradicciones.

En 2010, como lo citamos anteriormente, el Museo publicó el volumen *Objetos relacionales*, en el que compila una selección de las obras incorporadas a la colección del museo entre 2002 y 2007. Los textos introductorios corren a cargo del presidente de la Fundación MACBA, Leopoldo Rodés; el director del MACBA, Bartomeu Marí, y el ex director del MACBA y en 2010 director del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid , Manuel Borja-Villel. La publicación no es simplemente un álbum de obras, sino una recopilación de "ideas fuertes" que forman parte del patrimonio del museo y que lo relacionan de forma directa con los movimientos que estaban sucediendo fuera de él. El libro supone una continuación de *Colección MACBA. Itinerario* publicado en 2002. La finalidad no es ofrecer una perspectiva exhaustiva de la colección, sino mostrar cómo el museo ha tratado de promover nuevas narrativas

del arte a través de sus adquisiciones durante el período entre 2002 y 2007. Para Borja-Villel, el hecho de publicar estos volúmenes recopilatorios es "sintomático" tanto de que la "amnesia es el problema general" de España como de que hay voluntad de acabar con ella. Lo más interesante del libro, a su entender, es que no es un programa, sino un "testimonio" de una época (Borja-Villel, 2002: 12). El ex-jefe del departamento de programas públicos, Jorge Ribalta, aseguró que en esa época hubo tres momentos clave, que se reflejan en las obras adquiridas: el movimiento global, en 2000 y 2001; el Forum y el hundimiento de la ciudad neoliberal, y en 2007 la crisis global (Ribalta, 2003). Según explicó a Europa Press la directora de la Fundación MACBA, Ainhoa Grandes, las obras adquiridas por el MACBA entre 2002 y 2007 fueron 575, y su valor se ha triplicado en los últimos años, desde su adquisición hasta la actualidad. Esta cifra se ha extraído haciendo la media de las revalorizaciones de una selección representativa de obras del museo. En general, algunas han multiplicado por seis su precio, y otras no lo han modificado, pero ninguna ha bajado de precio, se congratuló Grandes (Torres, 2009).

Los cambios y nombramientos afectaron la vida institucional del museo, incluso el logotipo ha sido retocado. Todo cambia. Todo… menos la línea argumental. Borja-Villel (2006) considera que a través de las nuevas adquisiciones se señalan posibles itinerarios y lecturas divergentes. Y para Marí (2009) la selección de obra es una introducción a los posibles itinerarios que recorren las recientes incorporaciones de la Colección.

No ha habido un giro copernicano en las líneas básicas del museo pero sí se ha optado por obras más cercanas, menos crípticas en su formulación conceptual. Destaca además una apabullante presencia de artistas que se sirven del *collage,* el fotomontaje y el vídeo, así como una considerable presencia de mujeres, creadoras de diversas procedencias. Posibles itinerarios, contextualizaciones multi-género, órdenes desordenados. El mismo encadenamiento que recitaba Manuel Borja-Villel para contar se repite aquí, una forma de mantra extendido por un grupo de expertos que defiende un código de buenas prácticas y mantiene vínculos cruzados de apoyo mutuo. Veámoslo:

El comité de adquisiciones se reúne dos veces al año y lo forman un grupo cuyos miembros coinciden con los de la lista del jurado que eligió a Marí: María Corral, Lyn Cooke, Chris Dercon, Vicente Todolí**,** Ainhoa Grandes, la conservadora María Antonia Perelló y el propio director del museo. El museo, que cuenta en 2009 con un presupuesto de 14 millones de euros, ha recibido del Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat 1.3 millones de euros más en estos últimos dos años, a los que hay que añadir una cantidad estimada similar que aporta la Fundación MACBA entidad que no

publica sus datos (Torres, 2009). El MACBA publica en su página web un listado bastante confuso y sin precio, de las adquisiciones y donaciones recientes, así como la relación de los fondos y préstamos. Para comprender el proceso que siguen las adquisiciones, nada mejor que acudir a las declaraciones de la propia directora de la Fundación recogidas por la revista del periódico El Mundo unos años atrás:

> "¿Cómo se adquiere una escultura de Chillida o una creación visual del estadounidense James Turrell? Son decisiones muy pensadas. Como compramos con dinero público, tenemos que afinar al máximo, ya sea un clásico o un artista novel", declara Ainhoa Grandes. "La entidad tiene una estructura singular, ya que es un consorcio apuntalado por tres entidades: Ayuntamiento de la ciudad, Generalitat y Fundación. Las nuevas obras las compra la Fundación, que busca recursos en el sector privado. Desde aquí analizamos precios del mercado, el artista y su obra, los periodos… Mi labor es acudir a todas las ferias y manejar las mejores fuentes para conocerlo todo sobre el autor. Además, hablo con conservadores que me indican cómo van los precios. Con los años, tejes una red, creas una cadena de relaciones… l MACBA busca arte español de los 80 e internacional de los 70. El cauce de compra no difiere mucho del resto de salas de nuestra geografía. Una comisión de expertos internacionales se reúne dos veces al año para estudiar cada propuesta de compra, con la supervisión del [entonces] director del museo, Manuel Borja-Villel y la visión artística de la conservadora María Antonia Perelló. Se presentan las obras que interesan, así como las propuestas espontáneas de galeristas, artistas y herederos. Las reuniones son maratonianas. Primero, porque hay que acertar con el criterio artístico; segundo, porque el patronato, que es el que gestiona el dinero contante y sonante, tiene que dar luz verde para que la pieza acabe en el carro de la compra". La directora recuerda arduos empeños. Por ello guardan especial cariño —incluso tuvieron que buscar *sponsor* para pagarla— por la obra *Reykjavik slides*, de Diter Roth. También por *On subjectivity*, arte electrónico de Antoni Muntadas, premio Nacional de Artes Plásticas presente en la bienal de Venecia, o la película del ruso Alexander Sokurov, *Spiritual voices*, que se proyecta en un bucle sin fin. La compra de todas ellas supo a gloria" (Caballero, 2006: 28).

Las negociaciones recuerdan a los fichajes de fútbol. No se trata directamente con los artistas porque no tienen una perspectiva real del valor de su creación**.** Ésa es labor de los intermediarios, que se llevan jugosos porcentajes (entre el 40% y el 50%, el resto para el artista). Aunque algunos creadores se ofrecen de *motu* propio, porque quieren que su obra se revalorice en la primera división de las grandes salas. Sin ahondar en aspectos amarillistas, el asunto más espinoso que atañe tangencialmente al museo son las supuestas comisiones, en las que un galerista o marchante obsequiaría bajo cuerda al comprador, que viene con dinero público bajo el brazo. "Me

parece una falacia, un topicazo. Puede haber marchantes que entren en el juego de las comisiones, pero no al nivel de los grandes museos. No creo que nadie se arriesgue. Es verdad que no es un mercado muy transparente, y que la negociación es muy hermética. Pero nadie se ha dirigido a mí, 'oye si me compras esta obra te doy el 2%' ", zanja Ainhoa Grandes (Caballero, 2006: 28).

4.3. c. Programación artística

De acuerdo al concepto museológico integral que opera el MACBA, esta sección describe la programación de exposiciones temporales a la vez que presenta la programación del ciclo de audiovisual y dos ejemplos de programas complementarios. En primer lugar se enumeran las exposiciones realizadas por el museo desde su creación y luego, sobre las actividades del año 2010 que acentúan los ejes que construyen la programación.

Exposiciones anteriores:

2009 | *The Malady of Writing. A project on text and speculative imagination* | Ray Johnson. *Please Add to & Return* | *The Anarchy of Silence*. John Cage and Experimental Art | Modernologies | *On the Margins of Art. Creation and Political Engagement* | Tiempo como materia. Colección MACBA. Nuevas incorporaciones | Cildo Meireles | Thomas Bayrle. Me temo que ya no estamos en Kansas | Rabascall

2008 | EL ARCHIVO UNIVERSAL. La condición del documento y la utopía fotográfica moderna | Nancy Spero. Disidanzas | Possibility of Action: the Life of the Score | Francesc Torres. Da capo | Gediminas & Nomeda Urbonas | Lothar Baumgarten | Alice Creischer | Asier Mendizabal

2007 | Be-Bomb: the Transatlantic War of Images and all that Jazz. 1946-1956 | Joan Jonas - Timelines: transparencias en una habitación oscura | A theatre without theatre | Carlos Pazos |

Manuel Laguillo - Photographs of Barcelona 1979-1993 | Janet Cardiff & Georges Bures Miller

2006 | Pablo Palazuelo. Working Process | Gediminas & Nomeda Urbonas – Druzba | Gego | Galeria Cadaqués | George Brecht – Eventos | Peter Friedl - Obra 1964-2006 | Vinilo - Discos y carátulas de artistas | Espai Públic / Dues Audiències. Obres i documents de la Col.lecció

Herbert

2005 | Más allá de la imagen perfecta | Ignasi Aballí - 0-24 h | Quietud nerviosa en el horitzó | Playback | La Colección MACBA | Stanley Brouwn | Francis Alÿs - A pie desde el estudio | Desacuerdos | Robert Frank – Argumentos

2004 | Vito Acconci - Vito Hannibal Acconci Studio | O.V. | How do we want to be governed? |

Arte y utopía - La acción restringida | Antoni Tàpies - Retrospectiva

2003 | Dias & Riedweg - Possibly Talking about the Same | Adrian Piper - Since 1965 | Francisco López - Dos espíritus vacíos | Robert Filliou - Genio sin talento | Richard Hamilton – Introspectiva | Joan Hernández Pijuan - Volviendo a un lugar conocido, 1972-2002

2002 | Blinky Palermo | Muntadas - On Translation: Museum | Sonic Process | Txomin Badiola - Malas formas | Raymond Pettibon | David Goldblatt

2001 | Antagonismes... | Procesos Documentales... | Thomas Hirschhorn - Arqueología del compromiso | Dieter Roth - The skin of the world | Albert Ràfols - Casamada, 1953-2001 |

Tacita Dean

2000 | Zush Tecura | Öyvind Fahlström | Peter Fischli i David Weiss - Mundo visible | Campos de fuerzas - Un ensayo sobre lo cinético | Camilo José Vergara - El nuevo gueto americano |

Pep Agut - A los actores secundarios | Michelangelo Pistoletto

1999 | Luis Gordillo - Superyo congelado | Dau al Set | Martha Rosler - Posicionamientos en el mundo real | Raymond Hains | El Lissitzky - Más allá de la abstracción | Gerhard Richter – Atlas | Perejaume - Dejar de hacer una exposición | Grup de Treball | William Kentridge | Susana Solano - Muecas Dibuixos, escultures, fotografies, instalacions

1998 | Arte y acción | Gary Hill | Tele dulce hogar | Miquel Barceló | Gordon Matta-Clark

1997 | L'última mirada | Tony Cragg | Máscara y espejo | Josep Lluís Sert - Arquitecto en Nueva York | On Kawara - Whole and parts, 1964-1995 | Mike Kelley. 1985-1996

1996 | Pepe Espaliú | Eugènia Balcells - Ver la luz | Nuevas abstracciones | Vassily Kandinsky - La revolución del lenguaje pictórico | Miradas (sobre el Museo) | Georges Rousse | Juan Usle - Ojo roto | Dioses. Ferran Garcia Sevilla

1995 | Laura Kurgan - Usted está aquí | Siah Armajani

La programación artística se gestiona a través del Departamento de Exposiciones. Este departamento define la programación desde el punto de vista curatorial, lidera la investigación y documentación de las exposiciones temporales y de las presentaciones de la Colección y realiza los comisariados de los proyectos artísticos en un sentido amplio. El ámbito audiovisual esta a cargo del área de exposiciones. Como se mencionaba al principio, una de las misiones del museo es contribuir activamente al enriquecimiento del clima artístico y cultural de la ciudad a través de todos sus medios. Una manera posible se encuentra en introducir en el panorama local autores, pensadores, exposiciones, ciclos de cine... que en otros sitios

no formarían parte del día a día, y eso es lo que hace el MACBA asumiendo una red con muchos otros nodos. Para la temporada 2010 se prepararon nueve exposiciones temporales de reconocidos artistas, a las que se unen talleres, programas de cine y vídeo, cursos, seminarios, visitas guiadas y programas educativos. Desde su fundación, el MACBA contempla diferentes programas de colaboración con empresas e instituciones que ayudan a la difusión del arte del siglo XX y al enriquecimiento de una colección propia. El museo se ha ganado el respeto de los gestores culturales de los centros más solventes del circuito internacional. Un museo medio que ha sabido confeccionar un discurso y una programación sólida a la vez que una identidad bien Sin embargo, pensamos que la caracterización del MACBA como modelo ha sido más bien una etiqueta que una definición. El anterior director Borja-Villel tuvo un gran acierto en identificar una posición, así como en explicarla, defenderla y materializarla tanto en exposiciones como en un amplio programa de actividades. Algo planteado además con originalidad, calidad y brillantez. A partir del nombramiento de Bartomeu Marí el museo vivió un aumento de sus consideraciones y maneras de aproximarse al arte (Armengol, 2008).

El año 2010 comenzó con las obras del artista canadiense Rodney Graham. Bajo el título *A través del bosque* presentó un conjunto de diferentes soportes que tratan de desafiar la autoría y algunos conceptos clave de la historia del arte contemporáneo, jugando con la percepción. Luego se inauguró la primera y mayor retrospectiva de John Baldessari en España. Baldessari es uno de los más destacados e influyentes artistas norteamericanos. La exposición *Pura belleza* fue una revisión de todo su trabajo. En junio fue el turno de la exposición monográfica dedicada a Gil J. Wolman, artista enigmático y discreto que no pasó desapercibido para el arte contemporáneo. Esta primera exposición suya en España, reunió alrededor de 60 obras entre poesía, cine y artes plásticas. El MACBA guardó un espacio especial para míticos galeristas como Honrad Fischer, quien desde 1967 fue uno de los más importantes de Düsseldof. Fischer introdujo en Europa a los artistas más importantes de su generación y les hizo un hueco en las colecciones públicas y privadas de todo el mundo. Juan Muñoz, Sol LeWitt, Robert Rayman, fueron algunos de aquellos creadores que participaron en el mito de Neubrückstrasse. Cine y caligrafía fueron las dos vertientes del polifacético Benet Rossell que se presentaron del 11 de junio al 23 de enero de 2011. La exposición trazó un recorrido fragmentado que huye de la típica retrospectiva, para mostrar diferentes lenguajes y medios. Son obras inéditas en su mayoría, centradas en su trabajo cinematográfico, pero vinculadas al dibujo caligráfico. Armando Andradre Tudela, llegó con la inauguración de su ciclo sobre el Centro de Alcohólicos Anónimos de Santa Mónica, Fundación Synanon. Le acompañaron otro

video sobre un bosque de piedras localizado en Marcahuari, Perú, que es el centro del movimiento *hippie* de los años 60 y 70. Ambas películas se presentaron integradas en un espacio arquitectónico diseñado por el propio artista y que puede leerse como una obra más en formato escultórico. Latifa Echakhch desarrolló su trabajo en torno a la escultura y la instalación, aunque le añadió toques de vídeo y fotografía. La artista estudió aspectos concretos de la historia social y política del mundo, tratándolos en un contexto diferente del original. Entre el 8 de julio y el 6 de febrero de 2011, sus instalaciones fueron las protagonistas. El otoño fue la época dedicada a los libros de artista creados durante los años 60-70, procedentes de los fondos del Centro de Estudios y Documentación MACBA. Las publicaciones tienen un papel muy importante en la creación artística, como difusores de ideas y obras. También han permitido preservar obras que de otra forma habrían caído en el olvido. Estos libros pueden considerarse ahora obras de arte en sí mismas, ocupando su lugar propio entre esculturas, cuadros, grabados. Del 5 de noviembre al 25 de abril de 2011 el museo propuso un recorrido por las formas de interrelación entre arte, comunicación y medio televisivo, a la vez que proporciona al espectador la posibilidad de adentrarse en otros modos de entender la televisión, es decir, el plató como laboratorio. El proyecto *¿Está usted preparado para la televisión?* estuvo acompañado de dos mesas redondas que pretendían analizar la relación actual de las televisiones públicas con la educación y el arte.

4.3. d. Servicios de documentación

Otro de los aspectos determinantes del MACBA hasta ahora ha sido su compromiso con el conocimiento. El Museo realiza su labor de archivo y documentación a través del Centro de Estudios y Documentación y desde su inauguración lleva adelante una intensa actividad editorial.

Centro de Estudios y Documentación (CEyD)

El Centro de Estudios y Documentación, que abrió sus puertas en diciembre de 2007, prolonga y enriquece las funciones del MACBA, al vincular la actividad expositiva del Museo al estudio y la producción de conocimiento en el ámbito del arte contemporáneo. Este fondo documental está destinado a establecer con la Colección MACBA estrechos vínculos de continuidad, enriqueciéndola y expandiendo su potencial. Si bien preservar la memoria de la actividad creadora contemporánea en el contexto local constituye uno de los objetivos importantes, la política de incorporación de nuevos materiales del Centro no se ha impuesto limitaciones ni condicionantes geográficas. En cuanto al marco temporal, se ha establecido aproximadamente en

torno a la segunda mitad del siglo XX, período que marca también el arranque de la selección de obras que compone la Colección MACBA. El Centro colecciona documentos originales en diversos formatos —desde cartas y fotografías personales hasta libros de artista, múltiples, invitaciones, carteles, folletos, revistas en papel y digitales, etc.—, bibliografía de referencia y documentos audiovisuales.

En función de cuestiones relativas a las prácticas idóneas de acceso y conservación de cada documento, estos documentos se distribuyen entre la Biblioteca y el Archivo. La Biblioteca del MACBA se creó en 1995, y en 2007 se enriqueció con la incorporación de los libros, revistas y documentos que constituían el antiguo Centro de Documentación Alexandre Cirici, fundado en 1984. Actualmente cuenta con unos 64.000 documentos de diferentes tipos. El Archivo del MACBA reúne documentos y materiales relevantes sobre las prácticas artísticas contemporáneas, de diversas procedencias, que van desde la adquisición a librerías especializadas hasta la recepción, en donación, de fondos documentales completos, ya sean de carácter personal (papeles personales de artistas y críticos) o generados por la actividad de determinadas entidades (galerías de arte, colectivos de artistas, etc.). Por unas y otras vías se han reunido materiales de formato muy variado, entre los que se incluyen libros de artista y libros especiales, cartas personales, invitaciones, folletos, carteles, programas de mano, fotografías, revistas de creación, revistas históricas, etc. La creación de un fondo documental sobre arte contemporáneo multiplica exponencialmente las oportunidades de interpretación y análisis. A fin de promover y apoyar la investigación que aporte nuevas perspectivas en el estudio de las prácticas artísticas contemporáneas, el Centro ha puesto en marcha un Progrma de residencias para investigadores, y ha establecido una estrecha colaboración con el Programa de Estudios Independientes del MACBA. La difusión activa de sus contenidos —sin limitarse a la mera conservación— constituye el tercero de los grandes objetivos del Centro. A este fin se dirige la programación de exposiciones en la sala situada en su planta baja, que periódicamente presentan, en función de diferentes ejes temáticos, nuevas selecciones de los materiales del Archivo y la Biblioteca. Las publicaciones —en papel y digitales—, la digitalización de determinados conjuntos documentales, el trabajo en red con otros archivos de especialización similar, etc., son algunas otras estrategias de divulgación que se van aplicando progresivamente a medida que se incrementen los recursos documentales del Centro.

Los recursos y servicios del Centro de Documentación son los siguientes:

- Banco de imágenes de la Colección MACBA. El Museo dispone de un banco de imágenes de las obras que componen los fondos de la Colección MACBA, dirigido a investigadores, editoriales, instituciones artísticas y, en

general, profesionales que deseen reproducir o publicar imágenes de obras de la Colección en cualquier soporte.

- Intercambio de publicaciones. El Centro de Estudios y Documentación mantiene con numerosas instituciones y entidades independientes un programa de intercambio de publicaciones muy activo, que tiene una doble finalidad. Por un lado, al enviar las publicaciones del MACBA a otras bibliotecas y centros de documentación, contribuye a divulgar entre sus usuarios las exposiciones y actividades del MACBA. Por otro lado, gracias a los intercambios el Centro de Estudios y Documentación está permanentemente al día de las novedades editoriales que publican los centros participantes, repartidos por todo el mundo.
- Desideratas. Los usuarios hacen llegar sugerencias sobre libros u otras publicaciones que están interesados en consultar, y que actualmente no se encuentran disponibles en el Centro. Siempre que la temática de estas publicaciones coincida con los ámbitos de especialización del Centro de Estudios y Documentación, y que estén disponibles en librerías, el Centro procede a adquirirlos, informando de ello en cada caso al usuario solicitante.
- Bases de datos en línea. El Centro de Estudios y Documentación está suscrito a diversas bases de datos en línea, especializadas en arte y humanidades, que son accesibles para los usuarios a través de los ordenadores de la Sala de Lectura. Actualmente están disponibles las siguientes: *Art Full Text.* Especializada en arte, incluye referencias de artículos posteriores a 1984, de más de 500 revistas de ámbito internacional, así como artículos a texto completo de más de 150 publicaciones. *Art Index Retrospective: 1929-1984.* Especializada en arte, incluye referencias de artículos de más de 600 revistas publicadas entre 1929 y 1983. *Contemporary Culture Index.* Indexa revistas y periódicos de ámbito internacional sobre arquitectura, arte, cine, estudios culturales, diseño, literatura, música, filosofía, fotografía y ciencias sociales. *JSTOR.* Fundada en 1995, JSTOR tiene por objetivo dar soporte a la investigación y a la enseñanza mediante la creación de un archivo digital que incluye artículos a texto completo de más de 1.000 revistas académicas de humanidades, ciencias sociales y ciencias. *Project Muse* Mediante una selección de artículos a texto completo publicados en revistas académicas, ofrece información del área de humanidades y ciencias sociales publicada a partir de 1995.

Publicaciones

Desde sus inicios, el Museo mantiene una importante actividad editorial que se materializa, fundamentalmente, en catálogos de exposición y libros monográficos, pero también en trabajos sobre práctica artística, así como colecciones de ensayos de crítica y pensamiento contemporáneo. Dichas ediciones no solo se conciben como documentos que reúnen los contenidos de las exposiciones, sino que buscan contribuir al estudio del arte contemporáneo con sus aportaciones teóricas. Asimismo, el MACBA se ha propuesto actuar como transmisor de contenidos, poniendo al alcance del público local documentos y materiales que de otra manera no serían accesibles ya que no han sido publicados en Catalunya, y dando difusión internacional a los artistas y colectivos locales. Además, la actividad editorial del MACBA busca diversificar los formatos mediante la publicación digital. En este sentido, cuenta con tres series de publicación en línea: *Quaderns portàtils* recoge recopilaciones de conferencias, escritos de artistas, ponencias presentadas en seminarios organizados por el museo, etc.; *Quaderns d´Àudio* complementa las líneas de trabajo de Radio Web MACBA mediante textos sobre la creación sonora en el campo de la música y del arte, y *Serie Capella MACBA* acompaña una nueva manera de entender la producción artística en el marco del espacio de la Capella MACBA.

4.3. e. Programas educativos e interpretación

El museo asumió desde su creación un papel activo desde ciertos modelos de aprendizaje. La razón del MACBA de situarse en esa línea de formación especializada es el compromiso del museo en la construcción del espacio público de debate y discusión que debe ser el terreno de la cultura. El Área de Programas Públicos es quién tiene a su cargo los programas académicos como el PEI (Programas de Estudios Independientes) y los Programas Educativos.

Programa de Estudios Independientes (PEI)

Un programa como el PEI ayuda a identificar al museo proporcionándole identidad para llevarlo más allá que una simple sala de exposiciones. Es decir, un lugar en el que el usuario tiene muy diversas opciones de comportamiento y uso. No obstante, la exposición también es un buen instrumento de formación. Un dispositivo que no sólo entretiene sino que comunica un determinado conocimiento por otros medios. Pero sabemos también que las intenciones de los artistas y de los productores de conocimiento en nuestra sociedad se han diversificado mucho –y se han debilitado- y gran parte de las ideas que se abordan no pueden explorarse únicamente desde la exposición (Armengol, 2008). En definitiva, el PEI tiene como objetivo desarrollar una

reflexión en el campo de las prácticas artísticas que vinculan el arte a las ciencias humanas y a la intervención crítico-social. En consonancia con este objetivo, trata de incentivar y formar en los estudiantes una actitud y unas habilidades en el ámbito profesional, que se fundamentan en una posición crítica respecto al arte y la cultura. Partiendo de una concepción del hecho artístico como producción en la que confluyen distintos sistemas, campos sociales y saberes (crítica del discurso, estudios de género, nuevos movimientos sociales, economía, crítica de las terapias, etc.), aspira a estimular la capacidad de cuestionar el marco establecido por la tecnocracia neoliberal. De ahí que el PEI persiga una re-politización de la pedagogía, que ha llegado a convertirse en agente marginal e inocuo por esa misma ideología neoliberal. Tal re-politización está ligada a su propia tarea pedagógica: dado que no se ubica en el mismo plano que la educación institucional —desde la universidad hasta los medios de comunicación, pasando por la escuela y el museo (entre otras instituciones implicadas en el proceso)—, exige una revisión de los presupuestos dominantes de la enseñanza.

El primer presupuesto frente al que se posiciona es la división de saberes tal y como se practica en nuestro sistema social. El PEI busca construir nuevos espacios para la educación política. Por ello se postula como un lugar para experimentar formas de relación entre —de entrada— el museo y los públicos. El PEI se ofrece como un programa de estudios museísticos con vocación internacional. Partiendo de la base de que la teoría crítica, la pedagogía y el museo son vectores inseparables, trata de llevar a cabo una indagación en todos esos campos. En un momento en el que la institución ha salido fortalecida de los ataques al museo característicos de la vanguardia y de las prácticas de crítica institucional de los años sesenta y setenta, hoy se enfrenta a la necesidad de redefinirse frente a la hegemonía del consumo como pensamiento dominante desde los años ochenta en las nuevas políticas e industrias culturales.

En este contexto, el PEI entiende que es necesario reconsiderar el significado y la importancia del museo como institución que surge históricamente del proyecto ilustrado de una educación popular. Por tanto, el campo de los estudios museísticos se convierte en un espacio indisociable de la crítica sobre los procesos de construcción del saber y sus políticas. Ante la actual proliferación de museos internacionales y ante el énfasis en los modelos de gestión, cuyo efecto es la hegemonía de una noción de museo vinculada a las industrias del entretenimiento de masas, el PEI quiere ofrecer un espacio alternativo. Esta alternativa rechaza las nociones de gestión y sus técnicas como base del espacio museístico y se centra en los conceptos de discurso y pedagogía desde una perspectiva multidisciplinar. El campo de los estudios museísticos se convierte así en un espacio indisociable de la crítica sobre los procesos

de construcción del saber y sus políticas, que surge al constatar la centralidad del museo en la cultura moderna. El objetivo del PEI es favorecer la actividad profesional crítica en el campo artístico y cultural, una actividad capaz de innovar y experimentar en el espacio institucional y social.

Programa y materias: El PEI articula lo artístico, la crítica de arte, la acción política, la tecnología del género y las ciencias económicas y de la ciudad en un programa que aúna las líneas discursivas que se han ido desarrollando en el museo durante los últimos años. El programa está constituido por espacios móviles de trabajo interconectados y generadores de una pluralidad de actividades. Por otra parte, se presenta como un programa que se desarrolla a lo largo de dos años y se estructura en siete materias, que representan unas 480 horas entre clases teóricas, clases prácticas y seminarios. Hay un taller monográfico quincenal que articula la continuidad de las diversas materias.

Programas Educativos

La oferta educativa del MACBA se completa con sus Programas Educativos en los que destacan los proyectos dirigidos a estudiantes y familias. Los programas educativos del MACBA van más allá de la contemplación estática y estética de la obra de arte: acercan al alumno a la intención del artista, fomentan la reflexión y la extrapolación de los conceptos planteados por éste, y llegan a establecer paralelismos con elementos de su propio entorno. La riqueza de las actividades contribuye a dar a los alumnos y visitantes una formación que les convierte en algo más que “buenos espectadores” y que siembra las primeras semillas para el diálogo, la asociación de ideas, el espíritu crítico, la empatía, la capacidad de expresarse…, entre otras opciones que los educadores saben identificar.

En el curso 2010 se trabajó la Colección MACBA a partir de varias propuestas adaptadas tanto a los distintos niveles escolares como a las necesidades del profesorado. De este modo, además de las visitas comentadas, los proyectos *Expressart, Museo portátil* y *Lecturas de una Colección* permiten trabajar en profundidad en las aulas antes de la visita al Museo. También se describe el programa Video MACBA para estudiantes secundarios, los cursos destinados a la formación del profesorado y las actividades vinculadas a conferencias y debates.

Visitas comentadas

El MACBA ofrece a las escuelas que se plantean la visita al Museo como una salida cultural y no como un trabajo en profundidad, una programación permanente de visitas-taller a las exposiciones del Museo. Estas visitas se realizan con un educador y

tienen por objetivo estimular el contacto directo de los niños con las obras expuestas y facilitarles una aproximación a las diferentes formas artísticas desde una perspectiva crítica y reflexiva. Se desarrollan a través de diferentes recorridos por las salas, los cuales se adaptan a las edades de los grupos visitantes. Las visitas dirigidas a grupos de educación infantil y primaria disponen de un material de apoyo que posibilita el desarrollo de diferentes actividades de tipo práctico en las salas.

Para visitar el Museo en familia, el museo propone *El espacio desbordado* y *Multiplicar el espacio*, otras maneras de visitar una exposición. Estas actividades proponen un recorrido peculiar por las salas con el fin de analizar los espacios físicos, pero también temporales y mentales, que ocupan las obras expuestas. Y lo hacen observando y comentando obras concretas, así como a través de un ejercicio conjunto de definición y construcción de los espacios habitados por el arte en el Museo. Los miércoles se recorren las salas observando y comentando obras concretas a través de un ejercicio conjunto de definición y construcción de los espacios habitados por el arte. Los jueves y viernes, con la entrada al Museo y sin reserva previa, la exploración de esos espacios y la intervención repentina del azar conducirán a la creación conjunta de estructuras espaciales inauditas fruto de la experimentación con el propio cuerpo.

Expressart

Por otro lado, el objetivo del proyecto *Expressart* es facilitar información sobre el trabajo de los artistas contemporáneos que forman parte del proyecto y analizar los principales cambios que ha habido en las prácticas artísticas desde mediados del siglo XX. Asimismo, incluye el estudio de los conceptos que se encuentran tras las obras seleccionadas. A la vez, se pretende proporcionar recursos y estrategias concretas –a partir del trabajo de los artistas– para facilitar al profesorado la tarea de diseñar propuestas y actividades creativas vinculadas a las distintas áreas de conocimiento. Este proyecto se ha concebido como una serie de propuestas didácticas para desarrollar en el aula con la ayuda de un conjunto de materiales (objetos tridimensionales, imágenes y textos), presentados en una caja con forma de maletín, que se entregan en préstamo a los maestros que así lo soliciten. El principal objetivo es que tanto los alumnos como los maestros disfruten de las obras y puedan entablar un diálogo con ellas, partiendo de la propia experiencia, y estimulando el respeto y el interés por el arte como medio de expresión, juego, representación y experimentación. Otro objetivo del proyecto es lograr que los niños tomen conciencia de su propia capacidad para expresarse y que la desarrollen libremente, minimizando imposiciones y restricciones en la medida de lo posible, y animándoles a utilizar algunos de los elementos o procedimientos que usan los artistas. El Centro de Recurso Pedagógico

(CRP) centraliza la gestión de las cajas. El proyecto *Expressart* está también concebido para ser desarrollado en contextos inclusivos, como un recurso pensado para todo el mundo. Intenta ser absolutamente respetuoso con la diversidad y por lo tanto no excluye ningún tipo de alumno, ni siquiera los que presentan discapacidades.

Lecturas de una colección y Museo Portátil

Lecturas de una colección se inicia con un recurso concebido para ser utilizado en el aula antes de la visita al Museo que propone las bases para iniciar un debate que después seguirá en las salas, delante de las obras expuestas. El objetivo del proyecto es suscitar en los estudiantes un interés por el arte y la sociedad de su momento a partir de los diversos temas propuestos. Utilizando estos recursos, los alumnos deben poder construir un criterio que los permita acercarse a las obras de arte con competencia, pasando de la historia del arte y de la cultura a una apreciación estética y cognitiva que se base en la confrontación directa y personal entre la obra y quien la observa. El proyecto consta de dos partes: la primera tiene lugar en el instituto mismo con el apoyo de un CD-Rom interactivo con una narración audiovisual que el MACBA facilita al centro para que el profesorado lo utilice según la adaptación curricular que crea conveniente para cada grupo escolar. Esta visita previa plantea un itinerario concreto a través de obras de la Colección MACBA y enuncia un tema de debate. Durante la visita que posteriormente se hace al Museo, los jóvenes tienen la ocasión de confrontarse directamente con las obras, algunas de las cuales ya habrán visto antes en el CD-Rom, y poner en juego diferentes procedimientos de análisis a partir de las nociones construidas. Se trata de debatir en grupo puntos de vista y opiniones, y contrastarlas con las informaciones específicas que proporcionará el monitor. Entre el documental y el gesto poético son dos conceptos que ayudarán a analizar los cambios producidos en las prácticas artísticas a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial. Dentro el panorama desolador de la posguerra, el arte buscará, ya sea como necesidad de testimoniar aquello que pasa (documental) o como fuga o distanciamiento de aquello real (gesto poético), posibles salidas y respuestas a la angustia que caracteriza este periodo. El documental permite ofrecer un testigo de la realidad y generar un archivo, ya sea textual (documento escrito) o visual (fotografía, cine), que acontecerá un fragmento de memoria individual o colectiva. Analiza la obra de artistas como por ejemplo Joan Colom, Roberto Rosellini y Robert Frank, que además de mostrar la ciudad en ruinas, la precariedad o la pobreza, lo hacen buscando el carácter más emotivo y humano. En cambio, otros artistas se decantan por un distanciamiento voluntario de la realidad y optan por una aproximación más poética, por una búsqueda de nuevas soluciones al margen de la representación de la

realidad. En este sentido, la rabia, el pesimismo o la necesidad de cambio están presentes en la obra de artistas como Antoni Tàpies, Henri Michaux, Manuel Millares, Lucio Fontana y Jean Dubuffet, que muestran la situación de crisis y la necesidad de huir a través de la expresión íntima de su mundo interior.

Video MACBA

Como novedad, se ofrece el proyecto para los alumnos de bachillerato *Vídeo MACBA. Un análisis de la imagen audiovisual*, que propone una reflexión a partir de obras audiovisuales seleccionadas de la Colección y que difícilmente se pueden encontrar en conjunto en las salas. Este proyecto destaca una serie de trabajos videográficos de la Colección MACBA que permiten analizar de qué manera la imagen en movimiento —cine, televisión, videojuegos, Internet, etc.— influye en la recepción y la construcción de nuestra realidad. El objetivo del proyecto es examinar estos trabajos artísticos como herramientas de interpretación y de lectura crítica del entorno, familiarizar a los alumnos con formas de narración distintas de las del lenguaje audiovisual convencional y posicionarlos como espectadores activos que puedan recibir e interpretar, de una manera crítica, la sobreabundancia de imágenes que nos rodea. Las obras seleccionadas permitirán debatir sobre los siguientes temas: Los medios de comunicación: *Boy Meets Girl* (1978), de Eugènia Balcells, y *Rosler Reads Vogue* (1982), de Martha Rosler. El control: *Eye/Machine I-II-III* (2001-2003), de Harun Farocki; *Don't Do It Wrong* (2007), de Katarina Zdjelar, y *El Reino: una novela para un museo* (2003), de Dora García. La construcción de la identidad: *Memoria interna* (2002), de María Ruido; *Double Bubble* (2001), de Maja Bajevic, y *The Buzz Club, Liverpool, England/Mysteryworld, Zaandam, Netherlands* (1996), de Rineke Dijkstra. Durante el debate no solo se fijan en el mensaje de las obras, sino que también analizan los procesos de producción y de recepción de estos trabajos videográficos. Proponen un ejercicio final en las aulas, que pretende dar continuidad a la reflexión iniciada en el Museo: la realización de un *storyboard* en que el medio videográfico se convierta en una herramienta de reflexión de las realidades particulares del alumnado.

La exposición temporal *¿Estáis preparados para la televisión?* ofrece la posibilidad de trabajar la relación entre arte y televisión, y de tener una experiencia práctica en las salas utilizando este medio.

Formación del profesorado

En cuanto a la formación del profesorado, el año 2010 ampliaron la oferta con el curso trimestral *Iniciación al arte contemporáneo* y renovaron la web con un espacio

de educación donde se puede encontrar información actualizada sobre los programas permanentes y temporales.

Conferencias y seminarios

En relación a conferencias y debates, la actividad del MACBA es tan prolífica que a continuación se incluye una selección del programa 2010 a modo de ejemplo:

Figura 28. Calendario de conferencias y debates MACBA, 2010. Elaboración propia

Nombre	Título	Actividad	Fecha
Grant Arnold	"But Where's the Coast?" Rodney Graham and Art in Vancouver	"¿Pero dónde está la costa?*" Rodney Graham y el arte en Vancouver	01/02/2010
Jordi Borja	Todo lo local se desvanece en el aire… ¿global?	Arquitecturas posurbanas. Escenarios sobre el futuro de la ciudad	13/05/2010
Pablo Ciccolella	La arquitectura de la megápolis	Arquitecturas posurbanas. Escenarios sobre el futuro de la ciudad	27/05/2010
Carlos García Vázquez	Antípolis: el desvanecimiento de lo urbano	Arquitecturas posurbanas. Escenarios sobre el futuro de la ciudad	14/05/2010
Andrew Kirby	"Beyond Celebration". Urban Sprawl as a Global Urban Form	Arquitecturas posurbanas. Escenarios sobre el futuro de la ciudad	20/05/2010
Lluís Ortega	Arquitecturas posurbanas	Arquitecturas posurbanas. Escenarios sobre el futuro de la ciudad	21/05/2010
Camilo Restrepo	Medellín, Operación Mestiza, del miedo a la esperanza	Arquitecturas posurbanas. Escenarios sobre el futuro de la ciudad	28/05/2010
Lynne Cooke	Rodney Graham. Through the Forest	Conferencia de Lynne Cooke en torno a la exposición "Rodney Graham. A través del bosque"	22/02/2010
José Luis Pardo	Invertir el platonismo	Cuerpo sin órganos: el gesto filosófico de Gilles Deleuze	06/07/2010
José Luis Pardo	Drama en tres actos, o del ser en cuanto no-ser	Cuerpo sin órganos: el gesto filosófico de Gilles Deleuze	05/07/2010
José Luis Pardo	Tiempos deleuzeanos	Cuerpo sin órganos: el gesto filosófico de Gilles Deleuze	12/07/2010
José Luis Pardo	Capitalismo y esquizofrenia	Cuerpo sin órganos: el gesto filosófico de Gilles Deleuze	13/07/2010
Alain Depocas	Arts mediatiques, stratégies de documentation et conservation: le projet DOCAM	Documentación y conservación de las artes multimedia: Centro de Investigación y Documentación (CR+D) de la Fundación Daniel Langlois	31/05/2010
Tony Brown	Inferior form of knowledge	En torno a la investigación artística	10/04/2010
Guadalupe Echevarría	El pozo sin fondo	En torno a la investigación artística	09/04/2010
Dora García	Más mística que racionalista, alcanza verdades que la lógica no puede alcanzar	En torno a la investigación artística	10/04/2010
Dieter Lesage	«Portfolio + Supplement. Artistic Research and the Doctorate in the Arts», leído por Marta García	En torno a la investigación artística	10/04/2010
Natascha Sadr	Undoing the researched	En torno a la investigación artística	09/04/2010
Jan Verwoert	Beyond knowledge	En torno a la investigación artística	09/04/2010

	production: Tapping into the zone of sentience		
Curro Aix / Santiago Barber	El gran pollo de Sevilla	Entre la producción y los hechos. La reinvención del activismo artístico	12/03/2010
atelier d'architecture autogérée	Acting Space	Entre la producción y los hechos. La reinvención del activismo artístico	11/03/2010
Zanny Begg	Message is the Medium: Communication, Activism and Art	Entre la producción y los hechos. La reinvención del activismo artístico	11/03/2010
Iconoclasistas	Creación política, y itinerancia y articulación social en el contexto latinoamericano	Entre la producción y los hechos. La reinvención del activismo artístico	12/03/2010
André Mesquita	Subverter o tempo, memórias de arte activista no Brasil	Entre la producción y los hechos. La reinvención del activismo artístico	12/03/2010
Gregory Sholette	Dark Matter: Radical Social Production and the Missing Mass of the Contemporary Art World	Entre la producción y los hechos. La reinvención del activismo artístico	11/03/2010
Jürgen Harten	Die Ausstellungen der Reihe Prospect (1968-1976)	Konrad Fischer: un contexto, una actitud	17/05/2010
Lynda Morris	Unconcealed. Konrad Fischer and the Conceptual Art Network 1967-1977	Konrad Fischer: un contexto, una actitud	14/06/2010
John Oswald	Autobiography	Variaciones. Una muestra de apropiacionismo sonoro	18/02/2010

4.3. f. Museografía

El espacio ya es museo. El proyecto de Richard Meier —ganador del prestigioso premio Pritzker de arquitectura y especializado en museos— plantea soluciones radicales. No en vano ha suscitado polémica, la mole blanca del MACBA fue una propuesta controvertida y debatida pero, también una propuesta aplaudida internacionalmente.

La fachada acristalada anuncia ya parte de lo que encontraremos dentro: un impresionante atrio que se eleva, con toda la altura del edificio, entre la plaza y las salas de exposiciones. Así el mejor acierto arquitectónico consiste, precisamente, en ofrecer al visitante una rica experiencia espacial que se añade al placer de contemplar los objetos artísticos expuestos. Esta experiencia se ha querido hacer, además, deliberadamente tranquila y prolongada, para lo que las rampas, muy largas y de pendiente muy suave, se han situado inmediatamente detrás de la piel de cristal, con vistas al interior y al exterior, realzando la voluntad de integración del edificio con la ciudad por encima de cuestiones meramente estilísticas. Richard Meier también diseñó la Plaza dels Angels, de modo que no es raro que esta fusión de interior y exterior se extienda, también, a los materiales utilizados: el suelo gris de la plaza es el mismo del interior; los cristales no separan, sino que unen visualmente el museo y su contexto urbano. El otro elemento que destaca en su concepción arquitectónica es su

tratamiento de la luz y el color blanco. El museo ilumina las fachadas de los edificios circundantes y éstos se reflejan en los muros del museo. Una arquitectura basada en un racionalismo claro, que combina las líneas rectas con las curvas, en un diálogo constante entre los espacios interiores y la luz exterior que penetra en los edificios a través de galerías y amplias lucernas. La fachada sur muestra una diversidad de formas que enlaza con la rica variedad del contexto. La entrada principal está enmarcada por una pantalla de elementos planos y ventanas rectilíneas, suspendida de forma que parece que se desliza sobre el balconaje rebajado, por la fachada del Museo. El edificio se plantea con un trazado longitudinal, de 120 x 35 metros de base, en el que hay inscrita una pieza de base circular que atraviesa verticalmente las cuatro plantas y desde la cual se articulan las diferentes zonas de exposición:

Atrio: En la cara sur, el edificio se abre a la plaza dels Angels a través de un muro de cristal que permite la entrada de luz potente a la zona del atrio. Además del desplazamiento de algunos forjados de la línea de fachada permite que la luz cenital llegue a cada planta del edificio. Esta composición genera el atrio, un espacio a modo de galería vertical, paralelo a la fachada principal, que filtra y reparte la luz a la zonas de exposición. Desde el vestíbulo se domina el pasaje, un pasillo circular que entreteje la geometría rectangular del edificio con los bloques rectilíneos de la ciudad. Este volumen transparente que ofrece una vista panorámica de la plaza, orienta al visitante y al mismo tiempo hace de mediador entre la fachada exterior del Museo y los volúmenes más cerrados de las salas.

Rampas: El atrio cumple la doble función de comunicar los espacios interior y exterior, a través de unas rampas que permiten acceder a cada planta, y de un pasillo que guía al visitante en las salas de exposición. Es preciso pasar por encima de una “grieta” de luz construida con pavimento vidriado para ingresar a las salas. Este suelo translucido crea una sensación de separación luminosa entre la rampa de acceso y los cierres de las salas, que parecen suspendidos sobre el pavimento de vidrio.

Plantas: El edificio se estructura en tres niveles y una planta subterránea. La planta superior dispone de más altura que las otras y aprovecha la luz cenital exterior. La planta baja tiene continuidad con el exterior a través de un patio reservado a obras para ser expuestas al aire libre, que ocupa la línea limítrofe entre el museo y el edificio de la Casa de la Caridad.

Oficinas y servicios: En el extremo oeste, se sitúan los servicios y las oficinas, repartidos en un bloque de siete niveles con plantas y entreplantas. En la planta baja, abierta a la plaza está la tienda-librería. En 2004 inauguró su auditorio subterráneo porque el museo carecía de uno. Es un espacio ideal para presentaciones, seminarios, conferencias, convenciones, proyecciones de cine, etc. Y a partir de 2006 adicionaron

el cercano Convent dels Àngels como salas de exposiciones temporales y Centro de Documentación. La Capella dels Àngels es un espacio además históricamente singularizado y radicalmente opuesto al cubo blanco del edificio de Meier, un tipo de espacio que incita a pensar más en la relación entre la obra de arte y los lugares donde se dan a conocer. El caso del Centre de Estudios y Documentación es más singular porque ofrece una apuesta más bien en términos de conocimiento y formación que expositivos; un crecimiento en neuronas y no en ladrillos. Finalmente disponen de dos espacios polivalentes dotados de los medios técnicos más avanzados, idóneos para ruedas de prensa, encuentros, sesiones de trabajo, cursos, seminarios, etc.

Dotaciones: El edificio dispone del más avanzado equipamiento técnico para el control ambiental, iluminación, acondicionamiento de aire y de humedad, prevención de incendios, seguridad, etc.

En la última década, las cualidades expositivas de los edificios de Richard Meier no han tenido muchos adeptos, el actual director del Museo se ha declarado poco fanático del edificio, sin embargo un museo nunca está completo ni acabado. El propio Meier decía de este edificio: "Sé que el museo tendrá que exponer esculturas y pinturas, grandes y pequeñas, grabados y fotografías… No concibo el museo como un simple contenedor de las obras de arte, sino como una obra de arte en sí mismo". (Folquera Caveda, 1995: 13). El edificio no logra adaptarse a las necesidades para las que fue creado y las palabras de Meier explican por sí mismas el porqué de este fallo. Sus paredes de cristal permiten un escaso control sobre la luz del sol, hay muy pocas paredes reales en las que poder exponer las obras de arte y los espacios destinados al almacenaje están mal planeados que dificultan el traslado de las obras de una sala a otra. Sin embargo, con los edificios puede hacerse lo que se quiera. Hay que hacerlos rodar un tiempo hasta que se queden pequeños por naturaleza. Ahora mismo están estudiando que el edificio pueda servir además de laboratorio para nuevas tipologías de exposición como una gran pantalla; como banco de pruebas para propuestas que quizás el museo antes no presentaba y que pueden ofrecer al público un uso diverso y plural situado entre el placer, la experiencia y el conocimiento (Armengol, 2008).

4.3. g. Aspectos comunicativos

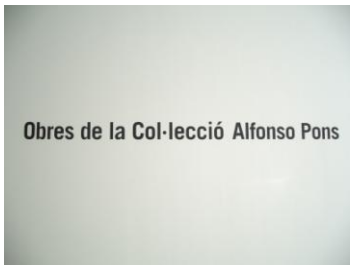
Este apartado analiza los elementos de comunicación desarrollados a través de la imagen corporativa, el material y las acciones de comunicación, el material y las acciones de difusión de contenidos y por último acciones una estrategia de desarrollo de las nuevas.

Los objetivos generales del área son: conocer a sus públicos, optimizar la experiencia expositiva o formativa del visitante/participante, establecer relaciones de calidad con los públicos e implicarlos en las actividades del museo y la difusión de los contenidos y actividades, tanto expositivas como no expositivas. Al abrir el Museo la preocupación pasaba por “permeabilizar el museo”, facilitar la integración, interacción y empatía del museo con sus públicos y entorno geográfico. Las acciones de comunicación se centraron en el espacio arquitectónico, la comunicación a través de elementos corporativos, los dispositivos tecnológicos en museo y la Web. Luego el MACBA se preocupó por informar y promover la programación del modo más adecuado para cada uno de los públicos; facilitar y optimizar la experiencia del público ante las exposiciones, actividades, discursos, archivos y los contenidos informativos que se viertan desde el museo, e incentivar la participación e interacción del público con el museo. Se crearon espacios adecuados y confortables para la consulta de documentación temática, encuentro y descanso de visitantes y micro zonas de trabajo cerca de los espacios expositivos. Se definió una comunicación gráfica en un tono de redacción accesible y cercana en la documentación impresa Mientras que el personal está previa y periódicamente formado para atender las preguntas y dudas de los visitantes. La creación de catálogos y producción de textos críticos es de alta calidad y valor editorial. Finalmente los contenidos informativos permiten un acceso a la colección permanente vía web y su documentación. A continuación una serie de imágenes que ilustran algunas de las acciones de comunicación vigentes en el año 2010.

Identidad corporativa

6. Logotipos del Museo

7. Señalética: Elementos que se utilizan dentro del museo como parte de su imagen corporativa, su finalidad es hacer fácil la ubicación de distintos lugares para los usuarios con indicaciones precisas. Serie de carteles tipográficos, marzo 2008:



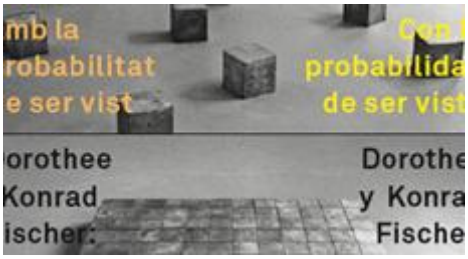
8. Publicaciones: Las publicaciones —folletos, afiches promocionales, catálogos ediciones— son una parte importante en la imagen del museo porque a través de este medio se da a conocer. Las siguientes imágenes ilustran la variedad y a la vez coherencia de la familia editorial del MACBA. a. *Cuadernos portátiles 22*, 2010; b. Logo Agenda Ag; c. La Revista #3; d. Catálogo *Con la probabilidad de ser visto*, Dorothee y Konrad Fisher, archivos de una actitud, MACBA, 2010; e. Publicación *Los nuevos productivismos,* MACBA-UAB, 2010 y f. Catálogo-libro, Gil J. Wollman, Soy inmortal y estoy vivo, MACBA, 2010.

a.

b.

.

c.

d. 

e.

f.

Gestión de la información

El MACBA ofrece varias opciones a la hora de subscribirse en la lista de correo de la web. En el *Boletín* electrónico, de periodicidad quincenal, el MACBA envía

información sobre todas las exposiciones y actividades que organiza y acoge, y también sobre otras noticias que puedan ser de interés para los visitantes del Museo. La suscripción es voluntaria y gratuita, y permite a sus usuarios disponer de información actualizada sobre las actividades en todo momento.

En 2004 el MACBA lanzó un nuevo soporte periódico, la *Ag* (Agenda informativa del MACBA), con el objetivo de ampliar su oferta de espacios de debate público. Esta publicación de periodicidad trimestral pasó de ser un mero soporte de información de los programas del Museo a concebirse como un espacio discursivo específico. Su objetivo es doble: comunicar la actividad del Museo y al mismo tiempo ofrecer al público los interrogantes y debates específicos que son el motor de tal actividad. La *Ag* interviene en la esfera pública marcando el ritmo del Museo y la reflexión inherente a su propia práctica. Visibiliza una forma de pensar caminando, sobre la marcha, es decir con la provisionalidad, limitaciones y posibles contradicciones que eso supone. Materializa así una concepción del trabajo institucional del Museo como el intento de construir un espacio de vida pública desde cuya especificidad hace el tiempo comprensible y sujeto a debate. En la web compilan las editoriales y las entrevistas de la contraportada, dado su especial interés para ayudar a entender las líneas discursivas y el programa de actividades del MACBA.

La Revista es una publicación trimestral que existe solamente en soporte digital, destinada a ofrecer un recorrido transversal por los contenidos de la web del MACBA. Cada número crea un itinerario que incluye documentación sobre los artistas de la Colección MACBA, colaboraciones específicas de los artistas que participan en el programa de exposiciones temporales, fragmentos de audio de conferencias celebradas en el Museo y otros materiales. *La Revista* puede ser consultada en el contexto de la web, pero también puedes recibirla en formato de correo electrónico. También puedes seguir nuestras novedades online en los dos perfiles de Twitter del Museo: @MACBA_Webmaster y @Radio_Web_MACBA.

En cuanto a la privacidad de datos, conforme a la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico, y a la vigente Ley Orgánica 15 13/12/1999 de Protección de Datos española, al solicitar el alta como usuario de los servicios del *Boletín* y/o de *La Revista*, los datos son incluidos en la base de datos del usuario con el único objetivo de seguir ofreciendo noticias del MACBA. Siempre que el usuario lo desee podrá acceder a los datos, modificarlos y darlos de baja a través de la opción “Validarse” de la sección del *Boletín* de noticias. El MACBA se compromete a no compartir con otra entidad u organización los datos de sus suscriptores, ni hacer un uso comercial de las mismas.

Prensa

El servicio de Prensa y Protocolo coordina la relación del Museo con los medios de comunicación, informando regularmente a periodistas y críticos de arte de las exposiciones y actividades que en él se organizan, y ofreciéndoles las máximas facilidades para desarrollar su trabajo. La difusión se realiza a través de diversos medios, como calendarios de exposiciones y notas de prensa (que se envían regularmente), *dossiers* de prensa y fotografías (que se hacen llegar a aquellos periodistas o críticos de arte que lo solicitan). En este mismo marco se organizan para los medios de comunicación sesiones informativas de presentación de cada una de las exposiciones, que se celebran antes de su inauguración e incluyen una visita comentada por los artistas y/o comisarios de las muestras. Asimismo, este servicio se encarga de la coordinación de entrevistas a los comisarios y/o artistas de las exposiciones, a los participantes de alguna de las actividades organizadas por el Museo, y al director u otras personas relacionadas con la entidad.
El servicio de Prensa y Protocolo coordina las sesiones de fotografía o filmaciones de carácter informativo que los medios de comunicación quieran realizar en el interior del edificio. Para medir la eficacia y los resultados de las campañas de prensa, el museo plantea el trabajo del departamento de prensa como una “intermediación” informativa entre la institución que representan y los públicos destinatarios, tratando de buscar la eficacia máxima en un doble sentido: desde el punto de vista del museo el reto básico es obviamente optimizar y aprovechar al máximo el potencial que, a nivel informativo, cada exposición o actividad representa. Pero la intermediación quiere decir también que procuran constituir una herramienta útil para los periodistas, facilitando su trabajo en todo lo que está en sus manos y ofreciéndoles un servicio en el que puedan tener confianza. La medida de la eficacia de estos objetivos se valora, en consecuencia, siguiendo este mismo doble esquema: Por un lado, analizando si el resultado que plasman los medios de comunicación corresponde a los objetivos marcados en cada ocasión, y por el otro en el grado de confianza que los periodistas, a lo largo de cada temporada, muestran tener en el trabajo del servicio de prensa.

Tecnologías

- Sitio Web

La configuración actual del sitio web del MACBA se ha diseñado para cumplir tres funciones básicas: satisfacer las necesidades comunicativas del Museo en relación con su programa de exposiciones y actividades, ofrecer acceso a la Colección, y articular la producción de discursos en torno a la actividad del Museo. La intención es que a medida que las diferentes secciones vayan creciendo y

ampliándose, ello da lugar a la configuración de discursos y debates públicos a través de este medio digital; en último término, con esta página web aspiran a contribuir a la construcción de una esfera pública digital crítica.

El MACBA publicó la primera versión del sitio web en 1998, y desde entonces ha seguido un proceso constante de renovación de su imagen y sus planteamientos. La versión actual se basa en el trabajo realizado durante el año 2003 por Roberta Bosco y Stefano Caldana, que dirigieron el proyecto, y el colectivo de artistas area3 (Frederico Joselevich, Elisa Lee, Sebastián Puiggros y Chema Longobardo), que se encargó de crear la imagen gráfica y ejecutar y desarrollar los aspectos técnicos. A partir de esta versión, durante 2004 el MACBA realizó trabajos de optimización y desarrollo de nuevas utilidades para la web contado con el equipo de Oma Technologies (Agustí Pons, Miquel Bonfill y Jordi Ferret). Con esta nueva actualización esta página web ha recuperado algunas funcionalidades de la tecnología HTML que se habían perdido en las páginas realizadas en Flash, como son la carga rápida, la posibilidad de copiar e imprimir textos y el menor riesgo de incompatibilidades con navegadores de diferentes proveedores. A lo largo de 2005 continuó el proceso de desarrollo, en este caso ampliando los contenidos (se crearon la sección de *La Revista* y el nuevo *Boletín*) y otorgando mayor profundidad a las secciones ya existentes.

Todo el material (texto, imágenes, audio y vídeo clips, etc.) que forma parte de esta página web es propiedad del MACBA y puede estar protegido asimismo por otras restricciones de *copyright*; otras personas y entidades pueden ser también titulares de este material, además del MACBA. El museo permite la reproducción de los textos no firmados, que pueden ser reproducidos para fines no comerciales, siempre que se respete su integridad, se citen expresamente la fuente y su *copyright* y no se lesionen los intereses del MACBA. Cualquier otro uso de estos textos está específicamente prohibido.

© de la página web: MACBA, Barcelona 2008

© de las obras reproducidas: sus autores y VEGAP, Barcelona 2008

© de los textos: MACBA y sus autores, Barcelona 2008

- Radio Web MACBA

RWM es un proyecto radiofónico del MACBA que explora las posibilidades de Internet y el medio de la radio como posibles espacios de síntesis y de exposición. Los programas de RWM no emiten en directo sino que están disponibles mediante escucha a la carta (bajo demanda), descarga y suscripción a través de un servicio

podcast.[33] La programación y contendidos de la RWM es extraordinaria y está compuesta por:

- ✓ SON[I]A fue el primer programa de la plataforma RWM y se emite desde el 2 de mayo de 2006. El SON[I]A se presenta como una alternativa de consumo de la información que produce la actividad del Museo, aprovechando sinergias que se generan a partir de la presencia de personajes, actividades y sonidos que transcurren por el MACBA. A la vez experimenta con el formado radio como espacio de síntesis, recuperando grabaciones sonoras de actividades que ya han tenido lugar en el programa de actividades del Museo, pero que todavía están vigentes y que vale la pena poner a disposición de los usuarios.
- ✓ La línea de programas *Especiales* acoge propuestas de artistas y comisarios, relacionados de un modo u otro con la programación del Museo y la Colección MACBA.
- ✓ Con la idea de documentar el trabajo de artistas de la Colección MACBA la serie documental FONS, planeada como un proyecto audiovisual cuenta en este espacio con un montaje específico diseñado para la radio, realizado a partir de conversaciones con los artistas. Paralelamente, "El principio de incertidumbre. Comunicación y ambigüedad en la obra de John Baldessari" reconstruye la trayectoria de Baldessari con una entrevista a fondo. En esta sección se pueden encontrar asimismo dos Especiales relacionados con John Cage, un recorrido distendido y humoroso a través de ciertos "placeres secretos" de la modernidad a cargo de Kenneth Goldsmith, las obras radiofónicas de Juan Muñoz, un monográfico sobre la Tropicália y colaboraciones con Asier Mendizabal y Serge Guilbaut.
- ✓ CURATORIAL investiga el complejo mapa del arte sonoro desde diferentes puntos de vista organizados en series y ciclos de comisariado. A cargo de Jon Leidecker, *Variaciones* reconstruye la historia del apropiacionismo sonoro, repasando ejemplos de la composición del siglo XX, del arte popular y de medios comerciales, hasta la confluencia de todas estas corrientes en nuestros días. Paralelamente, *Líneas de visión*, comisariada por Barbara

[33] El *podcasting* es una forma de distribuir y descargar los archivos de audio de Internet para poder escucharlos en cualquier momento y desde cualquier lugar, con un reproductor MP3. Los usuarios pueden suscribirse a este servicio gratuito para descargar de manera automática, periódica y rápida, archivos de audio de la web, cada vez que se publica un nuevo archivo. Para suscribirse y descargar *podcasts* se necesita tener alguno de los programas específicos como: Juice, Doppler Radio o iTunes.

Held y Pilar Subirà, explora diferentes ideas alrededor de la transmisión como medio de expresión creativa. Finalmente, *Interrupciones* "interrumpe" intermitentemente la programación *Curatorial* para explorar las múltiples posibilidades del formato de música a la carta y el mix.

- ✓ *Quaderns d'àudio* (Cuadernos de audio) es una línea de publicaciones de textos relacionados con la programación de RWM. El objetivo de estas publicaciones es complementar las líneas de trabajo de la radio a través de textos inéditos y también con la edición crítica de textos de difícil localización pero relevantes para comprender y profundizar en la creación sonora tanto en el campo de la música como del arte. Los textos se presentan en formato PDF para descargar e imprimir. La maquetación del texto permite diferentes modos de montaje: desde el simple grapado, hasta la encuadernación japonesa, de modo que el resultado final puede tener un formato parecido al de una publicación convencional.
- ✓ *Investigación* es una línea de programación radiofónica con el objetivo de observar de cerca escenas y personajes clave en el mundo del arte contemporáneo que se inicia con AVANT, un monográfico sobre la música experimental en España. AVANT repasa de la mano de sus protagonistas algunos de los momentos clave de la vanguardia sonora en nuestro país, a menudo poco documentada. Cada AVANT se centra en la trayectoria de un proyecto abanderado de la escena que documenta y consta de dos partes: una primera desde la que se reconstruye su contexto a través de entrevistas, y una segunda que resume su obra a través de ejemplos musicales. *Investigación* está a cargo de Roc Jiménez de Cisneros.

RWM es un proyecto de radio online con vocación divulgativa y sin ánimo de lucro. Se hacen todas las gestiones para identificar a los propietarios de los derechos de autor. Cualquier error u omisión accidental, que sea notificado por escrito a RWM, será corregido en la medida de lo posible. La RWM posee Licencia CURATORIAL, ESPECIALES e INVESTIGACIÓN: Todos los derechos reservados. © de los temas de los artistas y/o de los sellos discográficos y Licencia SON[I]A: Creative Commons.

Por ultimo, DELICIUS es un servicio gratuito de gestión de marcadores sociales online. Permite almacenar sitios webs, categorizarlos mediante etiquetas y compartirlos con otros usuarios de del.icio.us. Cada programa de RWM compila información relacionada en forma de enlaces disponibles a través de una cuenta propia de DELICIOUS, con el objetivo de divulgar y compartir toda la documentación adicional relevante.

Acciones de marketing

En este aspecto, la investigación no ha registrado acciones del Departamento de Marketing relacionadas a promociones, publicidad u otra gestión de este tipo.

4.3. g. Visitantes

En el año 2003, el museo atrajo a 386.086 visitantes, siendo el 83% visitantes de exposiciones y el 17% participantes de actividades. La cifra de visitantes en 2007 ascendió a 526.752 (MACBA, 2007). El MACBA se encuentra entre los diez espacios culturales más visitados de Barcelona (séptimo lugar en lo que se refiere a centros museísticos o expositivos).

Perfiles

A través de toda la bibliografía consultada entendemos que el MACBA en lugar de dirigirse al público potencial como única masa de consumidores pasivos de cultura, prefiere un trabajo paciente y a medio plazo de investigación y de contactos con las múltiples minorías y colectivos que vertebran la vida de la ciudad. Al hacerlo, ha ganado un público fiel que confía en las propuestas del museo y que participa activamente de su programación. El personal del Centro de Estudios y Documentación (CEyD) facilitó a esta investigación una serie de gráficos que permiten observar esta evolución de visitas a lo largo de los años. En 2007, la exposición más visitada, no es casual que haya sido la presentación de la colección permanente del Museo (Figura 30). Barcelona y sus infraestructuras culturales gozan de una gran afluencia turística, pero cabe destacar que en 2007, el museo contaba con el 49% de visitantes procedentes de su propia comunidad autónoma (figura 31). Otro indicador de este trabajo continuo lo respalda el hecho de que el 60% de los visitantes durante 2007 se han acercado al museo con motivo de la propia difusión de sus actividades (figura 35).

En relación a las actividades de los Programas Públicos sabemos que el porcentaje de afluencia con respecto a las visitas totales es del 7% en 1999 (MACBA, 2000) y en 2003 se ha incrementado hasta alcanzar un 9,3%. (MACBA, 2007).

El museo considera que los públicos son diferentes y tienen intereses disímiles y, que se deben permitir usos diversos y no jerarquizados del museo. Esos usos no se limitan al espacio expositivo ni deben estar sobre-determinados por el imperativo de la visibilidad. También el museo intenta investigar métodos de circulación de discursos a través de la página web y otras formas de publicaciones y publicidad. La cuestión es entender los procesos de construcción de públicos y los procesos de circulación de discurso en la esfera pública. Sin embargo, los registros no reflejan esa preocupación. El MACBA cuenta a sus visitantes a partir de datos socio-demográficos básicos como

lo hacen el resto de los museos. Llevan registros de la procedencia, edad y sexo. El tipo de visita se releva de acuerdo a tres únicas categorías: solo, acompañado y otros.

También, en el conteo, prestan atención a qué medios de información convoca la visita de su audiencia. Al final, se presentan las figuras 31 a 35 que dan cuenta de las cifras comentadas en este apartado.

Captación y fidelización de visitantes

El MACBA no realiza programas concretos en torno a la captación y fidelización de visitantes.

Figura 29. Evolución visitas 1999-2007. MACBA, 2007

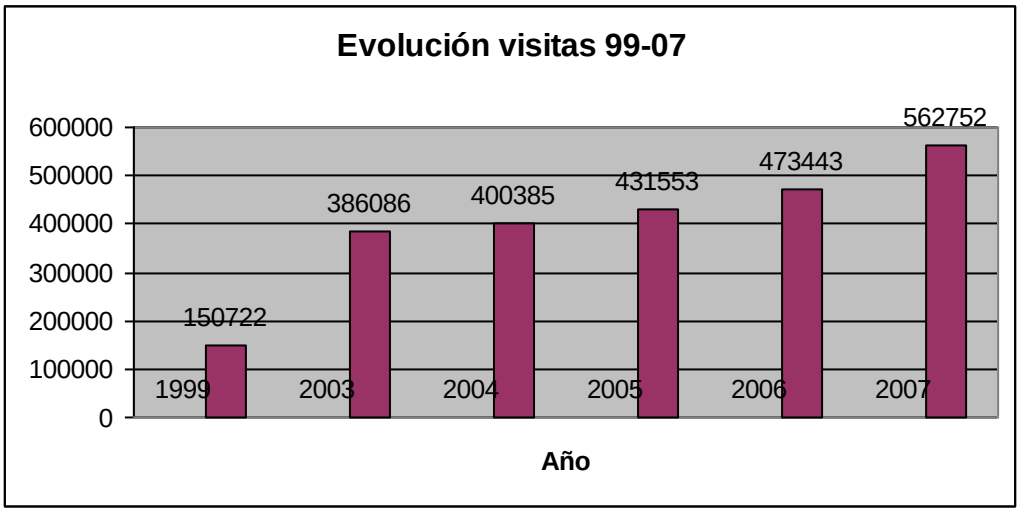


Figura 30. Ranking de exposiciones 2007. MACBA, 2007

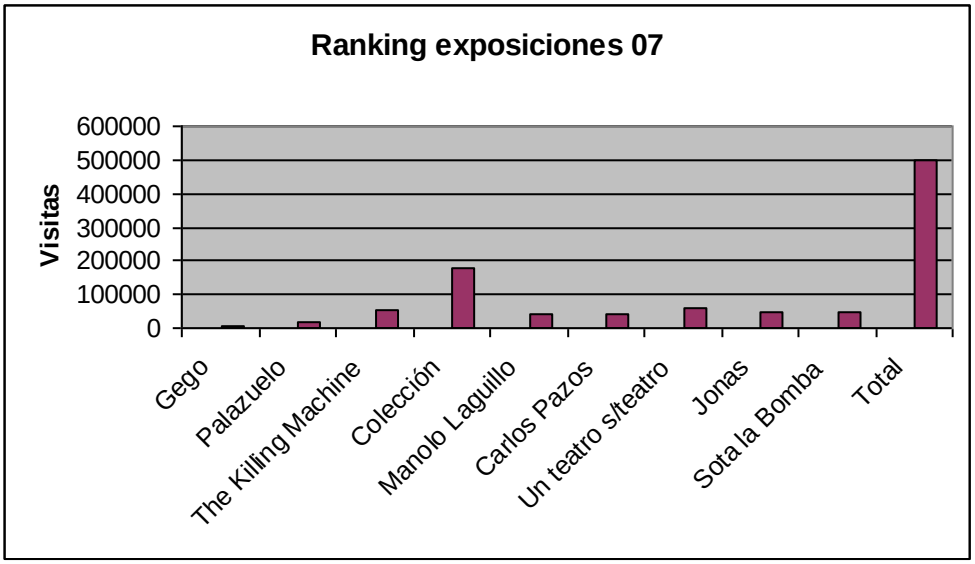


Figura 31. Perfil de públicos 2007 por procedencia. MACBA, 2007

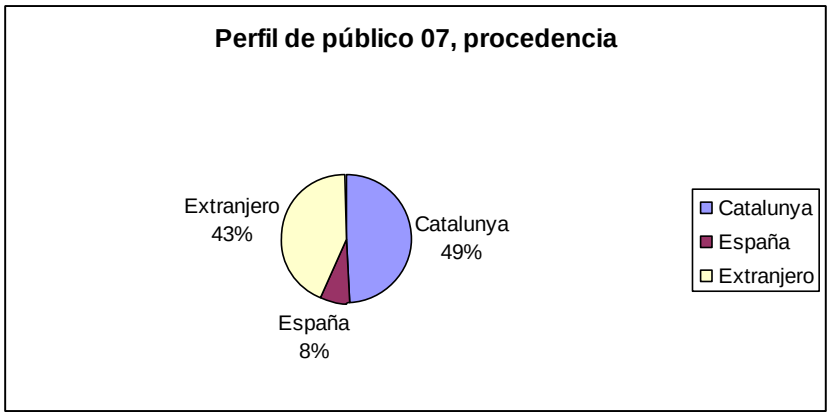


Figura 32. Perfil de públicos 07 por edad. MACBA, 2007.

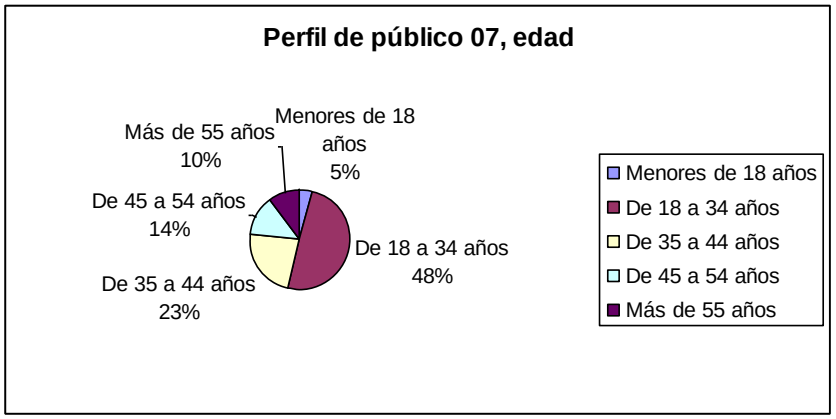


Figura 33. Perfil de públicos 07 por tipo de visita. MACBA, 2007

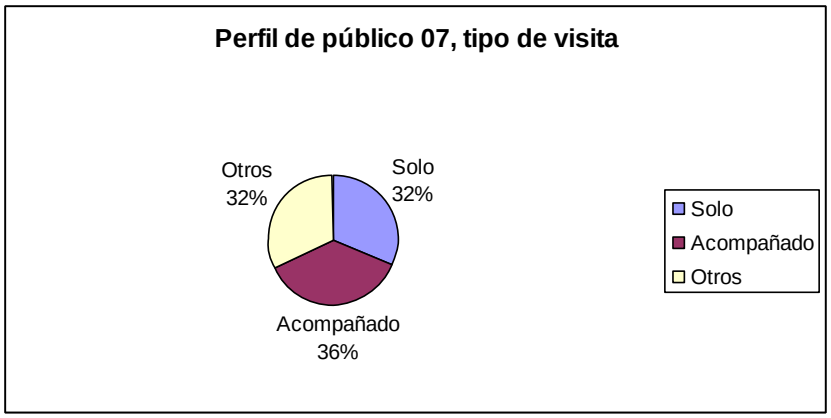


Figura 34. Perfil de públicos 07 por sexo. MACBA, 2007

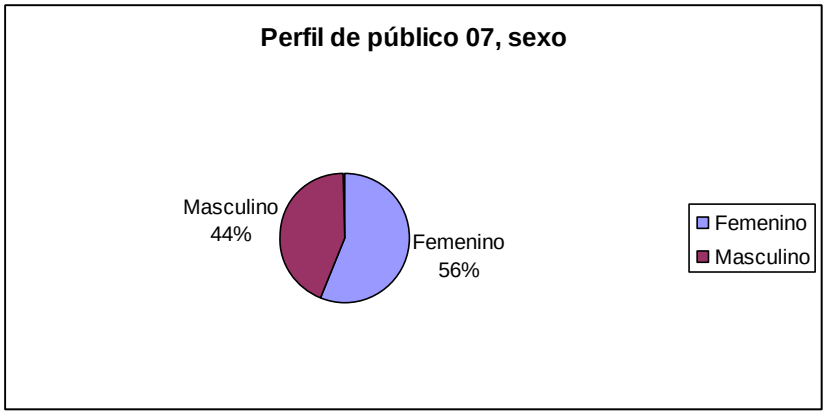
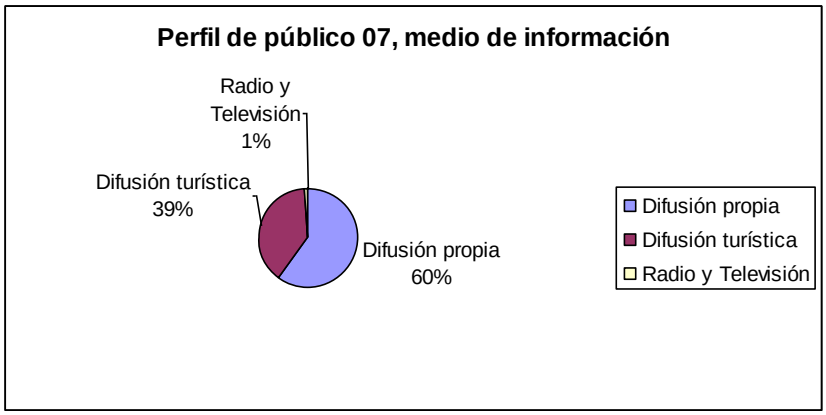


Figura 35. Perfil de públicos 07 por medio de información. MACBA, 2007



CAPITULO 5

VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO PARA UN ANÁLISIS INTEGRADOR DE FUNCIONES EN MUSEOS DE ARTE CONTEMPORÁNEO

CONTENIDO:

5.0. Introducción

5.1. Parámetros fundacionales

- **5.1. a. Origen de la iniciativa**
- **5.1. b. Función y motivaciones**

5.2. Modelo de Gestión y financiamiento

- **5.2. a. Estructura organizativa**
- **5.2. b. Personal y organigrama**
- **5.2. c. Usos políticos del museo**
- **5.2. d. Matiz de calidad**
- **5.2. e. Aspectos económicos**
  - **Estructura del gasto**
  - **Fuentes de financiación**
  - **Estudios de impacto económico**

5.3. Programación y contenidos

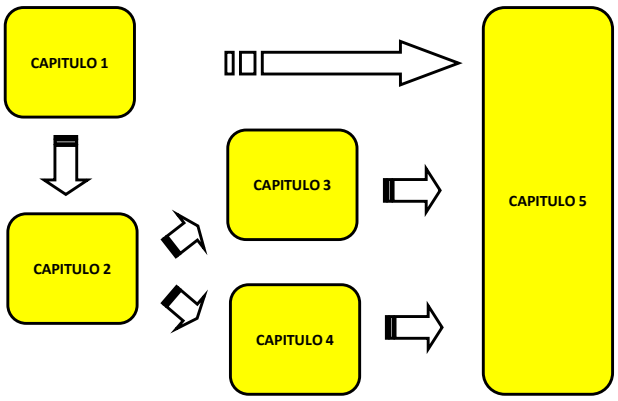
- **5.3. a. Concepto museológico**
- **5.3. b. Colección**
  - **Procedencia y situación actual**
  - **Programa de adquisiciones**
- **5.3. c. Programación artística**
- **5.3. d. Servicios de documentación**
- **5.3. e. Programas educativos e interpretación**
- **5.3. f. Museografía**
- **5.3. g. Aspectos comunicativos**
- **5.3. h. Visitantes**
  - **Perfiles**
  - **Captación y fidelización de visitantes**

5.4. Conclusión

5.0. Introducción

Una vez aplicado el modelo —propuesto en el capítulo 2— de análisis integrador para las distintas actividades y funciones que se llevan a cabo en las realidades elegidas como objeto de estudio —capítulo 3 para el Museo Guggenheim Bilbao y capitulo 4 para el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona—, se pretende dar consistencia al modelo comparando los resultados obtenidos en cada una de las categorías con los conceptos investigados en el capítulo 1. Reconfigurar un esquema desde estas consideraciones es redimensionar la realidad en un proceso de interpretación profundo, que implica un análisis crítico del modelo en su totalidad. Lo importante en la interpretación es presentar los datos de manera que represente la realidad percibida. En general hay que ser lo suficientemente creativos para expresar los hallazgos de tal forma que quien los lea tenga una comprensión cercana de lo que se vive en el medio investigado. Finalmente, si verificamos que el modelo propuesto es un instrumento útil a la hora de analizar el conjunto de funciones que promueven el desarrollo económico y socio-cultural en espacios patrimoniales, el modelo se valida y se torna legítimo. En otras palabras, se trata de comprobar si algún aspecto quedó sin considerar; y lo más importante, si el instrumento permite realizar el enfoque integrador deseado. La comparación de resultados alcanzados por separado, y siempre en relación al marco teórico trabajado es, sin dudas, el mejor medio para fundamentarlo. La figura 36 sintetiza el procedimiento.

Figura 36. Esquema de validación para el modelo propuesto. Elaboración propia



En definitiva, nos proponemos dar valor al esquema de sistematización de la información desarrollado en el capítulo 2 como herramienta que permita analizar el compromiso de una institución de arte contemporáneo con el desarrollo económico de la región en la que se inserta y de promoción de la cultura en la sociedad que lo recibe. Y ello, a través de la comparación de los resultados obtenidos, tanto en el marco teórico, como en la aplicación práctica en los museos Guggenheim y MACBA. Nos encontramos, entonces, con un modelo de análisis que se convierte en un instrumento de valor, no solo para analizar instituciones de arte contemporáneo en su contribución económica y socio-cultural y su posible evolución en el tiempo, sino que permitiría la comparación entre distintas instituciones y podría convertirse en una herramienta para la planificación.

5.1. Parámetros fundacionales

5.1. a. Origen de la iniciativa

Hace unos años, un museo tipo situaba en el vértice del sistema a la producción cultural. En la actualidad, Martí (2007) describe una realidad cultural liderada por las grandes infraestructuras, tipología de museos ornamentos, centrados en la difusión y al servicio de objetivos más amplios que los propiamente culturales. Esto no quiere decir que la oferta cultural de esta nueva tipología de museo sea superficial, las implicaciones urbanísticas, políticas y estéticas rebasan cualquier crítica simplista. Los dos grandes museos que se estudian en esta investigación revelan dichos orígenes fundacionales. Hasta ahora, ambos han presentado una programación que exigen un fondo y una concentración echando por tierra el tópico de museo-espectáculo, si por ello se entiende un museo que privilegia el impacto que ciega cualquier esfuerzo de comprensión. Conviene recordar lo que escribió Guy Debord (1973), el teórico que puso en circulación el término espectáculo.

> “El espectáculo no es un conjunto de imágenes, sino una relación social entre personas mediatizada por imágenes. El espectáculo no puede entenderse como el abuso de un mundo visual. Es más bien una visión del mundo que se ha objetivado, el corazón del irrealismo de la sociedad real”. (Guy Debord, 1973:7)

Los museos estudiados nacieron como piezas cardinales de proyectos estratégicos que consolidaban una reordenación urbana y transformaron las economías metropolitanas de un pasado industrial estancado a economías mixtas

fundamentadas en los servicios, especialmente en el turismo. El Guggenheim y el MACBA se inauguraron en un contexto liderado por las administraciones públicas, acompañado del consenso social y con una intensa participación del empresariado privado de la región. Se crearon con vistas a prevalecer como símbolos de prestigioso e imagen internacional de un nacionalismo que plasmaría con éxito la visión de país que renace de las cenizas. Desde un punto de vista racional, resulta un desvarío considerar sendos museos como la única causa directa o indirecta de un proceso tan complejo y diverso de regeneración urbana, social y económica. Sin embargo, es innegable su capacidad para erigirse en imagen de un nuevo optimismo y de producirlo al mismo tiempo. La identidad y posibilidades de cada región imprimieron particularidades en las tácticas utilizadas pero, sin duda, ambas ciudades confiaron en el potencial de desarrollo que adopta la cultura en el siglo XXI. Bilbao logró la centralidad cultural al asociarse a una marca cultural de relevancia internacional mientras que la estrategia de Barcelona fue la sinergia entre los diferentes polos creativos de la ciudad.

5.1. b. Función y motivaciones

En relación a las funciones y motivaciones, el Guggenheim Bilbao se propuso ser un agente dinamizador de la comunidad cultural, dirigido a un público generalista de base amplia trabajando un concepto de arte extendido. El museo está integrado a la Red Guggenheim para aprovechar la economía de escala, funciona como un símbolo de vitalidad del País Vasco y aspira estratégicamente a servir como instrumento de proyección de imagen en el ámbito internacional. El museo está muy vinculado al desarrollo económico del país por lo que sus valores se resumen en: sensibilidad por el arte; integración a la comunidad; calidad; orientación al cliente; vocación didáctica y conquista de metas estratégicas. En Bilbao, se trabaja optimizando la gestión de los recursos con el fin de maximizar la autofinanciación del Museo. El modelo proporciona un nivel de autonomía que se refleja en la flexibilidad y rápida capacidad de reacción. Sin embargo, una menor dependencia de las subvenciones públicas exige un alto grado de eficacia a la hora de generar recursos propios que se derivan no sólo de la propia actividad sino del apoyo social y empresarial de la comunidad y de una elevada cifra de clientes, entendidos éstos en un sentido amplio. El Guggenheim tiene un discurso clásico con respecto a las funciones de un museo pero hasta hoy, altamente coherente, no hace alardes de su colección y sus dimensiones participativas sino que subraya la innovación de su modelo de gestión garantizando un equilibrio constante entre el disfrute, el aprendizaje y el compromiso con la sociedad que lo contiene.

Por su parte, el MACBA aspiró desde el inicio a ser un espacio con espíritu crítico donde proponer discursos y herramientas de análisis para afrontar los problemas de la creación contemporánea y la relación entre la creación y el espectador. En relación a su entorno comparte con el Guggenheim Bilbao la tarea de insertarse en la comunidad que lo rodea para evitar el enquistamiento de guetos y cumplir funciones de regeneración urbana. Es decir, un servicio público a la vez que una representación de la cultura-mundo. En el 2005, cumpliendo diez años de gestión, el museo revisó el papel de la cultura crítica en el contexto de hiperactividad cultural de una nueva fase del modelo consumista internacional. Este cuestionamiento radicalizó los objetivos institucionales. Básicamente priorizaron la autonomía de los públicos y el carácter negociable de las colecciones. El MACBA propuso una serie de líneas discursivas que dan coherencia temática a los diferentes programas. Tales líneas discursivas investigan la producción de teoría crítica y su circulación, la experimentación sobre la representación de las minorías de género, la intersección de procesos artísticos y procesos terapéuticos, las transformaciones de la ciudad, las nuevas formas de imaginación y acción política y la renovación de los discursos de pedagogía artística crítica. En 2008, el cambio de director general permitió asumir las críticas al modelo MACBA —hermetismo local y poca participación masiva— mientras que puso en valor el arduo trabajo de construir una no literalidad de objetivos rimbombantes, el trabajo en red con otras instituciones locales e internacionales y los diferentes valores de uso de la cultura. El MACBA parece que cada tanto timonea el rumbo, las voces críticas subrayan las dificultades tangibles de llevar la teoría a la práctica, sin embargo esta investigación observa un sano ejercicio de la autocrítica.

Ahora bien, cuando se analiza con precisión las misiones de los museos, se confirma lo que siempre supimos: que los museos están, deberían estar y siempre estuvieron situados uno junto a otro en un amplio *continuum*. Todos sabemos que ningún museo puede hacer lo que puede hacer todo el espectro de los museos, así como una sola facultad no puede cubrir toda la extensión de las posibilidades universitarias. Aún cuando todos los museos tienen una responsabilidad pública, no son uniformes, ni deberían serlo (Gurian, 2005). Más bien, cada institución elige entre los numerosos énfasis posibles y define cuidadosamente su visión, de manera que su misión y su dirección estén correctamente articuladas y sean susceptibles de ser logradas. Es tramposo agregar categorías a una misión si no hay un compromiso que esté operativizado con claridad y presupuestado en forma realista. Sin insinuar que los museos distorsionan sus intenciones a propósito, suele suceder que algunos términos muy comunes no se entienden del todo. “Accesibilidad”, “sociedad civil”, “inclusión” y “aprendizaje” se usan con frecuencia y entusiasmo, pero no con precisión. Una

retórica efusiva y vacía sólo acarrea mala reputación en vista de los grupos que toman como destinatarios y que luego olvidan. La búsqueda de una homogeneización no tiene sentido. Permitamos a los museos acotar su misión, especializarse, como lo ha hecho el MACBA o reconozcamos al Guggenheim su enfoque amplio y generalista dado que el listón se establece a partir del compromiso con el servicio público.

5.2. Modelo de Gestión y financiamiento.

En tanto museos ornamento, los museos estudiado más que modelos de museo, son modelos de gestión. El director del Museo Guggenheim Bilbao, en 2005 expuso:

> "Éste es un museo para la sociedad, no para los críticos ni para las élites. Su función dentro de la regeneración urbanística y de la reactivación económica implica mayor responsabilidad, y también mayor importancia al convertirse en un proyecto de país. Por supuesto, el cometido tradicional es más cómodo" (Vidarte, 2005: 3).

En cambio, el MACBA se ubica como un espacio alternativo que rechaza las nociones técnicas como base del espacio museístico y se centra en los conceptos de discurso y pedagogía desde una gestión multidisciplinar. El campo de los estudios museísticos se convierte así en un espacio indisociable de la crítica sobre los procesos de construcción del saber y sus políticas, que surge al constatar la centralidad del museo en la cultura moderna. El MACBA se aferra a los procedimientos del campo artístico y sus discursos ubicando, al igual que el Guggenheim, al arte en segundo plano.

Foucault (1975) introduce el término "heterotopía" para hablar de lugares dentro de otro lugar, espacios cargados de simbolismo y significado:

> "es verdad que ha habido una desacralización teórica del espacio, pero tal vez no accedimos aún a una desacralización práctica del espacio museal […] no vivimos en una especie de vacío en el interior del cual podrían situarse los individuos y las cosas […] vivimos en un conjunto de relaciones que definen emplazamientos irreductibles los unos a los otros y que no deben superponerse. Museos y bibliotecas son heterotopías en las que el tiempo no deja de amontonarse y encaramarse sobre sí mismo" (Foucault, 1975: 127).

Son, pues, las relaciones las que definen los espacios, aunque el modelo de gestión se reproduce por todas partes y en otros lugares potencialmente menos institucionales.

5.2. a. Estructura organizativa

Ambas instituciones poseen una composición mixta donde convergen actores públicos y privados. A través de estructuras administrativas complejas los museos estudiados representan un modelo de gestión que se preocupa por aunar intereses tradicionalmente disociados. Considerando diferencias, el modelo Guggenheim Bilbao no se rige por el derecho administrativo público de manera directa, tal como lo hace el MACBA. En el caso vasco las intervenciones del Estado se llevan a cabo a través de la participación en la Fundación Museo Guggenheim Bilbao y las funciones de *controller* que ejercen otras entidades públicas como el TVCP (Tribunal Vasco de Cuentas Públicas) que año tras año audita los balances del museo. Por su parte, la estructura del museo catalán obliga al sector privado a un compromiso más activo y por tanto de mayor injerencia en las decisiones del museo. A diferencia de la colección Guggenheim que funciona en red, el MACBA depende enteramente del aporte de la Fundación MACBA para incrementar la colección y/o llevar a cabo proyectos expositivos que renueven su programación.

Las estructuras alcanzadas no están exentas de tensiones. Un recorrido por la prensa del año 2010 permite reflejar acertadamente la proporción de poderes en uno y otro museo. Mientras que en el País Vasco las disputas políticas en la gestión del museo son *vox populis* desde que el PSOE asumió la administración luego de años de gobierno del PNV, en Barcelona las tensiones pasan por los altercados motivados entre los miembros de la Fundación y la dirección del Museo.

Otro hecho significativo recae en que ambas instituciones son partidarias de un liberalismo para reducir la aportación del Estado al funcionamiento de las dotaciones culturales pero al mismo tiempo se somete a un crudo control político. Los museos son legalmente un conglomerado de sociedades participadas por el Gobierno y el sector privado que ha utilizado este privatismo para alcanzar una corporación más ágil y flexible. Por una parte se demoniza el intervencionismo y se ensalza la autonomía gestora de los centros, mientras que por la otra nada parecen moverse sin permiso de la autoridad. Fernando Sabater (1993) afirma que en realidad, no hay menos política, sino que ésta es más y menos clara. El discurso liberal —que obliga a los museos a autofinanciarse o al menos a intentarlo dado su carácter de productor de recursos— legitima la convicción de que los servicios amparados en preceptos constitucionales como el derecho a la cultura son más eficaces y eficientes si los proveen empresas

privadas. Sin llegar a los extremos anunciados por Esteban (2007) —abuso de poder, adelgazamiento de la democracia— en este esquema la trama cultural pierde espesor público.

5.2. b. Personal y organigrama

Desde la puesta en funcionamiento, el personal contratado para desarrollar tareas de gestión, dirección, mantenimiento, conservación y promoción del museo Guggenheim supera el centenar. El MACBA posee una plantilla similar. Los organigramas comparten una base jerárquica a cargo de un Director General y una estructura por departamentos. El MACBA, en su jerarquía dispone además del director, de un gerente y una comisión asesora. El número de departamentos dedicados a actividades que promueven la participación del público y los vinculados a una gestión eficiente son heterogéneos. El Guggenheim unifica en una sola área las subdirecciones de curatorial, contenidos artísticos y educación mientras que el museo catalán despliega cuatro áreas independientes dedicadas a exposiciones, publicaciones, centro de documentación y programas públicos. En ambas instituciones el área más numerosa es la de gestión de recursos.

Entre las tendencias advertidas cabe subrayar el perfil profesional del personal. En los últimos años, la necesidad de una gestión eficiente ha conducido a optar por un tipo de profesionales altamente capacitados en el ámbito de la economía y la gestión. Sumado al compromiso asumido para el desarrollo local nos encontramos con plantillas en las que hay menos personal del sistema de las artes frente a los muchos economistas y técnicos de la administración. La escasez de profesionales de la cultura provoca, en ciertos aspectos, un desequilibrio entre las expectativas y las posibilidades de un museo tradicional. De momento, en esta tipología de museo comienza a haber más abogados y economistas que empleados con formación artística, al menos en puestos ejecutivos.

Al mismo tiempo, la fidelidad a los principios originales de acción sociocultural y la propia escasez de recursos humanos hacen que ambos museos cuenten con la participación de becarios, programas de voluntariado y personal subcontratado por empresas de servicios culturales, un movimiento de doble sentido no exento de tensiones —las pasantías puede ser un trabajo flexibilizado o una práctica profesional encubierta—. Estructuras como éstas se extienden cada vez más dentro del sector cultural, lo que resulta contradictorio si se cree que en un museo el capital se genera no solo a partir de la fuerza física o capacidad de producción de los objetos artísticos sino a partir de las cualidades comunicativas e informativas, saberes, disposición al aprendizaje y facultad de lenguaje del personal.

Entonces, acudir a la contratación de personal externo, tratando como "servicios" los programas educativos o las visitas guiadas (primer acercamiento a las exposiciones para un grupo con un interés básico de conocimientos elaborados) ¿no es una negación? Es sorprendente cómo las grandes instituciones culturales —el método no es exclusivo de lo casos analizados— delegan las tareas de visitas guiadas, información y atención al público a becarios y/o empresas intermediarias que difícilmente reproducirán los discursos que desde las actividades y las exposiciones el museo intenta trasmitir al público.

5.2. c. Usos políticos del museo

Desde la pérdida del aura, anunciada por Benjamin (1936), el arte adquirió un nuevo valor "exhibitivo" y un nuevo fundamento en la política, una vivencia donde se negocian sentidos y se generan discursos. La sección sobre usos políticos del museo examinó los sentidos que se negocian a través de las narrativas construidas. Estas narrativas parten de la propia institución y de los visitantes que motivados, construyen sus historias teniendo en cuenta sus conocimientos previos, sus experiencias y sus condiciones (Roberts, 1997). Esta investigación ha tenido en cuenta que los museos se convierten en espacios de disfrute, vivos y dinámicos, con intereses políticos en sí mismos, coherentes y funcionales a las necesidades y deseos del visitante y el territorio que le da vida. Los museos ornamento analizados pueden verse como una brillante cáscara que revela una fase del capitalismo informacional, estetizante y globalizador (Castells, 1996) pero también se pueden conceptualizar como algo más profundo: un recurso muy potente: creador de urbanismo, imagen y comunicación, actividad económica y lealtad política. Los griegos clásicos, romanos y europeos sabían desde hacía miles de años que en la construcción de grandes ornamentos como el Partenón o el Coliseo se ponen en juego sabrosos intereses para quienes tienen el poder de dominar esos edificios tan espirituales. Los modos de hacerlo ya no pueden sostenerse en la presentación de cuadros encargados por reyes, sino en una arquitectura onírica y *high tech*, en el movimiento de turistas y en los réditos económicos y de imagen para el país. Hacen falta algo más que cuadros. Hace falta:

> "un plus de ilusión, un sentimiento de volar sobre el mundo de las necesidades, y eso, en las sociedades contemporáneas, lo pueden ofrecer monumentos arquitectónicos dedicados a la cultura en sus más variadas formas, incluida la ciencia y la investigación" (Esteban, 2007: 107).

En la transformación proyectada por el Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano, el Museo Guggenheim Bilbao fue clave en la recuperación de la autoestima de la ciudadanía al mismo tiempo que planteó un cambio en la proyección de imagen de la ciudad. Si validamos la Teoría de Ornamento (Esteban, 2007), el Guggenheim Bilbao es la más perfecta criatura destinada a crear orgullo nacional, a simbolizarlo y a recordarlo de manera continua. Una infraestructura destinada a exhibir la aureola de las vanguardias y las audaces prácticas contemporáneas, se convirtió en un bello contenedor dispuesto a admitir una infinita variedad de contenidos en pro de objetivos muy concretos. Aún con tasas de visitas locales muy bajas, el Guggenheim es un éxito. Más allá de consideraciones estéticas, los vascos ven en él un símbolo del país a la altura de los tiempos y una evidencia de que Euskadi tenía fuste para codearse con los mejores, con los más poderosos. El voluptuoso Guggenheim Bilbao sugiere, porque así se ha dado a entender y se ha repetido, un País Vasco abierto al futuro, con un brillante presente, que no olvida su pasado, cuidadoso con sus raíces pero accesible a lo más arriesgado, rico y glamoroso del mundo, pues en definitiva en eso se ha convertido la vanguardia estereotipada: “en un riesgo sin riesgos, en un lujo institucional que se ofrece a la ciudadanía a través de los museos” (Guidieri, 1998: 56).

El MACBA asume sus funciones políticas en el contexto del llamado Modelo Barcelona. En las últimas décadas del siglo XX, Barcelona ha pasado de ser una ciudad marcada por su pasado industrial y lacerada por el desarrollismo franquista a convertirse en una metrópolis post-fordista que pugna por conectarse con las redes globales de flujos que dibujan la nueva economía informacional (Castells, 1996). En otras palabras, el atractivo de la ciudad como centro global de decisión depende de su capacidad de generar o atraer innovaciones, un mercado suficiente para las mismas y un capital humano de alta cualificación. Hay también un mercado de la geopolítica y un mercado financiero en los que los actores sociales barceloneses han buscado intervenir, y en los que se disputa quién tiene atributos para acoger sedes de organismos internacionales o grandes museos con vocación global. El MACBA ha mostrado una capacidad crítica a la conversión de la ciudad en un escaparate en el que la ciudad entera posa, consumidora y turista de sí misma, ante propios y extraños. El museo critica la cultura del consenso y la eliminación de la disidencia y, en este sentido, la erradicación en el espacio de una historia, y un presente de conflictos urbanos. La enorme especulación generada por el modelo Barcelona convierte a los procesos de sustitución social (gentrificación) y privatización del espacio público en dos de los problemas socio-políticos más acuciantes y que más empañan la imagen dominante de ciudad idílica.

MACBA parece ser consciente de este proceso e intenta evitarlo aún cuando el Consorcio lo utiliza constantemente como un anuncio publicitario visual y en vivo, para realzar la presencia de la marca Barcelona. Pero hay algo más. En muchos aspectos, MACBA, es representativo de la importancia cultural de la ciudad, tanto a nivel local como internacional. El museo tiene una presencia importante en uno de los barrios más emblemáticos de la ciudad (McNeill, 2007). MACBA es ejemplo del estatus de Barcelona como "ciudad del estilo", capturado y distribuido brillantemente a nivel mundial por las revistas y los libros de arte y diseño. Sin embargo, irónicamente, el MACBA contribuye a su manera a la completa gentrificación del Raval. Con una mirada hiper crítica, el Museo es una expresión de los dispositivos de la economía urbana antes enumerados, desde el rendimiento del empleo en el sector servicios, hasta la acumulación de capital por parte de los especuladores inmobiliarios, desde el consumo comodificado hasta el uso de los museos como iconos urbanos del *branding* de lugares. Encubre de manera efectiva una multitud de relaciones de poder, desde la financiación de la regeneración urbana y las polémicas decisiones de zonificación, hasta la compleja geografía social de empleo y consumo en el sector servicios. Además, la relación entre el museo y las áreas en las que se encuentran no es precisamente neutral: a pesar de su discurso liberador, es un caso paradigmático del bohemianismo que a menudo representa un estadio temprano de gentrificación.

El MACBA aún con esa suerte de oposición teórica forma parte de la intensa cultura pública. La tan celebrada cultura de diseño y gestión de espacios públicos del modelo Barcelona articula y escenifica el comercio, corporativo y casual de la ciudad. Sus espacios son un importante elemento civilizatorio en el paisaje urbano. Los papeles que juega son tan diversos como sus públicos: un lugar para aprender, un cómodo entorno para disfrutar del arte, un espacio para quedar con amigos, un corte en la vida cotidiana, el desafío de escuchar el discurso de un otro, o, simplemente, en un día ocupado, una parada con aire acondicionado (Berens, 1997).

5.2. d. Matiz de calidad

En cuestiones de gestión de calidad, desde el inicio del proyecto el Museo Guggenheim Bilbao incorporó este concepto. En cambio el MACBA, recién en la reforma institucional del 2008 añadió un plan estratégico para asimilarlo. El Museo comunicó a la prensa internacional que la empresa Abast Solutions llevará a cabo el proyecto de implantación de un sistema de gestión integrado. En el caso Guggenheim se diseñaron estrategias coordinadas que maximizaron la rentabilidad social y económica de la infraestructura, así como el crecimiento de una potente industria cultural en la metrópoli, generadora de oportunidades de empleo y calidad de vida. El

Museo implantó el modelo de calidad EFQM (European Foundation for Quality Management-Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), convirtiéndose en el primer museo europeo en obtener el reconocimiento a la calidad en la gestión. La excelencia en la gestión a partir del modelo le ha valido al Museo varios premios y galardones.

Ahora bien, conviene tener presente que el fanatismo de una gestión exitosa obliga a muchos a entrar en una dinámica que mantenga su imagen pública por encima de cualquier otra opción escogida. El éxito sólo se plantea en términos de número de visitantes y variedad, sin pensar en el papel que la institución puede y debe jugar en su territorio, corriendo el riesgo de justificarlo todo en pro de la obtención de fondos económicos. En los casos estudiados hemos visto que los motivos de una gestión exitosa se sustentan en estrategias planificadas. Mediante el desarrollo de actividades de normalización y certificación ambos generan, de manera consecuente, las externalidades positivas derivadas de los contenidos creativos.

5.2. e. Aspectos económicos

Los aspectos económicos analizados en esta tesis se organizaron en relación al gasto, las fuentes de financiación y el impacto económico acontecido en la región de cada uno de los museos aprendidos. Tales estudios utilizan las tablas *input* y *output* de Leontieff como herramienta para calcular conjuntamente los efectos de las relaciones intersectoriales de una economía y su demanda agregada. El sector cultural tradicionalmente adolece de transparencia a la hora de poner a disposición los datos económicos, en general no es común que las instituciones abran sus balances y presupuestos a un público de investigación, sin embargo debemos subrayar la disposición y presteza con que ambas instituciones se preocupan por publicar los datos económicos.

Con mayor o menor especificidad las memorias institucionales ponen a disposición de quién quiera consultar los datos más duros de sus gestiones. Esta investigación ha manejado los datos de inicio (1995 en el caso MACBA, 1997 para el Guggenheim) y los ha comparado con otro ejercicio antes de cumplir una década, en concreto, con los presupuestos 2003 y 2006 respectivamente. Elegimos corroborar estos años y no otros porque los primeros corresponden al año de inauguración, es decir, que anteriormente no existían datos. En segunda instancia elegimos los presupuestos que más datos ofrecían. Los presupuestos de 2003 y 2006 permitieron el ejercicio comparado que los últimos presupuestos no lo permitieron por falta de datos.

Las figuras resumen los datos recabados y explicados en cada capitulo y en este momento de comparación se consideran importantes para valorar el aporte económico que generan estos titanes culturales.

Resta decir, que cada museo tiene una forma peculiar de organización pero ambos comparten la misma estructura de gastos e ingresos. Derivado de sus estructuras organizativas, los aspectos económicos y de control son intervenidos por el sector privado y las administraciones públicas.

Estructura del Gasto

A partir de las cifras analizadas por separado en cada capítulo se elabora la figura 37 que enseña el volumen de gastos de ambas instituciones.

Figura 37. Cuadro comparativo de la estructura del gasto (En €). Elaboración propia

Estructura del Gasto			
Guggenheim Bilbao		**MACBA**	
1997	**2006**	**1995**	**2003**
€ 10.162.483	€ 25.333.783	€ 7.483.000	€ 9.048.696

Fuentes de financiación

La flexibilidad y plena disposición de ambas organizaciones para la búsqueda de fondos para financiarse los ubica en un lugar destacado, no todas las instituciones culturales gozan de la capacidad de recaudación demostrada por el Guggenheim y el MACBA. El éxito de sus gestiones consolida la idea de que los museos deben constituirse como avanzadilla de una nueva manera de entender lo cultural, medible por su capacidad para autofinanciarse. Ahora bien, los datos también demuestran que los ingresos continúan dependiendo mayoritariamente de las administraciones públicas. El patrocinio y las actividades propias son importantes, hablamos de presupuestos que administran millones de euros, sin embargo el Estado continúa sosteniendo el grueso de los presupuestos. La figura 38 enseña los ingresos organizados por fuentes de financiación. Por un lado la actividad propia aportada por el patronato y por otro las ventas y otros ingresos. Para el Guggenheim la actividad propia resume los aportes de los patronos, las entidades benefactoras, las entidades asociadas, los socios de honor y el programa Amigos del museo mientras que las ventas y otros ingresos son el resultado de los ingresos, fondos subsidiarios y aportes de patrocinadores y miembros corporativos (Museo Guggenheim, 1997: 81 y 2007 a: 177). Para el MACBA, la actividad propia la sustenta las instituciones consorciales y las ventas y otros ingresos dependen de los ingresos corrientes: taquilla, actividades y

actividades extra- museísticas: librería, cafetería, cesión de espacios y patrocinio en sus diferentes categorías.

Un estudio en 2006 (AAVC) publicó una serie de ratios (Figura 39) que permiten mostrar la "eficiencia" económica del museo. Los datos reflejan que cantidad de dinero de los ingresos corrientes el museo destina a cada visitante y la cantidad que en términos de compras de bienes, servicios e inversiones cuesta cada visitante.

Figura 38. Fuentes de financiación (En porcentaje). Elaboración propia

Fuentes de financiación							
Guggenheim Bilbao				**MACBA**			
1997		**2006**		**1995**		**2003**	
Patronato	Ventas y/o ingresos	Patronato	Ventas y/o ingresos	Instituciones consorciales	Ventas y/o ingresos	Instituciones consorciales	Ventas y/o ingresos
52%	48%	33%	67%	100%		75%	25%

Figura 39. Ratios de funcionamiento de los museos 2003. Adaptación de AVVC, 2006

Ratios de funcionamiento	**Guggenheim Bilbao**	**MACBA**
Gastos corrientes + inversiones/visitantes	18.16	23.44
Ingresos corrientes/visitante	8.20	5.88

Estudios de impacto económico

Desde sus inicios, el Museo Guggenheim se ha preocupado por realizar estudios de impacto y análisis de viabilidad a distintas consultoras. En los primeros años, los encargados de realizarlos eran Peat Marwick International (PMI) y luego fruto de la fusión de todas las firmas de Klynveld Goerdeler (KMG) ahora las consultorías están a cargo de la empresa suiza KPMG (Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler).

Los datos relevados son inmensamente apreciados a la hora de evaluar del éxito de gestión, por ejemplo, el último estudio de impacto económico publicado determina que el gasto derivado de las actividades del museo durante el 2008, considerando los efectos directos, indirectos e inducidos, han supuesto una generación de riqueza de € 210.072.873 de PIB, unos ingresos adicionales para las Haciendas Publicas Vascas de € 28.609.825 y la contribución al mantenimiento de 4.196 empleos.

El caso MACBA a la hora de valorar el impacto económico no es tan sencillo como el Museo Guggenheim. En Barcelona, resulta imposible determinar qué parte de la variación observada en los datos económicos (de precios de los inmuebles,

alquileres, traspasos de locales, cantidad de turistas, etc.) es imputable estrictamente al museo. Sí, se puede afirmar que MACBA ha tenido un papel muy importante en la articulación de los elementos del proyecto urbanístico más amplio y más complejo. Hecha esta aclaración, las valoraciones de sus responsables consideran que el MACBA por impacto directo en el 2003 inyectó en el tejido económico de su área de influencia nueve millones de euros fruto de sus actividades cotidianas. Al impacto directo le suman las repercusiones causadas por los turistas, estamos hablando de un aporte total de unos 6,2 millones de euros. También se valora su influencia sobre el desarrollo urbanístico y comercial de la zona urbana en la que se ubica porque este era uno de los objetivos que se buscaba con la inauguración del museo. Un análisis comparativo de la evolución de las variables inmobiliarias del barrio del Raval y del global de Barcelona entre 1996 y el 2001 muestra que el barrio ha experimentado incrementos superiores a la media de la ciudad en prácticamente todos los apartados: venta de viviendas, alquiler mensual viviendas, venta de locales comerciales y alquiler mensual de locales comerciales (AAVC, 2006). Lo que indica que se ha convertido en un barrio atractivo para el residente y para los negocios.

Admirablemente, ambos museos han demostrado su potencial simbólico como catalizador y visualizador del bienestar económico. Los estudios de impacto no dan lugar a dudas sobre el aporte que suministran estas instituciones culturales en el tejido económico.

5.3. Programación y contenidos

5.3. a. Concepto museológico

El museo es una institución patrimonial pública. Sus señas de identidad provienen de los objetos/colecciones y de la sociedad para quien se conservan; sin la visita del público el museo deja de tener sentido. Durante la investigación se han expuesto ciertas paradojas comunes a la vida institucional de cualquier museo de arte contemporáneo — conocer y deleitarse, conservar y difundir, distinguirse y democratizar— porque sean cuales sean las colecciones, el museo debe permitir que el público conozca las obras y experimente la dimensión simbólica del poder del recuerdo. El arte construye “ficciones”, es decir, reordenamientos materiales de signos e imágenes, de las relaciones entre el ver y el saber, de lo que se hace y lo que se puede hacer. Estas “ficciones” son la forma en que pensamos lo real: reconfigurando el mapa de lo sensible y descubriendo nuevas relaciones entre los modos de ser, hacer y decir. Es entonces cuando los enunciados, sean históricos o artísticos, pueden

llegar a tener, al igual que los políticos, incidencia en la realidad (MACBA, 2010 a). Éste es particularmente uno de los desafíos más complejos, ya que se trata de despertar al mismo tiempo un juicio cognitivo y otro de tipo reflexivo. El visitante no siempre se dispone a conocer y el museo se muestra muchas veces como inabarcable pues no encuentra a mano los programas y contenidos que hacen posible la acción. En una situación ideal, la resolución del déficit y desequilibrio debiera ser una cuestión de sencilla y espontánea corrección: el museo adquiere, el museo conserva, el museo investiga, el museo difunde. Todo correctamente desarrollado, con disponibilidad de medios económicos y de personal, en el marco de una programación asumida institucionalmente hasta sus últimas consecuencias, de acuerdo con los objetivos fijados específicamente (Valdés Sagüés, 1999). En este contexto ideal, los museos facilitarían la experiencia y reflexión del visitante. Los museos aquí descriptos intentan priorizar la reflexión y fomentar las diferentes versiones que cada persona pueda establecer porque se vinculan a un concepto museológico que concibe la experiencia desde una postura de negociación y no desde un consumo simplificado donde las experiencias son producidas por otros. Así, tanto los profesionales como los visitantes son concebidos como “creadores”, y entendidos como aprendices porque todos generan discurso y re-crean el arte expuesto. Este concepto museológico es una respuesta a la comprensión del museo como productor de conocimiento materializado en la ordenación de sus programas y contenidos de acuerdo al paradigma que anunciábamos en la introducción donde el museo es igual a un territorio, más un patrimonio, más una comunidad.

El Museo Guggenheim Bilbao aspira a ser una experiencia única, original y nueva aún cuando gestiona un programa artístico prefigurado. El guión que desarrollan las muestras, la información y la división de los temas de acuerdo con la localización de los objetos, los tópicos señalados para la exhibición y catalogación de la colección llegan ya hechos desde la Red Guggenheim. El Guggenheim se revela como un soporte que almacena, organiza y cambia datos en un circuito. Este funcionamiento en red propone un tipo de presentación combinatoria, no lineal, que juega con el espacio expositivo y favorece el discurso y la interpretación. Lo llamativo es que el producto móvil, circulante y transformable se sostiene en una colección formada con un criterio del coleccionismo más tradicional y con obras maestras de la modernidad más clásica. Las muestras obedecen a un ordenamiento modernista que privilegia la cronología, la evolución de las formas, las continuidades y superaciones de estilos, clasificados con firmeza y sin la voluble voluptuosidad posmoderna haciendo difícil nuevos ángulos interpretativos.

Por su parte, desde su creación uno de los objetivos esenciales del MACBA es proponer reflexiones y ofrecer herramientas de análisis conceptual para afrontar los problemas de la creación contemporánea y los de la relación entre la obra de arte y el visitante. El museo catalán también se propuso dejar atrás la dialéctica para convertirse en una realidad en evolución con un proyecto museológico que no se limita a explicar la historia del arte contemporánea a través de exposiciones, sino que pretende incidir en la realidad que lo rodea y esforzarse en integrar al espectador en este proceso de explotación y de interrogación de la realidad (MACBA, 1997). La actividad discursiva juega un papel central en el MACBA intentando contrarrestar la hegemonía del dispositivo de la exposición (y, por tanto, del régimen de máxima visibilidad) como el principal método o espacio discursivo público del museo. Tan importante como el programa de exposiciones es el resto de actividades que completan su presencia en la ciudad: seminarios y conferencias, ciclos de cine, presencia en la Red y publicaciones. El museo cree que la contribución a una esfera pública radicalmente democrática es, de manera simple, ser auto-críticos y abiertos a debates.

El concepto museológico del MACBA se configuran alrededor de dos ejes duales pero a la vez complementarios e interrelacionados: lo local-internacional y lo permanente-actualidad. Su vínculo es bastante sólido con lo que es la creación artística catalana y con Barcelona aún cuando hayan tenido pocas repercusiones. Quizás, lo importante es saber que la literalidad no ha sido la intención y que el clima local se ha visto beneficiado desde otros aspectos. Pese a la calidad de propuestas, y junto a su capacidad por reformular la historia del arte reciente, así como el papel público del museo como espacio de discusión en presente, una de las cosas que frecuentemente se le ha cuestionado al MACBA fue cierto hermetismo en relación a la ciudad y que buenas ideas en el ámbito de la teoría tenían dificultades tangibles en el terreno de la práctica. Las diferentes direcciones simplemente han asumido la imposibilidad del museo por hacer todo.

5.3. b. Colección

Procedencia y situación actual

La colección permanente del Guggenheim Bilbao está formada por las obras pertenecientes a la Fundación Solomon R. Guggenheim, que incluye las colecciones del Museo Guggenheim Nueva York y la Colección Peggy Guggenheim de Venecia, así como las obras adquiridas por el Deutsche Guggenheim de Berlín a través de su programa de encargos, y la Colección Propia del Museo Guggenheim Bilbao. Estos

fondos ofrecen, en conjunto, una perspectiva completa de las artes visuales del siglo XX y una sólida estrategia globalizadora que busca reducir costes creando una central de compras y producción y una red de distribución por países que se adhieran a ella.

Al principio, este modelo fue duramente criticado en el País Vasco, principalmente, porque la lógica de una red Guggenheim restringe la capacidad para organizar discursos propios, dando poco juego a la gestión de contenidos artísticos locales e impone un arte foráneo sufragado con dinero público. Ahora bien, la idea de que el Museo constituya una simple sucursal de una corporación internacional como Guggenheim se concibe limitada aún cuando sea preocupante la porción del presupuesto de cultura que asume. El nacionalismo que proclama una defensa localista debiera preguntarse por qué empeñarse en producir todo en la comunidad con un resultado inseguro cuando la red Guggenheim puede surtir de exposiciones de buena calidad a un precio razonable y con buenos rendimientos. Si algo cabe reprocharle al Guggenheim es la densidad. En vez de un adelgazamiento de los contenidos, de una versión *light* del arte para consumo de masas, el Guggenheim propicia una visión profesoral y pesada, muchas veces excesiva por inabarcable, para el espectador que la visita una sola vez y que hacia la mitad del recorrido se encuentra ya extenuado y confuso.

Hemos observado que el MACBA adolece de lo mismo. La programación de exposiciones temporales y muy especialmente la configuración de la Colección responden a la idea de cultura entendida no como enunciado incuestionable, sino como negociación, como lugar en el que se crea la esfera pública y se replantea una posición en el mundo. El MACBA ha apostado por favorecer la autonomía de los públicos y la experimentación de formas de auto organización y auto aprendizaje que generen articulaciones inéditas de procesos artísticos y sociales. Pero en ese juego dialéctico la práctica se diluye en una teoría que nunca termina de espesar y el visitante queda inmerso en una sensación de lejanía.

Inicialmente el proyecto del MACBA estaba anclado en la necesidad de una revisión histórica, sin embargo, en el último tiempo ha mostrado interés en un retorno a cualidades físicas y emocionales del arte. Es un gran acierto que el núcleo fuerte de la colección del MACBA se sitúe en los años sesenta y setenta, ya que es ahí donde se pueden leer las grandes rupturas e innovaciones planteadas en relación a la tradición del arte que todavía hoy son relevantes. Es el momento en el que se incorporan aspectos literarios, el lenguaje cinematográfico y la noción de narración en contra del estatismo casi pétreo de la producción artística hasta mediados de los noventa. Es interesante ver cómo un museo como el MACBA puede ligar eso con toda la tradición de la performance y el cine experimental de los sesenta y setenta, pero desde una

generación de artistas que trabajan influenciados por y en reacción a las industrias del espectáculo, las gramáticas del cine, la radio y el acceso a los medios tecnológicos. Un cambio muy fuerte que, si no se estudia y refleja ahora, no será posible hacerlo dentro de diez años.

Programa de adquisiciones

Las nuevas adquisiciones se orientan a completar las colecciones pero también revelan la estrategia de sondeo del presente más inmediato. Adquirir una obra no es sólo ponerla en los depósitos del museo: es una manera de integrarla en el devenir del arte, plasmado en la institución. Hacer museo es hacer historia, y las nuevas obras son un reflejo de este movimiento progresivo. La aplicación práctica de esta idea se lleva a cabo mediante el programa de adquisiciones.

El programa de adquisiciones del Museo Guggenheim Bilbao se ha centrado en obras que complementan los fondos de la Fundación Solomon R. Guggenheim. El potencial de la Red para convertirse en algo más que la suma de las partes descansa precisamente en la manera en que se complementan unos con otros. El procedimiento de adquisición establece que la Fundación del Museo elabora una lista detallada y específica de obras de arte, precios concretos negociados, lista de condiciones, fechas de pago y un acuerdo de compra mientras que la Administración Vasca es quién da su aprobación para la adquisición definitiva (Museo Guggenheim Bilbao, 1999). En los últimos años las adquisiciones millonarias fueron tema de debate en el Parlamento Vasco. En relación a las controversias y luego de exhaustivos informes, el TVCP (Tribunal Vasco de Cuentas Públicas) considera que la Fundación ha cumplido razonablemente con la legalidad.

En el MACBA la actividad adquiridora se lleva a cabo mediante la Fundación. También una comisión asesora analiza concienzudamente las posibilidades de adquisición de obras y oportunidad con dinero público, teniendo en cuenta las líneas rectoras de la colección, la posibilidad de completar los fondos actuales en cuanto a artistas y tendencias, las posibilidades de incorporar obras significativas de tendencias poco representadas hasta ahora y, finalmente, prestando atención a las colaboraciones que se pueden plantear con instituciones de Barcelona y otros lugares. En bastantes ocasiones, al hablar de la Colección MACBA, se ha lamentado la ausencia de obras y figuras esenciales de la modernidad. Sin embargo, ante esta imposibilidad de “recuperar” el tiempo perdido, se generó una corriente que defiende un museo volcado en la exposición de lo último. De hecho, la necesidad imperiosa de estar al día y de reflejar lo que acaba de suceder es la constante y se presta especial atención a las secciones “prospectivas”. Ahora bien, esta concepción no supone una

ruptura ni implica la dispersión de posiciones, sino que es el elemento aglutinante que unifica las opciones y dificulta la diferencia; se identifica con lo bueno y lo verdadero, y se reviste, por tanto, de un componente ético. A menudo, aquellos sectores que entienden que el museo ha de ser, ante todo, expresión y depositario de la producción artística de un país perciben que esta concepción del museo que reverencia lo nuevo es antitética e incompatible con la que fideliza un pasado. Ambas argumentaciones sitúan al arte en un espacio ideal y se intercambian al uso. Sin embargo, lo esencial para no prestarse a las especulaciones de la ideología dominante es que la colección constituya un conjunto ordenado e inteligible, interesante para el visitante sobre todo por la calidad de las obras y por su singularidad (MACBA, 1997). El MACBA está muy bien emplazado para que su colección explique el paso del siglo XX al XXI, hable de sus crisis, y siga el presente con sus complejidades y contradicciones.

5.3. c. Programación artística

Existe una relación simbiótica entre la importancia de la colección de una institución y su capacidad para desarrollar una buena programación artística porque la capacidad de intercambio que tenga es un factor importante, cuanto más pueda cambiar más beneficio mutuo se genera. Las muestras con fechas de caducidad poseen un poderoso efecto llamada sobre los visitantes, exigen patrocinios, presentaciones a la prensa con autoridades públicas y cenas de gala. De la misma forma, la existencia de un sólido programa de exposiciones garantiza un éxito medido en audiencia y apoyo financiero. A medida que se desarrollan ambos factores se provoca un incentivo de sucesivos retornos. En este aspecto, ambos museos se destacan en el mercado artístico internacional tanto por el prestigio de sus colecciones y programación como por la capacidad de compra que han demostrado a lo largo de los años.

La red Guggenheim y el prestigio de su colección colocan al Museo Guggenheim Bilbao en una situación privilegiada a la hora de desarrollar una programación de exposiciones de máxima categoría. A excepción de las obras de arte que por contrato o cualquier restricción legal, no puedan ser prestadas, y las obras cuyas precarias condiciones les impida viajar. Todas las demás obras de las colecciones de la Fundación Solomon R. Guggenheim pueden ser mostradas en Bilbao.

Por su parte, el MACBA opera sobre un concepto museológico donde la programación artística se sustenta tanto en las exposiciones temporales como en los ciclos de audiovisual, los programas complementarios y las publicaciones asumiéndose como una red con muchos nodos. Esto implica la consolidación de una

red de contactos, coproducción y colaboraciones con otros centros y la integración del MACBA en el complejo sistema de intercambios e itinerancias entre los centros y museos más reputados del mundo. En este momento, el MACBA cuenta a ojos de los expertos europeos y norteamericanos como un espacio de referencia y un modelo que merece se observado con calma. Sin embargo, se podría pensar que la caracterización del MACBA como modelo ha sido más bien una etiqueta que una definición. Más que la idea de modelo, interesa la noción de tradición. El MACBA ha creado una tradición propia, tanto para su funcionamiento interno como en relación al paisaje de instituciones dedicadas al arte en Europa, su terreno natural. Mientras que los modelos funcionan a través de condicionantes y situaciones que vienen dadas en momentos dados, las tradiciones se enriquecen de otro modo y no se dejan agotar.

5.3. d. Servicios de documentación

En este apartado, el Guggenheim Bilbao lleva un papel menos destacado frente a la intensa labor del MACBA. Para el Guggenheim su principal herramienta es el fondo bibliográfico de la biblioteca. Este fondo, de más de 10.000 volúmenes dedicados al arte moderno y contemporáneo y una extensa relación de suscripciones a las más importantes revistas de arte y crítica contemporánea, facilita el desarrollo de la actividad curatorial y otras áreas y está a disposición pública. Para el MACBA el museo no es un espejo neutro que refleja lo que pasa delante, sino que es una institución que emite opinión y que participa activamente de la construcción de un espacio público de debate y discusión. De acuerdo a ese objetivo el Museo realiza su labor de archivo y documentación a través del CEyD (Centro de Estudios y Documentación) y desde su inauguración lleva adelante una intensa actividad editorial. Con la creación en 2007 del CEyD, el MACBA expandió su campo de acción para ampliar sus funciones de investigación, debate y difusión del pensamiento. Las prácticas artísticas contemporáneas son entendidas en sentido amplio, es decir, no solo desde la perspectiva de la historia del arte, sino también desde otros ámbitos como los estudios culturales, la comunicación, la filosofía, la sociología, etc. Los recursos y servicios del Centro se sustentan en un banco de imágenes de la Colección, intercambio de publicaciones, desideratas y bases de datos en línea**.** La actividad editorial se materializa, fundamentalmente, en catálogos de exposición y libros monográficos, pero también en trabajos sobre práctica artística, así como colecciones de ensayos de crítica y pensamiento contemporáneo.

5.3. e. Programas educativos e interpretación

Los programas educativos y/o de interpretación cumplen una función esencial pues en ellos recae la responsabilidad socio-cultural de facilitar el tránsito entre la latente fuerza de la obra y la lectura crítica inherente al público. Los derechos humanos y el consiguiente respeto a la democracia concedieron al museo una línea de pensamiento social y político generalizado asociada fundamentalmente al servicio público. En los epígrafes correspondientes hemos descripto cada uno de los más de cincuenta programas que funcionan en simultáneo en ambos museos dando cuenta de un método que facilita respuestas a todo el espectro de las necesidades educativas. Por otro lado, ambas instituciones están comprometidas con la mirada interdisciplinar que el género educativo ha logrado conquistar.

El Plan Educativo 2005-2008 del Guggenheim (2008 a) re-definió las audiencias contempladas incluyendo al público familiar y los colectivos desfavorecidos. El Plan también adoptó un enfoque multidisciplinar, un planteamiento conceptual y objetual de las artes, es decir, una metodología basada tanto en el desarrollo de ideas o conceptos clave y generales como en los objetos artísticos en sí mimos. El surgimiento de nuevos lenguajes creativos así como el cambio producido en el papel que juegan los propios artistas, mediadores y formadores condujo al Museo a nuevos modos de análisis e interpretación del arte**.** Las prácticas interpretativas evolucionaron de unas premisas historicistas basadas principalmente en la "transmisión de conocimiento" hacia una institución basada en enfoques múltiples y diversos. A lo largo del 2006, cerca de 400.000 personas han participado en alguno de los programas que ofrece el Museo, lo que supuso un incremento respecto a los participantes del año anterior pero si lo comparamos al número de personas que visitan el museo anualmente (aprox. 1.000.000) es notoriamente menos fluído. Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK) continúa patrocinando un alto porcentaje de estas actividades. La puntuación media obtenida a través de las encuestas de satisfacción y calidad realizadas fue de 8.5 en el bienio 2005-2006. Aunque no podemos dejar de notar que el sistema de evaluación es un poco contradictorio. Evaluar el conocimiento de la materia, las habilidades comunicativas, coherencia en la explicación y capacidad de interacción, en base a las categorías “NADA”, “POCO”, “BASTANTE” Y “MUCHO”, no garantiza la fiabilidad los resultados.

Por su parte, el MACBA asumió desde su creación un papel activo desde ciertos modelos de aprendizaje situándose en una línea de formación especializada con el compromiso de construir un espacio público de debate y discusión. El centro barcelonés se ha convertido en el primero que pone en marcha un programa educativo desde la educación primaria hasta el posgrado. La oferta va más allá de la

contemplación estática y estética de la obra de arte: acerca al visitante a la intención del artista, fomenta la reflexión y la extrapolación de los conceptos planteados por éste, y llega a establecer paralelismos con elementos de su propio entorno. La riqueza de las actividades contribuye a dar a los alumnos y visitantes una formación que les convierte en algo más que “buenos espectadores” y que siembra las primeras semillas para el diálogo, la asociación de ideas, el espíritu crítico, la empatía, la capacidad de expresarse…, entre otras opciones que los educadores saben identificar. El Área de Programas Públicos del MACBA también tiene a su cargo un programa académico como el PEI. El PEI (Programa de Estudios Independientes) tiene como objetivo desarrollar una reflexión en el campo de las prácticas artísticas que vinculan el arte a las ciencias humanas y a la intervención crítico-social. De ahí que el PEI persiga una re-politización de la pedagogía, que ha llegado a convertirse en agente marginal e inocuo por la ideología neoliberal. Esta alternativa rechaza las nociones de gestión y sus técnicas como base del espacio museístico y se centra en los conceptos de discurso y pedagogía desde una perspectiva multidisciplinar. Estos *super* objetivos no lograron abstenerse de algunas críticas notorias. A partir de la dimisión del director de Programas Públicos, Jorge Ribalta, durante el PEI 2008-2009 se produce un aluvión de escritos, principalmente en la web, que denuncian un cierto aislamiento entre el programa y el museo. Los públicos y fuerzas del PEI parecen separarse del MACBA en “relaciones” y contenidos tanto que “los estudios museísticos como espacio indisociable de la crítica” —enunciado que por cierto se repite en su ideario dos veces— han pasado de ser el pilar y el objetivo del discurso a simples ideas recibidas, que terminan sonando a los anuncios de detergente que sirven para potenciar todavía más la —efectivamente— centralidad del museo, más blanco y cúbico que nunca.

5.3. f. Museografía

Sin lugar a dudas otra gran fuerza del museo es la posibilidad de enfrentar al sujeto con la obra de una manera directa. Solo en el museo y espacios expositivos podemos disfrutar físicamente del objeto y asignarle en la experiencia un significado. El espacio ya es museo y en cierto sentido, la historia de los museos es la historia de cómo diversas formas de instalación de exposiciones han cambiado nuestra percepción de lo que vemos. De la relación subjetiva y reflexiva propia de la actitud contemplativa, pasamos a una sensación de euforia, que provoca en el visitante un estado de plenitud rodeado de una estética total que incorpora espacios nuevos, antes rechazados, elementos del consumo, subculturas y anticulturas y en el que entran en juego todos los sentidos (Rico, 2002). La museografía es la que permite mejorar las condiciones formales y contribuye a la configuración de microclimas expositivos.

Naturalmente en algunos casos el montaje del museo se transforma en un mero problema de diseño circunscribiendo la función a una creación puramente estética. Algunos pensamos que las tiendas se parecen cada vez más a los museos y los museos cada vez son más tiendas. Sin embargo, los museos aquí ensayados han traspasado el umbral convirtiéndose en verdaderos hitos de la arquitectura de fines de siglo XX. Bilbao eligió a Frank Gehry mientras que Barcelona se consagró a un proyecto de Richard Meier.

Para el Guggenheim Bilbao el edificio es una parte esencial en la configuración de la experiencia global que supone la visita al museo y ésta es la razón por la cuál, desde la concepción del proyecto, la singularidad arquitectónica del edificio debía ser de una calidad equivalente a la excelencia de la programación que sería presentada en él. De este modo se continuaba con la línea emprendida por Solomon R. Guggenheim que encargó al prestigioso Frank Lloyd Wright el diseño del edificio que alberga el Museo neoyorquino. El edificio es una parte activa, no neutral como también lo es la utilización que se hace de sus espacios, tanto en la presentación de la Colección como en las exposiciones temporales. Para ello se intenta maximizar su uso de manera que la experiencia de ver una exposición sea una experiencia única, no sólo por el contenido, sino también por su presentación. El programa de Frank Gehry para la infraestructura cultural más espectacular de Bilbao incluye espacios de exposición, instalaciones públicas como el auditorio, restaurante, cafetería, tienda y un atrio que actúa como espacio central y de orientación cuyo concepto rememora la idea de una plaza pública; un espacio de carga y descarga, un almacén y por supuesto oficinas administrativas. La cubierta escultural de titanio, que en un principio fue pensada en acero inoxidable, es de tal repercusión que ha convertido al Guggenheim Bilbao en un referente indiscutible.

La mole blanca del MACBA de Meier fue una propuesta controvertida y debatida pero, también una propuesta aplaudida internacionalmente. El mejor acierto arquitectónico consiste, precisamente, en ofrecer al visitante una rica experiencia espacial que se añade al placer de contemplar los objetos artísticos expuestos. Esta experiencia se ha querido hacer deliberadamente tranquila y prolongada, para lo que las rampas, muy largas y de pendiente muy suave, se han situado inmediatamente detrás de la piel de cristal, con vistas al interior y al exterior, realzando la voluntad de integración del edificio con la ciudad por encima de cuestiones meramente estilísticas. La Plaza dels Angels, parte del conjunto, hace que el interior y exterior se extienda, el suelo gris de la plaza es el mismo del interior; los cristales no separan, sino que unen visualmente el museo y su contexto urbano. El otro elemento que destaca es el tratamiento de la luz y el color blanco. En la última década, las cualidades expositivas

de los edificios de Richard Meier no han tenido muchos adeptos, incluso el actual director del Museo se ha declarado poco fanático del edificio. El edificio es un tributo a la luz y no a cualquiera de las obras que se puedan exponer en su interior.

En ambos casos, éste particular marco arquitectónico plantea al visitante una suerte de inquietante dificultad para establecer los límites que permiten diferenciar las obras del contexto de exhibición. El impacto estético parece diluir la entidad de las obras. Este borramiento de los límites habituales y fácilmente reconocibles en otros dispositivos de exhibición, forma parte del conjunto ya señalado de fuertes oposiciones, contrastes y ambigüedades presentes y remiten, en esta lectura, a los rasgos arquetípicos de la actual fase de la modernidad (Bauman, 2007). Sin embargo, el impacto emocional, el estremecimiento que provoca, resulta —a nuestro juicio—, una dimensión ineludible. ¿Cómo podríamos discernir la escultura *Niebla # 08025* sin el puente de Gehry? La zozobra de la niebla y/o la impertinencia del fuego de Yves Klein no alcanzarían efecto si no pudiéramos pararnos sobre la fuente. Los Tapies no serían los mismos si no pudiéramos divisar tras el cristal el Raval.

5.3. g. Aspectos comunicativos

Otra de las asignaturas en la que los museos se han esforzado por trabajar es la comunicación. Un museo no solo está abierto para mostrar sino para provocar comunicación, para hacer posible que se establezca un diálogo entre las dos partes. La posibilidad de ser un “medicamento” contundente para la mente y para ese “yo creativo” innato en cada uno de nosotros lo convierte en una inagotable fuente de estímulos que desarrolla el conocimiento y el pensamiento crítico y participativo de todas y cada una de las personas que lo visitan. Las críticas del ámbito artístico, el número de visitantes o la presencia de medios de comunicación carecen de importancia en comparación a ser espacio para la proyección de ideas.

Ambos museos, al ser unidades dotadas de gran diversidad, desarrollan estrategias globales de comunicación con distintos niveles de lectura para que todos estos componentes refuercen su presencia. El abanico de necesidades que se abrió fue amplio: desarrollo de una imagen corporativa, gestión eficiente de la información, atención especializada a los medios, estrategias de desarrollo de las nuevas tecnologías y por último acciones de marketing promocional. Los resultados hablan por si solos.

El Guggenheim es la entidad cultural española que ha generado más apariciones en los medios de comunicación. Pocos museos son capaces de medir con exactitud la eficacia y rentabilidad de sus estrategias de comunicación. Los Informes de Impacto ofrecen indicadores como número de referencia en prensa, espacio,

valoración cualitativa y cuantitativa, distribución geográfica de los mismos, tipos de publicación, etc. En 2007 el Museo publicó en las *Memorias 05-06* que la cuantificación económica de las apariciones en la prensa se estimó en casi 76 millones de euros. El último Plan de Comunicación (2007) ha desarrollado varias herramientas de comunicación que utilizan como soporte las nuevas tecnologías, con la finalidad de dinamizar su relación con los distintos públicos. El Plan de Comunicación también establece objetivos y líneas estratégicas para acciones publicitarias. Su programa de exposiciones enfocado a un público generalista y masivo debido a su compromiso de regeneración urbana obliga a tener una presencia exterior sostenida. El museo, asistido por una planificadora de medios, desarrolla un plan anual de acción publicitaria fundado en dos perspectivas. Una que abarca la publicidad convencional y otra, denominada *below the line,* centrada en acciones no convencionales como los *rich banner* en medios online, el marketing guerrilla urbana para eventos especiales, folletos y catálogos descargados por Bluetooth y finalmente capitalizar su relación como escenario del cine, publicidad y música. Su inconfundible silueta ha sido fondo de *spots* publicitarios y escenario de estrenos internacionales. Ahora bien, el Guggenheim nunca ha ocultado sus móviles y cosecha éxito tras éxito en el candelero mediático. Sin embargo, se da en él un curioso desequilibrio entre propaganda y secretismo. Se dan pormenorizadas cifras de resultados económicos, dineros revertidos en publicidad, pero todo lo que se refiere a la gestión pasa más desapercibido. De la misma forma es sorprendente la escasez de crítica en torno a lo publicado. Durante la revisión del material editado sobre el museo —por cierto muy basto y diverso desde que los medios dedican un espacio cada vez mayor al ocio y los viajes— y a excepción de tres o cuatro autores que se repiten, todos los agentes implicados en la promoción del museo lo proyectan como una bendición. Hablan del milagro Guggenheim y de la ilusión inseparable de él.

En oposición al Guggenheim, el modelo de comunicación del MACBA se concentra mayoritariamente en la emisión de contenidos informativos de calidad y matiz teórico. El trabajo de Comunicación y Marketing se acopla a la intensa labor editorial llevado adelante por el área de publicaciones. La preocupación inicial del Área de Comunicación pasaba por “permeabilizar el museo”, facilitar la integración, interacción y empatía del museo con sus públicos y entorno geográfico. Las acciones de comunicación se centraron en el espacio arquitectónico, la comunicación a través de elementos corporativos, los dispositivos tecnológicos en el museo y la Web. Luego el MACBA se preocupó por informar y promover la programación del modo más adecuado para cada uno de los públicos. Se crearon espacios adecuados y confortables para el encuentro de visitantes y se definió una comunicación gráfica en

un tono de redacción accesible y cercana en la información editada. La página del MACBA es una de las más completas en cuanto a la información que se ofrece así como el contacto que permite establecer con el museo. Es, por tanto, la web que más favorece la comunicación y el acceso a la institución desde varios puntos de vista, permitiendo que la misma se presente como un ente dinámico y abierto. Lo más llamativo es la creación de la emisora de radio propia del museo. En el índice general de la página se encuentra un apartado para “Prensa”. Dentro se distingue el servicio de notas de prensa y de imágenes. Se identifican las personas responsables, con nombres y contactos concretos, lo que hace más cercano el servicio. Sin embargo no llega a ofrecerse un servicio RSS (Sindicación) para los profesionales. Se indican los servicios de este departamento, como entrevistas con los comisarios y artistas, fotografías, etc., pero hay que contactar directamente con el museo para su acceso. En cuanto a Patrocinio, encontramos un apartado para la Fundación y los Patrocinadores de forma separada. En el área profesional el MACBA obtiene sin duda más que un aprobado, sin embargo no le sucede lo mismo en cuanto al análisis de su área de visitantes, aunque sí es de los que mayor esfuerzo está realizando en esta línea. Se echan en falta canales de comunicación colaborativa, en los que participar sobre la colección de un museo tan actual y dinámico. También faltan enlaces con lugares relacionados, sobre todo en Barcelona, una ciudad donde la oferta cultural y artística es muy elevada y variada.

5.3. h. Visitantes

Perfiles

La conclusión más general sobre los visitantes de los museos del estudio es que son representativos del público de arte promedio. En función de las variables que constituyen su perfil socio-demográfico (género, edad, nivel de estudios, residencia-nacionalidad) se corresponde con lo que cabría esperar en un público de arte. Por esta razón, ambos museos generan abundantes programas dirigidos a potenciar la inclusión y ampliación de los públicos visitantes (jóvenes y mayores de 65 años; jubilados y desempleados; extranjeros procedentes de países de emigración; personas con bajo nivel de estudios y posición socioeconómica baja; personas con discapacidad, etc.), así como la participación ciudadana en el marco de una nueva definición del papel de los museos en la sociedad.

951.369 personas visitaron el Museo Guggenheim a lo largo del año 2008. De ese modo, son ya más de 11 millones las personas que han acudido al Museo desde su inauguración en 1997 al 2010, con una media de un millón de visitantes al año. Por

su parte, la media de visitas del MACBA hasta el 2010 oscila el medio millón. En el 2007 fue visitado por 562.752 visitantes. En cuanto al origen geográfico la cifra de visitantes extranjeros en el Museo Guggenheim asciende al 66 % del total frente a un 43% de extranjeros en el museo catalán. Este elevado número de visitantes extranjeros es el reflejo de la contribución de ambos museos a la regeneración y economía de sus comunidades. Desde otro punto de vista se revela que ambas instituciones tienen un alto porcentaje de público que los visitan una vez y no vuelven. Mientras el Guggenheim aspira sin reparo a mejorar su ranking en la cifra de asistencia año tras año, el MACBA clama contra el imperativo de la visibilidad. El museo catalán investiga métodos de circulación de discursos en su página web, publicaciones y nuevas formas de publicidad porque aspira entender los procesos de construcción de públicos en la esfera pública. Sin embargo, los perfiles de público que registran son los mismos datos socio-demográficos que cualquier estudio de públicos requiere. En vez de profundizar sobre el tipo de intereses o tipo de visita continúan contando números de personas.

Captación y fidelización de visitantes

Es una pena que este último epígrafe no se pueda comparar ya que el MACBA no realiza acciones directas en este campo. Sin embargo, reflexionando sobre la definición de una política de fidelización, no dudamos de que el museo catalán se esfuerce por garantizar una oferta expositiva amplia y variada para que sus visitantes regresen y se sientan satisfechos. Observar, comparar, leer, comprobar, comentar, discutir... son acciones que, cuando se comparten, convierten la visita en una experiencia muy gratificante y con gran capacidad de captación.

5.4. Conclusión

Tras este extenso ejercicio comparativo, entendemos que la aplicación del modelo a estos dos museos ha permitido analizar de manera integrada la razón de ser y los propósitos de cada institución así como el conjunto de actividades que llevan a cabo en sus distintos ámbitos. De la misma forma, hemos podido valorar de manera exhaustiva, las funciones en todos sus momentos: planificación, desarrollo y posterior impacto.

Se incluye en la figura 40, una tabla a modo de resumen de la información que pretende facilitar la reflexión y en la que se pone de relieve la correlación de los

resultados obtenidos en ambos museos con los conceptos investigados en el marco teórico del capitulo 1 y el modelo propuesto en el capitulo 2.

Figura 40. Resumen de la información comparada. Elaboración propia

Categoría	Guggenheim Bilbao	MACBA
Parámetros fundacionales		
Origen de la iniciativa	Colaboración público/privada. Reordenación urbana y desarrollo económico.	Colaboración público/privada. Reordenación urbana y desarrollo económico.
Función y motivaciones	Dinamizador cultural. Público generalista. "Museo para la sociedad": símbolo de vitalidad.	Espacio crítico y herramienta de análisis teórico para mejorar relación creación /espectador. Autonomía de públicos Espacio alternativo y para especialistas.
Modelo de Gestión y financiamiento		
Estructura organizativa	Patronato de naturaleza pública/privada. Pertenece Red Guggenheim. Conflicto de intereses entre el Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Vizcaya.	Patronato de naturaleza pública/privada. Depende Fundación MACBA. Conflicto de intereses entre la Fundación y la Dirección.
Personal y organigrama	Plantilla de 100 personas aprox. Estructura empresarial: dirección general y departamentos. Más cargos de gestión de recursos que producción cultural. Más economistas y técnicos que personal de las artes. Becarios, voluntarios y subcontratación de acciones socio-culturales.	
Usos políticos del museo	Hacen hincapié en el valor "exhibitivo" del arte para crear urbanismo, imagen y comunicación, actividad económica y	

	lealtad política.	
Matiz de Calidad	Apuesta por la excelencia en la gestión (Modelo EFQM)	Declara intención y arranca con mejora de procesos
Aspectos económicos	Partidarios autofinanciación pero sometimiento a control político.	
Estructura del gasto	Fuertemente Creciente	Ligeramente creciente
Fuentes de financiación	Muy importante auto-financiación (67%)	Importante esfuerzo por aumentar la auto-financiación (25%)
Estudios de impacto económico.	Claro impacto económico: Estudios Input/output lo avalan.	Claro impacto económico: Estudios de diversa índole.
Programación y contenidos		
Concepto museológico	Fomentan diferentes versiones de una colección que se arma y desarma de acuerdo al funcionamiento de la Red Guggenheim.	Priorizan la reflexión y fomentan diferentes versiones a partir de todo el arco de producción cultural. Contrarrestan la hegemonía de la exposición. El concepto, estructurado en ejes establecidos, origina las actividades.
Colección	Fruto de la unión de varias colecciones tradicionales. Obras maestras de la modernidad más clásica. Adquieren en red.	Fruto de la unión de varias colecciones locales. Importancia a las líneas emergentes y a todos los lenguajes artísticos. La colección está en construcción permanente. Adquisición continua.
Programación artística	Impactante programación temporal. Exposiciones	Impactante programación temporal. Diversidad de

	multitudinarias. Densidad académica, excesiva por inabarcable. Poco espacio para el arte local.	programas y actividades. Densidad teórica, excesiva por distante. Acuerdos con museos internacionales de referencia.
Servicios de documentación	Herramienta para el uso interno y de especialistas.	Intensa labor editorial y de producción intelectual.
Programas educativos e interpretación	Más de 50 programas educativos al año. Enfoque multidisciplinar, planteamiento conceptual y metodologías basadas en el desarrollo de ideas.	
	Patrocinio comprometido. Actividades de evaluación constante.	Le dan importancia al aspecto sensible de la contemplación e interpretación. Papel activo en modelos de aprendizaje. Programas de formación propios.
Museografía	El espacio es fundamental en la experiencia de visita. El marco arquitectónico diluye los límites entre éste y las obras. Plantea dificultades de discernimiento pero de alto impacto emocional.	
Aspectos comunicativos	Complejas estrategias de comunicación con distintos niveles de lectura. Mucha importancia a la imagen corporativa y la gestión eficiente de la información. Desarrollan recursos tecnológicos para encontrar nuevos modelos de comunicación con sus públicos. Innovación constante	
	Desarrolla fuertemente sus aspectos publicitarios. Control de medios y estudios económicos del impacto mediático.	Emisión de contenidos informativos de calidad y matiz teórico.

<table>
<tr><td rowspan="2">Visitantes</td><td colspan="2">Afluencias masivas (superan el medio millón de visitas anuales)

Realizan estudios sistemáticamente para conocer los perfiles de sus visitantes.

Perfiles representativos del público de arte promedio.

Elevado número de visitantes extranjeros dado su perfil turístico.

Alto porcentaje de visitas no repitentes.</td></tr>
<tr><td>Realiza actividades de captación y fidelización de visitantes.</td><td>Defiende la autonomía de públicos y la circulación de discursos.</td></tr>
</table>

El capítulo siguiente expone las conclusiones finales, entre las que se desarrollan las derivadas de las revelaciones aquí expuestas.

III. CONCLUSIONES

CONTENIDO:

1. **Visión general de la investigación**

2. **Conclusiones**

3. **Líneas de investigaciones futuras, limitaciones y consideraciones finales**

1. Visión general de la investigación

Lejos ha quedado el inicio de este trabajo y como era de esperar, las muchas horas de lectura y el esfuerzo intelectual han afectado la idea original de esta tesis. En este informe final a modo de conclusión se presentan los cambios sufridos en el entendimiento del fenómeno, los hallazgos, las limitaciones de la investigación y algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

Este estudio de conjunto —que re-fundamenta la labor museológica de acuerdo con las nuevas concepciones de la historia, el arte y la economía— concibe una revitalización de la comunión público-museo-territorio en tiempos de competencias urgentes y agresivas. Es evidente que en España las ambiciones museológicas están avanzando con fuerza, gracias a plataformas como el Guggenheim Bilbao y el MACBA, en las que se presentan y debaten ideas, o programas nuevos que ofrecen "mejores prácticas" en la profesión museística. En nuestra calidad de extranjeros, fue un placer percibir la agitación generada por estos titanes y demostrar que un museo no es más que lo que se hace con él, las formas en que la gente se apropia de él.

Consecuentemente, estudiamos una nueva tipología de infraestructura cultural que refleja la suma de intereses del territorio, el patrimonio y la comunidad que las acoge. Las referencias han sido el Museo Guggenheim Bilbao y el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona porque su extrema complejidad ha permitido profundizar en el funcionamiento real de los actuales museos de arte contemporáneo.

Ante la extraordinaria abundancia de datos resultó imprescindible configurar un modelo que admitiera la sistematización de la información. Este esquema se convirtió en un modelo analítico de la actuación de los museos investigados según se contrastaba la realidad empírica con la realidad conceptual. La reconfiguración continua que se realizó a la hora de intentar recoger cada una de las experiencias, objeto de estudio en esta investigación, nos han llevado a un proceso de interpretación profundo, que implica un análisis crítico del esquema en su totalidad. El modelo propuesto consigue una visión integral de las diversas actuaciones de una institución de arte contemporáneo que explican su razón de ser y su actividad en términos de desarrollo económico y contribución a la promoción de la cultura.

La validez de los hallazgos no se demuestra por medios estadísticos sino que para reflejar la rigurosidad del modelo de integración y su red de relaciones esta tesis ha cuidado la forma cómo se presentan los datos, en definitiva, una manera de interpretar la realidad.

El modelo resultante es, a nuestro juicio, una contribución verdaderamente original al campo de estudio. Con una importante consecuencia de valor añadido, que

es la de incrementar efectivamente el conocimiento y, la posibilidad de extraer valoraciones relevantes para las políticas públicas. De hecho, el modelo puede ampliar su utilidad como herramienta de valoración de la actuación de una institución de arte contemporáneo, en relación a un prototipo dado, en relación a otra institución e incluso para valorar su evolución en el tiempo. Así mismo, es posible su empleo como instrumento de planificación. La proposición de estos planteamientos y su posible transferencia a otros contextos geográficos es, en un futuro, la consumación última de esta tesis.

2. Conclusiones

Al principio nos preguntábamos por qué la política cultural actual obliga a los museos a realizar actividades totalmente ajenas a sus fondos; por qué el museo de arte contemporáneo excedía sus funciones tradicionales. En cuanto observamos las condiciones en que se asignan recursos intentamos averiguar cómo la cultura establece su valor de cambio y su valor de uso y por supuesto, cómo es la convivencia de esos valores: ¿uno se sobrepone al otro? ¿Conviven en armonía? También queríamos saber si las nuevas funciones, impuestas o buscadas, consolidaban a los museos de arte como espacios para el desarrollo democrático. Intuíamos un cambio de paradigma en el espacio social que ocupan estas instituciones por un lado solemnes y al mismo tiempo, estimulantes.

El trabajo de investigación nos ha permitido cuestionar el fenómeno que observamos; descubrir nuevos roles del museo; demostrar el desplazamiento de funciones tradicionales hacia otras nuevas ligadas a la economía del ocio; y sobre todo, construir una propuesta de modelo de análisis integrador útil para comparar las diversas actividades de una institución dedicada al arte contemporáneo que, a corto plazo, puede servir como herramienta para la planificación. Por último, el modelo aplicado a las realidades del Guggenheim Bilbao y el MACBA nos permite afirmar que los museos que nacen con el objetivo principal de contribuir al desarrollo económico de su región y promover la regeneración del tejido urbano en el que se insertan, trabajan, con la misma intensidad, por el desarrollo comunitario y el ensanchamiento de la condición de ciudadano.

Presentamos, lo que a nuestro juicio, son las respuestas más sobresalientes a los objetivos que nos planteamos al inicio de esta tesis doctoral. Con ellas esperamos haber contribuido a la comprensión del vínculo ocio-economía, un fenómeno consolidado en el siglo XXI.

Con el fin de facilitar su lectura hemos incorporado un esquema que antecede a su exposición numerada:

Figura 41. Esquema objetivos | conclusiones. Elaboración propia

Objetivos	Conclusiones
¿Qué se entiende por museo de arte contemporáneo hoy?	**Conclusión 1:** El museo como experiencia de ocio enriquece el vínculo entre el disfrute y el aprendizaje. La visita al museo vuelve a asociarse a otros significados más allá de una visión tecnicista restringida a las habilidades analíticas que priorizan los conocimientos y los métodos de enseñanza.
	Conclusión 2: La incorporación del museo de arte al circuito del ocio garantiza la existencia de una esfera pública democrática.
	Conclusión 3: Nueva tipología de espacio patrimonial denominada museo ornamento.
¿Qué capacidad tiene el museo para adaptarse al espacio y rol social que la comunidad le ha asignando?	**Conclusión 4:** Nuevas competencias para los museos de arte contemporáneo. Los museos han demostrado una enorme capacidad para adaptarse al espacio y rol que la sociedad y la nueva economía, basada en industrias creativas, le exigen.
	Conclusión 5: La función cultural se reproduce en otros mecanismos de prestigio. Los museos de arte no sólo reproducen cultura, también se constituyen como plataformas para el desarrollo territorial.

¿En qué casos el museo puede producir beneficios financieros sin disminuir sus herramientas naturales: calidad y diversidad?	**Conclusión 6:** Las políticas culturales para los museos de arte son parte de una democracia que requiere del lujo público para aplacar las diferencias producidas por el mercado.
	Conclusión 7: Valor de uso y valor de cambio: las instituciones de arte contemporáneo pueden producir beneficios financieros sin disminuir sus herramientas naturales: calidad y diversidad.
¿Es posible conseguir a nivel de cada institución la convivencia de las políticas de desarrollo económico y socio-cultural? ¿Cómo? ¿Se podría definir un modelo integrador extrapolable a otras instituciones?	**Conclusión 8:** Desde un punto de vista teórico, en modelos de gestión relacional es posible la convivencia de políticas para el desarrollo socio-cultural y económico.
	Conclusión 9: Es posible construir un modelo de análisis integrador de las actuaciones de los museos en el ámbito del desarrollo económico y del desarrollo socio-cultural.
¿Cuáles son las competencias que el museo debe desarrollar para convertirse en una plataforma eficaz para generar ocasiones en las que desarrollar las capacidades que necesitamos para vivir en plenitud la cultura contemporánea?	**Conclusión 10:** El arte [maravillosamente] peligroso.

1. **El museo como experiencia de ocio enriquece el vínculo entre el disfrute y el aprendizaje. La visita al museo vuelve a asociarse a otros significados más allá de una visión tecnicista restringida a las habilidades analíticas que priorizan los conocimientos y los métodos de enseñanza.**

En un mundo que tiende a limitarnos a meros espectadores de una realidad que no se sabe bien si es o no es real, el hecho de identificar la visita a un museo como experiencia de ocio nos da la posibilidad de cuestionar nuestra capacidad de ser más libres para hacer lo que queremos y lo que nos gusta hacer. Los bruscos cambios en este mundo globalizado hacen que nuestras capacidades mentales tengan que sufrir una continua adaptación al cambio multicultural y tecnológico que la era de la información y el mercado imponen. Vivir supone percibir, comprender, interpretar y transformar. En este esquema, la percepción es la base de la construcción de la identidad ya que su función es poner en actividad la inteligencia. Nos identificamos con algo para aprender a ser coherentes y lógicos al mismo tiempo que construimos nuestras propias respuestas creando algo nuevo. En el arte y también en el ocio, creatividad y pensamiento crítico están directamente relacionados.

El juicio estético apela al discernimiento formal, la capacidad de distinción, y la mente que se ejercita en su práctica adquiere perspicacia y claridad, enriquece su fuerza cognitiva y la solidez de sus principios morales. Para la tradición estética el itinerario artístico exige una mente individual e independiente. Las prácticas actuales favorecen el encuentro con el arte, públicos cada vez más amplios acceden al ámbito del museo aún cuando las condiciones materiales y antropológicas condicionen el juicio estético. Las condiciones materiales hacen que apenas consigamos una aproximación, una confirmación personal de nuestro paso por el museo pero el papel de la cultura sigue siendo original y tiende a situarse en el terreno de la experiencia, en el ámbito del sentido o del deseo, o incluso de la felicidad. En otras palabras, la visita al museo vuelve a asociarse a otros significados más allá de la utilidad del aprendizaje.

Este mérito tiene dificultades y limitaciones, pero son menores frente a la propuesta de una transformación de las diferencias del sistema social. Ciertamente, la consigna de una azotea abierta [alta y para todos] asume un grado de desigualdad, porque determina desde el principio que el museo propone una experiencia superior a la vida cotidiana, pero es una forma de comenzar. La adquisición de estructuras de pensamiento y soportes críticos requiere tiempo, esfuerzo y dificultades que sortear. El

museo elige y decide las acciones mientras que el visitante decide el umbral de su relación ya que ésta tiene múltiples niveles y lecturas. Un museo no es una institución viva por llevar una intensísima actividad sin más, un museo está vivo cuando hace posible que sus visitantes puedan ver con ojos nuevos las mismas cosas cada vez que lo visiten.

El Guggenheim y el MACBA proponen una experiencia que intenta borrar toda posible carga de "deber ser". Al incorporarse al circuito del ocio, reflexionan sobre el tipo de experiencia que ofrecen al visitante. No pretenden aprovechar la visita a toda costa. No son una suerte de enciclopedia compacta, ni lugar de aprendizaje obligado, sino espacios donde ejercitar la libertad que otorgan. Esa potencialidad la entienden como un puente, no como una imposición, donde se pueda elegir los propios centros de interés y actuar de acuerdo con ellos en la elección del recorrido, la atención, los tiempos otorgados a la contemplación, etc. En consecuencia, el arte como experiencia de ocio posibilita vivencias intensas, memorables, pero reclama públicos activos.

El público del arte ya no es el espectador moderno que ligaba la experiencia del arte a una relación íntima, profunda y contemplativa. Los informes mostraron que en general la audiencia del arte posee mejores ingresos, nivel de educación y ocupaciones que la comunidad promedio. Los museos continúan atrayendo a sectores privilegiados que no se mezclan con los sectores populares, pero han abandonado las generalizaciones apocalípticas sobre la homogeneización del mundo. El público se constituye de formas abiertas e imprevisibles en el propio proceso de la construcción de los discursos, a través de sus diversos modos de circulación. Por tanto, el público no es alguien a quien llegar, que está ahí esperando pasivamente las mercancías culturales sino que se constituye sobre el propio proceso discursivo y en el acto de ser convocado. Las políticas activas para el desarrollo de audiencias redefinen un concepto de la cultura con contenido lúdico minimizando los referentes elitistas que crean rechazo [solemnidad, formalidad, etc.]. Asimismo, hemos observado que la demanda cultural no sólo tiene que ver con la participación o un deseo real de participación sino también con un concepto económico de considerar la cultura como bien de mérito.

2. La incorporación del museo de arte al circuito del ocio garantiza la existencia de una esfera pública democrática.

Las consecuencias de esta perspectiva en términos de prácticas van en la dirección de poner en cuestión las concepciones dominantes respecto a la producción y el consumo cultural, según las cuales esos roles son inamovibles como procesos

cerrados, y por tanto meramente reproductivos de lo existente. Se abre un abanico de posibilidades de acciones nuevas, en las que el público adquiere un papel activo de productor y que puede permitir por tanto la aparición de articulaciones nuevas, de nuevas formas de sociabilidad. Es justamente esta no preexistencia del público lo que permite pensar en la posibilidad de reconstrucción de una esfera pública a partir de la programación de exposiciones y programas, valga la redundancia, públicos. Es precisamente la apertura de estos museos de arte lo que garantiza la existencia de una esfera democrática, un espacio que no debe ser unitario [esto es consensual] para ser democrático donde todos disfrutamos y aprendamos. El estudio partió de una hipótesis que especulaba sobre el papel del museo en el ensanchamiento de la condición de ciudadano. Establecimos que la condición de ciudadano no la otorga un documento, sino que se convierte en un proceso que se inicia con los derechos de ciudadanía clásicos, pero que debe ir desarrollándose, aumentando las capacidades de ejercer esos derechos de forma progresiva. Esta idea de proceso que se constituye en la experiencia de ocio es la que nos permite situar la importancia de la cultura en la construcción de ciudadanía, justicia social y bienestar público.

3. Nueva tipología de espacio patrimonial denominada museo ornamento.

En este nuevo planteamiento los museos han ganado en autonomía y libertad de acción pero también podría decirse que han cambiado de dueño, antes el Estado, ahora el Mercado. Para incrementar los públicos, los museos han incorporado sistemas y atractivos —entradas, tiendas, restaurantes u otras aventuras comerciales— que ahora son fundamentales para su funcionamiento. El funcionamiento es más complejo y lo hemos explicado a partir de la conformación de una nueva tipología de museo: el museo ornamento. Un museo capaz de crear urbanismo, imagen y comunicación, actividad económica y lealtad política. Esta tipología se sustenta con fuerza en la posibilidad de conseguir una vida social nueva en áreas claramente marcadas; garantiza instrumentos de apropiabilidad para las industrias culturales; y a la vez atestigua que el propio humus de la producción cultural no sea radicalmente extinguido por estas prácticas.

La estrategia del museo ornamento deviene en conflicto cuando las externalidades económicas que genera en un entorno concreto prevalecen sobre la capacidad de generar significado y de aumentar las transacciones simbólicas entre sus miembros. La predación empresarial y política de estas externalidades amenaza con reducir la libertad de circulación y producción de conocimientos e información y

por lo tanto la propia condición de *feedback* del proceso cultural volviéndose contraria a su propia esencia: caótica, ambivalente e impredecible.

4. **Nuevas competencias para los museos de arte contemporáneo. Los museos han demostrado una enorme capacidad para adaptarse al espacio y rol que la sociedad y la nueva economía, basada en industrias creativas, le exigen.**

Hemos observado que el interés del museo como espacio de disfrute retoma el sentido original y recupera su valor autotélico como parte de un estilo de vida particular asociado a un comportamiento hedonista y turístico. El desafío del ocio conecta con las oportunidades de consumo y la línea divisoria entre educación, ocio y consumo es cada vez más borrosa. El objeto de arte promete consumo y consumo es una palabra terriblemente cierta, porque es, cada vez más, nuestra forma de creernos tolerantes y curiosos. La visita a los museos también se ha convertido en un divertimento sofisticado en el que la gente decide si va a ver una película, a la playa o a un museo.

Los museos dejaron de ser sólo árbitros del conocimiento y el gusto, guardianes de la memoria colectiva e instrumentos de la educación pública, para ser también un producto turístico nacional o local. Los museos se han transformado en la meta del peregrinaje final de todos los recorridos turísticos, con afluencias nunca vistas hasta ahora y con la posibilidad de disponer de enormes y sorprendentes presupuestos. Todo ello sucede al mismo tiempo que los operadores de marketing turístico promovieron el cambio en el concepto de paseo por el de experiencia turística [como el caso del Reino Unido donde el clima no favorece muchas salidas turísticas].

Esto indudablemente produce un desplazamiento. Si los museos optan por posicionarse como un recurso de la infraestructura turística, la comunidad redistribuye los ingresos de acuerdo a los recursos locales y los intereses de expansión. El nuevo discurso de la industria cultural tiende a reconocer las diferencias, aunque muchas veces lo hace según los criterios del marketing y da lugar a políticas culturales de signo populista. Esas políticas culturales siguen el patrón del consumo televisivo y tienen por tanto sus mismas consecuencias: una progresiva banalización y empobrecimiento de la experiencia, en la cual la dimensión crítica y emancipadora de la experiencia cultural es eliminada a favor de una falsa participación.

En una historia ya sedimentada de significados y paisajes materiales, la interacción es fuente tanto de posibilidades de acción como también de coacción. Por tanto, ahora los museos necesitan incorporar nuevas competencias para afrontar el desafío. Las decisiones se ejecutan en entornos performativos [contextos de

decisiones cruzadas a distintos niveles, no experimentadas en el pasado] haciendo difícil un equilibrio entre las necesidades del libre mercado y la pesada carga de burocracia que dirige fondos y otras decisiones. Tanto el arte como la riqueza económica se mueven entre la administración, los bufetes de abogados, las consultorías, las campañas de imagen y publicidad y los vaivenes geopolíticos. No perdemos de vista que las estructuras de jerarquías y prerrogativas son personas pero la lucha de intereses se desarrolla en un contexto donde unos y otros conocen cabalmente las complejas maquinaciones implícitas en apoyar una agenda a través de una variedad de instancias intermedias, situadas en distintos niveles, que a su vez tienen agendas similares, yuxtapuestas o discrepantes. La nueva economía basada en el suministro de contenido, supuestamente constituye el motor de la acumulación pero no deja de ser un complejo cúmulo de energías que se nutre del desorden.

Bilbao y Barcelona apostaron por la nueva economía (industrias creativas) y crearon nuevos sectores que compensaran los puestos de trabajo perdidos en el sector industrial. En la realidad de competencia entre ciudades y regiones, los ámbitos aquí analizados iniciaron un paulatino proceso de integración en la Unión Europea, en torno al eje imaginario Londres-Milán, dirigiendo sus esfuerzos a intentar minimizar los riesgos y sacar partido de las oportunidades y para ello articularon su papel de influencia posicionándose como metrópolis regionales de tamaño medio. Los resultados hablan por si solos: avalancha de turistas nunca vistas en ciudades que hasta entonces pasaban desapercibidas internacionalmente, museos que se vuelcan a un papel productivo capaz de generar recursos económicos, réditos políticos y relaciones públicas. La capacidad para erigirse en imágenes de un nuevo optimismo y de producirlo al mismo tiempo es maravillosa, y lo más estimulante para el análisis: la afluencia de una gran proporción de los espectadores que no han tenido una relación anterior directa con el arte contemporáneo, por considerarlo algo “incomprensible”.

5. La función cultural se reproduce en otros mecanismos de prestigio. Los museos de arte no sólo reproducen cultura, también se constituyen como plataformas para el desarrollo territorial.

Las instituciones culturales han ido incorporando de manera progresiva a la idea de acceso universal a la cultura —entendida como un bien accesible en si mismo y generador de efectos beneficiosos— un nuevo discurso basado en la asimilación de la experiencia cultural a los procesos de consumo. Ahora, la producción artística está distribuida entre muchas fábricas especializadas en tareas diferentes enriquecidas por actividades inmateriales de investigación, ideación, conexión, comunicación y servicio.

Lo estético contemporáneo es, cada vez más, ese fluir escénico dirigido no solo a mostrar sino a mostrarse. El siglo XXI parece demandar, y por tanto compra, canales para vivir experiencias inolvidables [inmersitas]: sucesos montados por una organización que involucra personalmente al sujeto. La clave esta en convertir en activo lo pasivo, en favorecer la coproducción de modo que los consumidores participen en el proceso de producción.

En este *continuum,* la cultura no halla su centro de gravitación dentro de sí misma, sino en más sitios, en múltiples lugares: la rentabilidad tangible de esas esferas en principio extra culturales y asociadas al dinero y al poder es otro de ellos.

La trama cultural pierde espesor y los programas de participación son cada vez más vulnerables pero ahora sirven de soporte a la movilidad, la circulación y transformación de un capitalismo que se reinventa con o sin quererlo. La cultura en el sentido clásico del término, como enriquecimiento personal y social, no se dispersará pero afirmamos que en la sociedad del conocimiento, los museos ya no sólo funcionan como desarrollo desinteresado del saber, como gabinetes para la experiencia o como un *hobby* de las clases altas, sino como escenarios de sueños, ilusiones, esperanzas e intereses, infraestructuras capaces de erigirse en símbolo de una renovación.

El arte sólo proporciona una parte de la identidad y de la actividad, a pesar de que estemos hablando de organizaciones que se definen como un museo. Esta parcialidad se debe a que sus objetivos no son primordialmente artísticos. Como entes organizativos gestionan un objeto, en este caso exposiciones de arte, y todo su trabajo aplicado: transporte, seguros, museografía, programas educativos, documentación, etc. Cuando sus responsables escenifican el balance anual de resultados, el énfasis cae en las cifras de visitantes, en los millones de euros que el gasto de los turistas ha supuesto para las haciendas, en el nivel de autofinanciación, en las veces que ha salido en la prensa extranjera y en los beneficios para una imagen internacional normalizada y moderna. No hacen alarde de las compras de su colección, aunque las mencionan, porque su función artística está en otra parte. Más que modelo de museos, son modelos de gestión, de generación de riqueza. Quizá se eche en falta una función cultural más tradicional pero esta versatilidad, más que indicar el deseo de transmitir un saber enciclopédico, apunta a una neutralidad respecto a la función cultural, que queda totalmente abierta para que el visitante la use o no.

6. **Las políticas culturales para los museos de arte son parte de una democracia que requiere del lujo público para aplacar las diferencias producidas por el mercado.**

La filosofía que subyace en las estrategias gubernamentales para ampliar el poder a través de infraestructuras culturales es la misma que opera en la idea de lujo: convertir la experiencia en un estilo de vida. Las marcas de lujo —pensemos en un vestido de Armani— permiten que nos sintamos diferentes, distinguidos y posmodernos, sin necesidad de ser ninguna de las tres cosas. En los museos ornamento, los mecanismos de impacto son los mismos. En tiempos de superabundancia el poder aspira a proveer de esas marcas a los ciudadanos para legitimarse. Pero ese plus de lujo público del que hablamos ya no es un simple capricho para el político sino un complemento que debe ofrecer democrática y necesariamente. Después de 1945 se produce un pacto de clases por el cual la administración asume el papel de aplacar las diferencias producidas por el mercado, con el fin de descargar a éste de un excesivo peso de las demandas reivindicativas. En vez de concentrarse en el ámbito laboral, la ciudadanía reclama recompensas a los poderes públicos que implican el destierro u ocultamiento de los espacio basura y la construcción de ornamentos a cambio de su adhesión y aclamación.

El poder público invierte masivamente en edificios opulentos, emblemas de la ciudad que la pongan al día a base de simbolizar las ideas de progreso, cultura, justicia y comunidad pacífica. Desde siempre la arquitectura fue un símbolo demostrativo de poder. Una de las primeras construcciones de las que se encargaba el Imperio Romano una vez tomado un territorio y luego de que el auriga determinara cual iba a ser el centro de la ciudad y fijara los ejes ortogonales para su trazado era ejecutar un arco de triunfo en el acceso principal de la ciudad, en el cual constaba el nombre del emperador entre otras cosas. Este símbolo, porque de otra cosa no se trataba ya que el arco no cumplía ninguna otra función que la de estar ahí como puerta abierta de acceso, era una manera de decirle al caminante que había llegado a una ciudad conquistada por el Imperio, que Roma estaba allí y en todas partes. Hoy por hoy, los símbolos pueden ser diferentes, las metodologías de ocupación también. Digamos que la penetración cultural es mas sutil que los conflictos bélicos pero los significados difieren en muy poco, solo basta reemplazar a un emperador por una corporación y a un arco por las torres Petronás en Kuala Lumpur o por las derribadas torres gemelas del World Trade Center —símbolo del poderío capitalista mundial— para saber de que estamos hablando.

Desde la política, no sólo se ofrecen estas actividades e infraestructuras para dar un servicio para el uso ciudadano, también se promueven edificios de arquitectos para acotar los escenarios de relación mediática con los votantes y hacerlos agradables para propios y turistas. Los museos examinados popularizan la distinción, una distinción que el ornamento refuerza por su museografía notable y su teórico

carácter de museo de arte moderno y contemporáneo, signo *chic* y elitista aunque acceder a él esté al alcance de una ancha y vasta clase media mundial. Los clientes del museo son los *happy many*, en vez de los *happy few* que antes formaban las élites. El visitante tipo vive en una casa confortable, tiene un trabajo aceptable o bueno y quizá también una mascota, un puppy, igualito al de Jeff Koons patrocinado por Hugo Boss en la explanada del Guggenheim. Antes, la industrialización producía urbanismo, ahora la industrialización y el crecimiento económico —las bases de la acumulación capitalista— se realizan en gran medida por y a través de la producción social del espacio urbanizado, planificado y orquestado por el Estado. Por tanto, el desarrollo económico así como el acceso a sus beneficios son los deberes y derechos fundamentales de las actuales democracias.

Ahora bien, si los museos se construyen para regenerar el tejido urbano y económico, si su mayor legitimidad reside en el beneficio derivado de la atracción de visitantes, entonces lo mejor sería obtener el máximo beneficio económico sin importar el acceso a la cultura. Estos retos económicos proyectan expectativas y fracasan si no se cumplen. Parece imposible criticar esta tipología pues las cifras de espectadores y los flujos que han proporcionado constatan un éxito. No obstante, la cultura es uno de esos derechos que el Estado debe garantizar y por tanto, hay elementos que empiezan a inquietar. Para seguir creciendo por el lado del turismo las ciudades buscan nuevas atracciones constantemente. Por su parte, los artistas repiten que, a ellos, los efectos les han pasado por encima o por debajo, sin llegar a tocarles. Si leemos las cifras sin la euforia del éxito, la autofinanciación es un eslogan dado que el Estado sigue siendo el principal protagonista para mantener las estructuras. Las cifras de turistas suben cada año, aunque sea ligeramente, pero la imaginación institucional y en gran medida la ciudadana han pintado a un visitante de clase media que duerme en hoteles de cuatro estrellas, come a la carta en restaurantes caros, va de compras a las mejores tiendas y se interesa por el arte de las galerías. La realidad demuestra que la clase media no da para tanto. La ilusión y la representación parecen haber proscrito la realidad. No se trata de anticipar un improbable fracaso pero la presión en este sentido es muy grande.

7. Valor de uso y valor de cambio: las instituciones de arte contemporáneo pueden producir beneficios financieros sin disminuir sus herramientas naturales: calidad y diversidad.

En la práctica, las distancias culturales se aproximan en tanto la cultura se experimente [valor de uso] por encima de su valor de cambio. En el ámbito

empresarial esto puede no parecer lógico, como en cualquier otro sector, las empresas fijan prioritariamente su atención en el precio de sus productos [valor de cambio]. El punto de vista económico siempre resalta la escasez, de tal forma que la decisión a la que se enfrentan los actores es la de cómo asignar los medios limitados entre fines que compiten entre sí. Cada consumidor tiene necesidades que hay que satisfacer, las empresas productivas disponen de las tecnologías para proporcionar los bienes y servicios que satisfagan dichas necesidades, y los procesos de intercambio unen una parte del mercado con la otra. La economía política confirma que la eficacia de estos procesos de producción, consumo e intercambio deja en segundo plano otras cuestiones de importancia para el bien común. Por eso, en el terreno de la intervención pública las valoraciones responden a criterios comunes de justicia y democracia y no solo de eficiencia.

La economía actual, basada en la prospectiva de innovación, desarrollo, creatividad y tecnología, ha determinado la necesidad de capitalizar nuevos recursos con el objetivo de abrir otros espacios de circulación de mercancías. Los capitales simbólicos, a través de la elaboración de nuevas políticas patrimoniales, se han transformado en mercancías [valor de cambio]. Mercancías muy especiales porque la noción de cultura, que se ha definido, es una manifestación del comportamiento colectivo. Debido a su peso comunicativo y representativo, estos bienes son inapropiables, incluso en su propia comercialización. Establecimos que su valor de cambio reside en el flujo de servicios que producen y que, en general, no se financian directamente mediante la demanda individual sino que deben suministrarse a través del Estado o mediante la cooperación voluntaria.

La utilización del arte como avanzadilla para la regeneración urbana está directamente ligada al fenómeno descrito, y explica, seguramente, la relación tan especial que mantienen muchos museos con su entorno. Desde luego la teoría económica ha tenido que azuzar el ingenio para comprender este campo enorme de externalidades pero actualmente, en los modelos de competencia entre ciudades, se considera al espacio, un factor esencial para la innovación.

Desde esta perspectiva, tuvimos en cuenta que la producción, distribución y consumo de los bienes culturales tienen un aspecto económico que los preside pero el valor de uso es lo que más importa. También consideramos que las funciones generales que el museo debe desarrollar para cumplir con su misión —estudio, educación y deleite— se sincronizan con las unidades administrativas que ejecutan tareas comerciales, técnicas, financieras, de seguridad, contables y administrativas propiamente dichas buscando un equilibrio entre la orientación al objeto y la orientación al sujeto. Con el tiempo, la actuación del museo se fue adaptando y se

convirtió en estratégica, desarrollando procesos de información, y tomando decisiones oportunas a medio y largo plazo que garantizan sus objetivos naturales. Los profesionales y especialistas del arte se están acostumbrando ante las posibilidades de la gestión empresarial. Muchos continúan evaluando la realidad con los parámetros de la modernidad (racionalidad, progreso y educación), sin percatarse que la sociedad ha cambiado. En los casos Guggenheim y MACBA, la experiencia museal ha sido asimilada y son ellos quienes tratan de dar contenido a esa experiencia para convertirse en ámbitos facilitadores de progreso individual y colectivo.

8. Desde un punto de vista teórico, en modelos de gestión relacional es posible la convivencia de políticas para el desarrollo socio-cultural y económico.

Si los museos asumen un papel esencial en el desarrollo territorial nos preocupaba saber si aquellos museos de arte contemporáneo que asumen como misión principal el desarrollo económico de una región, consiguen integrar, al mismo tiempo, el desarrollo socio-cultural de su comunidad. Luego del análisis de cada una de las funciones del Guggenheim y el MACBA se constata que la integración de políticas es posible.

En el capitulo 2 se establecieron algunas definiciones útiles al modelo. Definimos el museo como motor de desarrollo cuando se pretende mantener infraestructuras prestigiosas que permitan competir con éxito en el mercado. La cultura vale para incrementar la educación, mitigar las luchas raciales, ayudar a revertir el deterioro urbano, crear empleo, reducir el delito y obviamente generar ganancias y desarrollo económico. Aquí, la preocupación es convertir a la cultura en un elemento instrumental al servicio del desarrollo territorial. Un entorno urbano competitivo que prioriza los valores ambientales de una localidad, como su calidad de vida, la presencia de servicios personales y de entretenimientos diversificados, además de factores poco evaluables como la creatividad, el dinamismo social y cultural de la ciudad y la existencia muchas veces de una al menos relativa diversidad étnica, etc.

En cambio, el desarrollo socio-cultural está inspirado en políticas culturales preocupadas por las demandas de la población, orientadas a incrementar el grado de participación y garantizar las condiciones de igualdad para hacer efectivo el derecho de la ciudadanía. En este caso la cultura es un instrumento privilegiado para atenuar las desigualdades producidas en el mercado. El impacto social, con sus múltiples facetas —educativas, turísticas, políticas, etc.— termina siendo una medida de la relevancia de su aportación al sistema mayor.

Ambos criterios se mezclan, coexisten y luchan por prevalecer. Mientras un sector pone énfasis en el desarrollo, el otro trabaja por proporcionar acceso al mismo. Hoy, gestionar la cultura es gestionar el conflicto entre proyectos surgidos de iniciativas creativas (y, como tales, frecuentemente particularistas, centrífugas e individualistas) y las exigencias del territorio, que obligan a una visión de conjunto de las necesidades de participación, cooperación y solidaridad.

Esta tensión entre dos formas de concebir el hecho cultural exige competencias inéditas que permitan combinar los desafíos impuestos por el mercado, la promoción del territorio y, el derecho a la participación activa de la ciudadanía. La experiencia de la investigación dice que la tensión es inherente al ámbito de lo social siempre surcado por el conflicto. La existencia de divergencia es, incluso, deseable porque suscita el diálogo. Sin embargo hemos visto que lo que necesita ser un diálogo corre el riesgo de ser un monólogo. Los debates son infructuosos mientras se siga confinando la práctica museal a un mero pragmatismo económico que maximice el valor del museo como un producto.

En general, a los museos les cuesta no pensar de forma colonialista, cuando deberían ser custodios y no propietarios de las obras. Las élites culturales suelen manifestar la precariedad de las prácticas profesionales y los ultrajes a los estándares de calidad del museo pero en las estructuras organizativas se reproducen los grandes intereses de los poderes que rigen en la ciudad dejando fuera los sectores de la sociedad civil que son activos políticamente pero sin constituir la élite político-económica que forma los patronatos de uno y otro museo. No se trata de aumentar, sino de aprender a articular voces distintas para impulsar un modelo relacional donde el museo esté al servicio del público. Relacionalidad implica una reconsideración de la reciprocidad jerárquica, pero no a costa de la museificación de la cultura sino como una recomposición de las desigualdades implícitas.

9. Es posible construir un modelo de análisis integrador de las actuaciones de los museos en el ámbito del desarrollo económico y del desarrollo socio-cultural.

A través del modelo de análisis integrador desarrollado en el capitulo 2 y validado en el capítulo 5, y en absoluta sintonía con los conceptos trabajados en el marco teórico, hemos podido demostrar que las instituciones de arte contemporáneo que nacen para consolidar un desarrollo económico y regenerar territorios deteriorados consiguen así mismo el desarrollo socio-cultural. Se constata, por lo tanto, que el modelo propuesto en esta tesis es un instrumento válido para analizar la integración

que hace una institución de arte contemporáneo de sus políticas de desarrollo económico y promoción socio-cultural.

El boom de los museos de arte contemporáneo se ha potenciado por la confianza en que son instituciones pertinentes y con relevancia social. Aún cuando nuestro concepto de cultura no sea exactamente lo que representan el Guggenheim y el MACBA, para ser justos, esto no impide afirmar que sin ellos, las ciudades y su gente no serían los mismos. Ambos son ejemplos contundentes en los que conviven con éxito las políticas de desarrollo económico y socio-cultural.

Como se recoge en las consideraciones finales de este mismo capítulo, el impacto económico fue más fácil de medir porque las cifras, estadísticas y los estudios de impacto lo respaldan. No así el impacto social. El impacto cuantitativo —en términos de público beneficiado— es importante pero no lo es todo. Está claro que no se ha dispuesto de medidas concretas sobre si el público que visita los museos es más culto o se ha culturizado, tampoco podemos afirmar con este estudio el cambio en las actitudes de la gente hacia el arte, o la valoración y comprensión del conocimiento artístico por parte de la población. Pero sí se han podido apreciar las múltiples facetas del impacto socio-cultural. En el capitulo 5 especificamos cómo estos museos llevan adelante un importante impacto educativo, cultural, también turístico y urbano y aún político. En conjunto, y a la luz del análisis integrador podemos afirmar que los museos estudiados:

- Son coherentes con la misión para los que han sido creados. Ocupan nuevos roles, distintos a los tradicionales, pero cumplen las funciones que se plantearon al momento de sus creación. El Guggenheim y el MACBA son una marca o una idea que hay que ofrecer para reordenar el entorno urbano y promover un desarrollo económico. Dejaron de ser sólo un ámbito de significado para convertirse en una mercancía más que se pone en circulación en el mercado global. Lo cuál le exige a su vez encontrar nuevos espacios donde ejercer las funciones de encuentro e intercambio donde celebrar la memoria. A estos museos se les abre así una nueva función imprecisa pero muy importante: actuar como diques de contención frente a la disolución del espacio simbólico. Los museos se convierten en estructuras permanentes que contribuyen a una transformación de los discursos y métodos comunicativos de la comunidad relacional. A pesar de que estén acotados por temáticas son espacios donde nos podemos encontrar. A través de la programación artística diversa; conceptos que valoran diferentes versiones de los discursos artísticos; programas educativos comprometidos con enfoques multidisciplinares; etc., los

museos interactúan con sus públicos convertidos en espacios de disfrute, vivos y dinámicos, con intereses políticos en sí mismos, coherentes y funcionales a las necesidades y deseos del visitante y el territorio que le da vida. En el Guggenheim y el MACBA descubrimos innumerables acciones que hilvanan discursos y proyectos que re-significan los espacios y bienes culturales, reinventando a cada paso valores de uso distintos.

- Se preocupan por medir el grado en que están logrando sus objetivos. Se hacen cargo de su valor de cambio y su valor de uso poniendo en marcha una amplia variedad de estudios de impacto, autoevaluación de programas, seguimiento de públicos que, comparados con la media de espacios patrimoniales, los ubica en una posición destacada. La consagración institucional de estos modelos de gestión a veces se torna autoritaria pero rebasa los límites y consolida a largo plazo un ámbito democrático. El Guggenheim y el MACBA han sido duramente criticados por el encogimiento del valor artístico ante su valor expositivo, ante su capacidad para atraer recursos e influencia. A través del modelo hemos visto cómo se enfrentan a prácticas sociales complejas que ocultan procesos de banalización al tiempo que potencian los intereses egoístas de los mismos sectores “benefactores”. Los nuevos espacios parecen presentar un perfil que los acerca a la idea de "parque temático" capaz de ofrecer un "divertimento sofisticado" para turistas y ociosos de fin de semana. Les achacan un desmesurado deseo de vender, de atraer visitantes con arte de mercancía facturada pero ellos sobrepasan la simple operación comercial aún con todas las connotaciones psicológicas mencionadas en torno al consumo de bienes culturales. Reducirlos a un tráfico de producto y consumo reproduce un esquema que nunca se concreta con tanta pureza. La acusación de que estos museos se rinden al espectáculo está totalmente fuera de lugar, si espectáculo se entiende como el aligeramiento efectista de contenidos para provocar el consumo cultural. En todo caso, hacen lo contrario: un abrumador despliegue de academicismo. La idea ha solidificado por la aparatosidad externa e interna de las arquitecturas y por los guiños populistas de ciertas obras para producir admiración y asombro. Sin embargo, quien deduce la vaciedad de contenidos poco los ha frecuentado. En la historia del Guggenheim y el MACBA ha existido más derroche academicista, más exhibicionismo del saber, que exposiciones *blockbuster*. Soportan cualquier debate sobre si son cubos blancos o franquicias de Mc Donald´s porque las acusaciones se contrarrestan sacando a relucir el espectacular y agobiante

rigor de sus contenidos. Mostrar lo más efectista del arte contemporáneo es un aspecto inevitable dentro del panorama artístico contemporáneo. Por supuesto, el nivel importa porque el prestigio sí influye en la legitimidad del museo. Nadie quiere arte taquillero, o al menos todavía hay cierta prevención hacia ello. Por este motivo suelen organizar muestras *blockbuster* con cuentagotas y, cuando lo han hecho lo han pagado con críticas.

- Se cuestionan si la sociedad puede seguir adelante sin ellos. A pesar de los anacronismos y contradicciones, los elementos que conforman la concepción y estructura del museo tradicional —un edificio + una colección + un público— han sido superados y enriquecidos por un nuevo paradigma: un territorio + un patrimonio (material e inmaterial, natural y cultural) + una comunidad, en el que un sistema abierto e interactivo y el diálogo entre sujetos constituyen las bisagras de ese modelo. Basta solo mirar la estructura organizativa de nuestros objetos de estudio y encontramos una composición mixta donde convergen actores públicos y privados que reflejan el compromiso con que las sociedades han adoptado la construcción de estas infraestructuras y no otras. No están exentos de tensiones pero estos titanes hacen hincapié en el valor “exhibitivo” del arte para crear urbanismo, imagen y comunicación, actividad económica y lealtad política. En esta ecuación, no podemos olvidar su aporte en la dinamización cultural. Si bien uno se dirige a un público generalista (Guggenheim) y otro (MACBA) se presenta como un espacio alternativo más especializado, ambos persiguen un decidido compromiso que generan flujos muy particulares ya que contribuyen de manera decidida a la activación del espacio público estableciendo relaciones complejas entre el dentro y el afuera.

10. El arte [maravillosamente] peligroso

Durante la investigación hemos sido críticos con la instrumentalización de la cultura, hemos hecho hincapié en los valores a la hora de asignar recursos públicos y hemos aprendido que el nuevo orden cultural ya no resulta de la invocación de un acto de visualidad espectacular, sino de la relación armónica entre la gestión económica de los *lobbies* creativos y el capital simbólico. Cualquiera que tenga edad suficiente para echar la vista atrás y recordar la estructura de las relaciones sociales, podrá observar cómo las actividades realizadas se han visto multiplicadas al amparo del crecimiento económico y de las libertades.

Los museos tratados ilustran, en diversos grados, una militancia del *status quo,* mucho más beligerante que las vanguardias que prestan testimonio propagando un conformismo global. La búsqueda experimental de las vanguardias que conducían a probar los límites de lo posible, después del fin del arte parece un territorio bastante desolado infectado de nihilismo. Durante el trabajo, nos propusimos una actitud de apertura basada en la descripción y en la comparación entre lo conocido y lo nuevo. Frente al cambio, frente aquello que no comprendemos y que tendemos, inmediatamente, a rechazar se extiende un horizonte. Reconocemos la sensación de que el arte de los últimos años tiene mucho de farsa y que ya no hay principios para establecer la calidad. Como se ha señalado, las nuevas condiciones están vinculadas a la política y la economía. El mercado no sólo ha conquistado los dispositivos transgresores de una obra, sino que ha domesticado su irreverencia.

A pesar del pesimismo que impregna la mirada retrospectiva, el Guggenheim y el MACBA ofrecen una alternativa frente a la suposición de que el éxito y la calidad pueden ser inconciliables. La participación consagratoria no impone necesariamente una negociación espuria de requerimientos sometidos a modas. Los condicionamientos que existen en el mundo del arte no son factores excluyentes a la hora de considerar la calidad. La experiencia de recorrer estos inmensos espacios de exhibición puede se agotadora y, por momentos, irritativa. Se desvelan todo tipo de imposturas cuya resolución definitiva vendrá dada por la prueba del tiempo. Sin embargo, el Guggenheim y el MACBA pueden sostener, con argumentos convincentes, que interrumpen la línea de la gratuidad y la superficialidad que hoy parece dominar.

Proponemos dejar de lado las razones extra artísticas para sostener que todo lo que sabemos sobre el perverso funcionamiento de los circuitos artísticos no evita que, en esos mismos espacios de los que sospechamos, nos encontremos con obras que plantean un desafío para la sensibilidad y para el pensamiento. Si logramos abandonarnos al goce que puede deparar una visita a un museo, si se consigue participar esa experiencia a otra persona aunque sea una sola vez, ya vale la pena. El arte, con su poder desestabilizador, puede contagiar, en alguna medida, al pensamiento aletargado en una confortable banalidad. Entonces si sería realmente [maravillosamente] peligroso.

El museo se convierte así en un escenario para hablar de la existencia. Un valor tan genuino que, insistimos en tener cerca, en un esfuerzo por impregnarnos de los pensamientos que hallan su cobijo en los museos. Incluso el visitante menos capaz de penetrar tales pensamientos sabe que lo que mira en esos cuadros colocados unos

junto a otros son pensamientos, que esos cuadros son preciosos y que no lo son el lienzo, los colores que se han secado en él y la madera dorada que lo enmarca.

Tras la experiencia de la investigación en el Guggenheim y el MACBA sabemos que los museos pueden ser plataformas capaces de generar aptitudes necesarias en la cultura contemporánea. Las competencias que los museos de arte deben asumir para convertirse en ellas son:

a) En cuanto al desarrollo de capacidades personales de los visitantes:

- Estimular el pensamiento crítico;
- Recuperar en las actividades culturales cierto sentido lúdico, y propiciar ámbitos; que valoricen el placer y la emoción que puede provocar una obra de arte.

b) En cuanto al funcionamiento interno de la institución:

- Utilizar el trabajo relacional entre la gestión y la producción artística y por supuesto, a nivel de jerarquías;
- Posibilitar un trabajo digno y profesional;
- Propiciar la investigación en todos los aspectos de la gestión museística;
- Posibilitar la coexistencia entre vida tradicional y contemporánea;
- Una programación artística continuada que posibilite itinerarios alternativos
- Evaluación de efectos derivados;
- Medios para mejorar resultados.

c) En cuanto a la relación institucional externa:

- Una mayor cooperación entre instituciones públicas y privadas;
- Un compromiso decidido con el incremento de cohesión social;
- Participación activa en los derechos de la ciudadanía;
- Una profundización de procesos de política democrática.

Es esa fascinación la que nos lleva a desentrañar lo que expresa, aún sabiendo que el análisis que pueda hacerse, no alcanzará jamás a dar completa cuenta de las emociones que suscitan.

3. Líneas de investigaciones futuras, limitaciones y consideraciones finales

Los problemas que ocasiona el estudio de esta tipología de museo puede ser el punto de partida de futuras investigaciones. Como ya se ha expuesto, la extraordinaria abundancia de datos hizo imprescindible la elaboración de un esquema de sistematización de la información que devino en un modelo de análisis integrador.

Ahora bien, para proponer políticas a futuro, el modelo debería ser transferido a otras entidades que correspondan a diferentes contextos institucionales y por qué no, geográficos. Somos conscientes que la formulación y validación del modelo se ha hecho exclusivamente en dos realidades. A pesar de que la entidad y representatividad de las muestras son indiscutibles y de que este modelo se considera una aportación relevante de la investigación, lo pensamos como una primera propuesta que podría enriquecerse. La aplicación del modelo a realidades tan complejas y significativas como el MACBA y el Guggenheim ha demostrado su capacidad como instrumento de análisis, entonces es de esperar que su utilización en otras instituciones sea una posibilidad de progreso. Se trataría de profundizar en el conocimiento de la interacción ocio-economía tan presente en el siglo XXI y tan difícil de trabajar de manera integrada al provenir economistas y artistas, mercado y cultura, de percepciones hasta ahora prácticamente antagónicas sobre la realidad.

Cabe señalar otra limitación derivada del método de recogida de información en el análisis empírico. Las conclusiones a las que se ha llegado provienen, aunque sea en una pequeña parte, de un estudio cualitativo que ha utilizado como herramienta la entrevista en profundidad. No podemos considerar los datos como representativos aunque sí suficientemente demostrativos para un análisis exploratorio del conjunto de instituciones de arte contemporáneo sólo por haber entrevistado a las personas más significativas y, revisado a las dos instituciones probablemente más activas del panorama español de arte contemporáneo. De acuerdo con esta limitación, sería interesante proponer como futura línea de investigación la verificación plena del modelo propuesto a través de una autoevaluación del mismo mediante un cuestionario —que recogiera todas las categorías identificadas— y a responder por todas las instituciones de arte contemporáneo españolas, europeas, o incluso del mundo.

De la misma forma, existe otra línea abierta para investigar el desarrollo de instrumentos que midan el impacto socio-cultural. Nos damos cuenta de que el tipo de información usada para verificar el desarrollo socio-cultural no es comparable con el de impactos económicos. Los ingresos generados por la actividad y los servicios, los

gastos e inversiones del museo y la creación de empleos son cuantificables —por técnicas que aún con sus limitaciones son de aceptación generalizada por la ciencia económica—, mientras que los cambios culturales que se generan son muy difíciles de evaluar. Sólo hemos podido describir la oferta de actividades y de experiencias educativas informales y no-formales, basadas en enfoques y recursos interactivos, experimentales, lúdicos y participativos para acercarnos a un juicio de valor acerca del grado que consideramos que cumplen la misión y los objetivos para los cuales fueron creados.

A diferencia de la eficiencia, concepto para el cuál hemos usado diversas medidas cuantitativas, el impacto socio-cultural es una medida más complicada porque es una apreciación que implica la valoración de resultados de procesos de largo plazo, tales como los cambios culturales; hay una enorme diversidad de expectativas y necesidades de los diferentes públicos usuarios y, hay una alta heterogeneidad en el tiempo y la intensidad de acción del museo.

No es tarea fácil ni de corto plazo; pero es posible y necesario continuar con este rango de investigaciones. Una evaluación de impacto que aspire a ser representativa de la realidad, podría requerir estudios comparativos de tipo longitudinal, como el que realiza la Generalitat de Cataluña sobre la actitud de los ciudadanos hacia la oferta cultural en esa comunidad; o la comprensión cualitativa de los hábitos y prácticas culturales que recogen sistemáticamente la mayoría de observatorios culturales de España. Quizás, otra forma de evaluar el impacto de los museos y centros después de varios años de operación, sea mediante la comparación de la “cultura artística” entre comunidades con y sin acceso al museo. Seguramente, no hay un cuerpo único de conocimiento sino diversidad de intentos para seguir comprendiendo a los museos de nuestro tiempo.

Siendo conscientes de la existencia de las limitaciones apuntadas, creemos haber conseguido con esta investigación un avance en el conocimiento de las nuevas infraestructuras de arte contemporáneo, su cometido y contribución en términos de desarrollo económico y socio-cultural. Así mismo, entendemos que la propuesta original de modelo de análisis integrador puede ser un instrumento valioso que permita la observación de cada institución y su valoración en términos de competencia con otras instituciones o de su evolución en el tiempo. Pensamos, de igual modo que podría utilizarse a la hora de planificar como instrumento para asignar recursos y decidir planes de acción.

Todo el esfuerzo realizado es un granito de arena en la inmensidad de posibilidades que ofrece la interacción ocio y economía tanto en su aspecto de contribución a la mejora de la calidad de vida de las personas en términos materiales

como al enriquecimiento de su vida como seres humanos libres. La comprensión del arte trasciende los límites específicos de lo artístico. Intentar comprender los museos de nuestro tiempo ha iluminado sólo algunos rasgos de la cultura contemporánea pero propagó la imaginación, sobre todo, en instancias menos visibles donde el poder se reproduce y gana consenso. Aquí lo estético aparece como una perspectiva de emancipación.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- AAVC, Asociación de Artistas Visuales de Catalunya (2006): *La dimensión económica de las artes visuales en España.* Barcelona: Ministerio de Cultura de España y Generalitat de Catalunya.
- ABAST SOLUTION, Página WEB [Última consulta: marzo 2010] www.abast.es
- ABBING H. (2002): *Why art artists so poor? The exceptional economy of the arts,* Amsterdam: Amsterdam University Press.
- ADORNO T. W. (1970): *Teoría estética.* Trad. Fernando Riaza (1983) Barcelona: Orbis.
- AENOR, Página WEB [Última consulta: junio 2009] www.aenor.es/desarrollo
- AIMC, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2009): *Estudio General de Medios (EGM)* Madrid.
- ALONSO ALDAMA J. (2008): *La construcción mítica del discurso nacionalista vasco*. Seminario de Estudios de la Significación (pp. 96-100) México: Universidad de Puebla.
- ALONSO FERNANDEZ L. (1999): *Museología y Museografía.* Barcelona: Ediciones del Serbal.
- ALONSO FERNANDEZ L. (2003): *Introducción a la nueva museología.* Barcelona: Ediciones del Serbal, Barcelona.
- ALONSO R. (2004): *El auge de los museos*. Buenos Aires: Kontemporánea.
- ALVAREZ ALDAY M. (1999): *Calidad total: su idoneidad como estrategia de gestión del cambio en la educación superior.* Bilbao: Universidad de Deusto.
- ALVAREZ ALDAY M. (2002): *Introducción a la Estructura Económica.* Bilbao: Desclée de Brouwer.
- ALVAREZ ALDAY M. (2006): *Economía del ocio*. En Cuenca Cabeza M. (coord.), Aproximación multidisciplinar a los Estudios de Ocio*,* Documento de Estudios de Ocio, nº 31. Bilbao: Universidad de Deusto.
- AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE M.L. (2000): *El arte como vivencia de ocio,* Documentos de Estudios de Ocio, nº 13. Bilbao: Universidad de Deusto.
- ANDER EGG E. (1989): *La animación y los animadores.* Madrid: Narcea.
- ANDREWS S. (1994): *Self confidence Man.* Nueva York.
- ANTÓN R. (2007): *¿Pueden (deben) los artistas contribuir a reinventar el capitalismo?* Madrid: Infonomia.
- ARANGUREN J. L. (1989): *Ética de la felicidad y otros lenguajes.* Madrid: Tecnos.
- ARHEIM R. (1972): *El pensamiento visual*. Barcelona: Paidós.
- ACE, Art Council of England (2004): *New audiences program report*.

- ARMENGOL D. (2008, diciembre): Entrevista a Bartomeu Marí. El museo no tiene ni debe hacerlo todo. *A*Desk* 26. Barcelona.
- AUTICH X. (2005): *Macba 10, año 0.* Barcelona: E-barcelona.
- AYUNTAMIENTO DE BARCELONA (1979): *Llibre Blanc dels Museus*, Barcelona: Delegación de Cultura.
- AYUNTAMIENTO DE BILBAO, Página WEB [Última consulta: mayo 2009] www.bilbao.net
- AZUA J. (*2005*): *Guggenheim* Bilbao: *'Coopetitive' Strategies for the New Culture-Economy Spaces*. En Zulaika y Guasch (Ed.) Learning from the Guggenheim. Reno: University of Nevada Press.
- BADIA J. y MUÑOZ J. (1996, 22 de noviembre): MACBA y la ciudad. *El País*.
- BALLO G. (1966): *Occhio Critico. Il nuovo sistema per vedere l´art.* Trad. M. Auguste. Milán: Longanesi.
- BARRIENDOS J. (2007): *Marca País / México.* En YProductions (Ed.), Producta 50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía. (pp. 262-275) Barcelona: CASMdoc2.
- BASSAT OGILVY, Página WEB [Última consulta: julio 2009] www.bassatogilvy.es.
- BAUDRILLARD J. (1968): *El sistema de los objetos.* París: Gallimard.
- BAUMAN Z. (2007): *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo Cultura Económica.
- BELL D. (1974): *Modernidad y sociedad de masas: variedad de las experiencias culturales* en Industria cultural y sociedad de masas*,* (1992) Caracas: Monte Ávila Editores.
- BELLIDO GANT M. L. (2001): *Arte, museos y nuevas tecnologías*. Gijón: Trea.
- BELTRÁN J. (1995, 21 de diciembre): Museos en la época de la rentabilidad. *El País.*
- BENJAMIN W. (1936): *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica* en Aguirre J. (1989) Discursos Interrumpidos. Madrid: Taurus.
- BENJAMIN W. (1939): *Sobre algunos temas en Baudelaire.* Trad. Murena H. A. (1999) Buenos Aires: Leviatán.
- BENNET T. (1995): *The birth of the museum*. Oxon: Routledge.
- BERENS C. (1997): *Hotels bars and lobbies.* Nueva York: McGraw-Hill.
- BERGER J. (1972): *Modos de ver.* Barcelona: Gustavo Gili.
- BERGER, P. y LUCKMANN T. (1966): *La construcción Social de la realidad: un Tratado de sociología del conocimiento*. New York: Doubleday.
- BESNARD P. (1990): *El animador sociocultural.* Valencia: Grup Dissabte.

- BILBAO METROPOLI 30, Página WEB [Última consulta: mayo 2009] www.bm30.es
- BILBAO METROPOLI 30 (1989): *Plan Estratégico de Revitalización del Bilbao Metropolitano.* PDF. Bilbao.
- BINNI L. y PINNA G. (1989): *Museo, historia y funciones de una maquina cultural desde el 500 a hoy.* Milán: Garzanti.
- BOIXADER J. (2007): Estrategias para el desarrollo económico local. Aproximación a la provincia de Barcelona desde el modelo SLOT*. Revista OIDLES*, Vol. 1, nº 2.
- BOLETÍN ADOZ 28 (2004)*: La experiencia de ocio en la sociedad emocional. Luces y sombras de la teatralización de la experiencia en la economía de la experiencia*, pp. 74-77.
- BOLTANSKI L. y CHIAPELLO E. (2004): *Seminario*. Barcelona: MACBA.
- BONET I AGUSTI L. (2004, abril): *Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales*. En Portal Iberoamericano de Gestión Cultural en el Boletín GC: Gestión Cultural Nº7: Indicadores y Estadísticas Culturales.
- BONET J. (2007): *De la planificación a las prácticas de producción metropolitana.* En YProductions (Ed.), Producta 50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía. (pp. 36-45) Barcelona: CASMdoc2.
- BOORSMA (Ed.) (1998): *Privatization and Culture: Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe.* Dordrecht*:* Kluwer Academic Publisher.
- BORDAS E. (2003): *Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado.* Estudios de Economía y Empresa de la UOC, Página WEB [Última consulta: mayo 2008] www.uoc.edu.
- BORJA J. (1987): *Por unos Ayuntamientos democráticos y Descentralización y Participación ciudadana*. Madrid: IEAL.
- BORJA J. (2003): *La ciudad conquistada.* Madrid: Alianza.
- BORJA J. (2005): *Revolución y contrarrevolución en la urbe globalizada*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- BORJA-VILLEL M. (2002): *Museo, memoria e identidad*. En Colección MACBA. Barcelona: MACBA.
- BORJA-VILLEL M. (2005, 19 de noviembre): Debemos desarrollar en el museo una pedagogía de la emancipación. Entrevista realizada por Molina A. Suplemento Babelia, *El País*.

- BORJA-VILLEL M. (2006): *MACBA, desde una perspectiva de la crítica cultural*. Ayuntamiento de Barcelona, Página WEB [Última consulta: julio 2009] www.bcn.es/publicacions/bmm/55/cs_index.htm
- BOSCO R. (2007, 2 de septiembre): Los museos deben dirigirlos intelectuales, no gestores. *El País.*
- BOURDIEU P. (1964, diciembre): Los museos y su público. En *L´ expansion de la recherche scientifique,* Nº 21 (pp. 26-28).
- BOURDIEU P. (2003): *Creencia artística y bienes simbólicos.* Trad. A. Gutierrez. Buenos Aires: Aurelia Rivera.
- BOURDIEU P. y DARBEL A. (1966): *El amor al arte, Museos europeos de arte y su público.* Trad. Jordí Terré (2003) Barcelona: Paidos.
- BOWLES E. y EDUARDS R. (1990): *Introducción a la economía. Competencia, autoritarismo y cambio en las economías capitalistas.* Madrid: Alianza.
- BRIONES G. (1996): *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Bogotá: ICFES.
- BUENO E. (2007): *Organización de Empresas*, 2ª edición. Madrid: Ediciones Pirámide.
- BÜRGER P. (1974): *Teoría de la Vanguardia.* Barcelona: Península.
- BUSTAMANTE E. (2002): *Diagnóstico del presente, proyecciones de futuro*. En Comunicación y cultura en la era digital, Industrias, mercados y diversidad en España. Barcelona: Gedisa.
- BUSTAMANTE E. y ZALLO R. (Coord.) (1988): *Las industrias culturales en España.* Madrid: Akal.
- CONAC, Consejo nacional de Cultura (2001): *Museos de Venezuela.* Caracas.
- CABALLERO J. (2006, 22 de enero): Entrevista a Ainhoa Grandes. Magazine de *El Mundo.*
- CABINET OFFICE (1985): *Pleasure, leisure, and jobs: the business of tourism*, Londres: HMSO.
- CAILLET E. (1991*) : Qu´est-ce que l´action culturelle?* En Le futur antérieur des musées*,* París: Ed. du Renard.
- CALAF MASSACHS R. (2007): *Museos de arte y educación.* Gijón: Trea.
- CAMUS A. (1942): *El mito de Sísifo*. *El hombre rebelde*. Trad. Echavarri L. (1953) Buenos Aires: Losada.
- CAPEL H. (2005): *El modelo Barcelona: un examen crítico*. Barcelona: Ediciones del Serbal.

- CASALS M. (1988, 31 de agosto): Las tiendas de los museos, un negocio en auge. *El País.*
- CASTELLS M. (1996): *La era de la información*. Madrid: Alianza.
- CELAYA J. y VIÑARAS M. (2006): *Las nuevas tecnologías web 2.0 en la promoción de los museos*. Madrid: Centro Cultural Conde Duque.
- CEMBALEST R. (1992, mayo): The Guggenheim´s High-Stakes Gamble. *ARTnews* (p. 92-96)
- COLBERT F. (2005): *La gestión de las artes.* En Towse R. (Ed.) Manual de economía de la cultura*.* Madrid: Towse.
- COMA S. (2010, 26 de junio): El veranillo en el MACBA. *ABC Cultura*.
- CONSEJO DE EUROPA (1976): *1º Conferencia de ministros europeos*. Oslo.
- CONSEJO DE EUROPA (2000): *Conclusiones de la presidencia*, Lisboa.
- CORTINA A. (2002): *Por una ética del consumo.* Madrid: Taurus.
- COSSONS N. (1989): Heritage Tourism: Trends and tribulations. *Tourism Management.* Vol.10, nº 3.
- COUSILLAS, A. (1997): *La percepción-interpretación del patrimonio cultural en el ámbito de los museos.* En Temas de Patrimonio Cultural. La Plata: Editorial Universitaria de La Plata.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (2001): *Ocio y creatividad en el desarrollo humano.* En Ocio y Desarrollo, potencialidades del ocio para el desarrollo humano, Documento de Estudios de Ocio, nº 18**.** Bilbao: Universidad de Deusto.
- CSIKSZENTMIHALYI M. y CSIKSZENTMIHALYI I.S. (1998): *Experiencia óptima. Estudios psicológicos del flujo de la conciencia.* Bilbao: Desclée de Brouwer.
- CUADRADO GARCÍA, M. (2007): *El estudio del ocio y la cultura desde las disciplina del marketing.* En M. Monteagudo Sánchez (Ed.), El Ocio en la investigación actual. Documentos de Estudios de Ocio, nº 32. Bilbao: Universidad de Deusto.
- CUCCIA T. (2005): *La valoración contingente*. En Towse R. (Ed.) Manual de economía de la cultura*.* Madrid: Towse.
- CUENCA CABEZA M. (2003): *Ocio Humanista.* Documento de Estudios de Ocio, nº 16. Bilbao: Universidad de Deusto.
- CUENCA CABEZA M. (2006): *El ocio un ámbito de cohesión familiar.* UNIVERSIDADE DO ALGARVE, Página Web [Última consulta: diciembre 2007] www.ese.ualg.pt/gerontología.

- CUENCA CABEZA M. (2007): *Retos actuales de los Estudios de Ocio.* En M. Monteagudo Sánchez (Ed.), El Ocio en la investigación actual. Documentos de Estudios de Ocio, nº 32. Bilbao: Universidad de Deusto.
- DANTO A. (1981): *La transfiguración del lugar común.* Trad. Mollá Román A. (2002) Barcelona: Paidos.
- DANTO A. (2001, 28 de julio): El arte ahora es más intelectual que sensual. Suplemento Babelia, *El País.*
- DAVALLON J. (1996) : *¿Nouvelles museologie vs museología?* En Matin Scharer (Ed.) Museum and community II. Suiza.
- DAVIES A. (2007): *Instinto básico: Trauma y Re-atrincheramiento 2000-2004*. En YProductions (Ed.), Producta 50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía. (pp. 64-79) Barcelona: CASMdoc2.
- DAVIES S. (1994, septiembre): Back to the basics: II. *Museums Journal*.
- DE LA CRUZ ARROYO C. y SASIA SANTOS P. (2007): *El ocio ¿Cuestión de bienestar?* En M. Monteagudo Sánchez (Ed.), El Ocio en la investigación actual. Documentos de Estudios de Ocio, nº 32. Bilbao: Universidad de Deusto.
- DEBORD G. (1973): *La sociedad* del espectáculo, Barcelona: Anagrama.
- DELEUZE G. y GUATTARI F. (1980): *A thousand plateaus – Capitalism and schizophrenia.* Trad. Brian Massumi (1987) Londres: The Athlone press.
- DELEUZE G. y GUATTARI F. (1993): *¿Qué es la filosofía?* Barcelona: Anagrama.
- DELGADO E. (1988): La gestión cultural en los 90. *Revista cultural*, nº 5, Madrid: Ministerio de Cultura.
- DESEARTE, Revista de arte digital, Página WEB [Última consulta: julio 2010] www.desearte.wordpress.com.
- DETHIER J. (2007): *Notas críticas respecto a la evolución de la arquitectura de los museos en Europa desde la irrupción en 1977 del Centro Pompidou*. En Gómez de la Iglesia R. (Ed.) Los nuevos centros culturales en Europa. (pp. 31-52) Vitoria-Gasteiz: Xabide.
- DI MAGGIO P. (1986): *Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston: the creation o fan organizational base for high culture in America.* En Collins R. (Ed.), Media, culture and society: a critical reader. Londres: Sage Publications.
- DICKIE G. (1997): *Teoría institucional del arte*. Trad. G. de los Reyes (2002) Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras.
- DIEGO E. de (2007): *Mientras tanto, la visita de Struth al Museo del Prado*. En Struth T. Making Time. Madrid: Museo del Prado.

- DIEZ F. (2006): *Honestidad y transparencia: del MASP al Palais de Tokio.* En Un lugar bajo el sol. Buenos Aires: CCEBA, Apuntes.
- DOMINGUEZ, K. (2011): Padres del Guggenheim discrepan sobre desligarse o no de la matriz americana. *El Correo*. Ed. Vizcaya.
- DUCHAMP M. (1957): El proceso creativo. *Art News*, vol. 56 N° 4.
- DUJOVNE M. (1995): *Entre musas y musarañas*. Buenos Aires: Fondo de la Cultura Económica.
- DUMAZEDIER J. (1964): *Hacia una civilización del ocio.* Barcelona: Editorial Estela.
- DUMAZEDIER J. (1998, 7 de mayo): *La importancia oculta del crecimiento del tiempo libre en la metamorfosis de la civilización.* Conferencia pronunciada por Joffre Dumazedier en el Instituto de Ocio. Universidad de Deusto, Página WEB [Última consulta: febrero 2007]
- www.ocio.deusto.es/formacion/ocio21/boletin15/dumazedier.
- ECHEVERRÍA J. (1994): *Telépolis.* Barcelona: Destino.
- ECO U. (1968): *Apocalípticos e integrados*. Barcelona: Lumen.
- EL CORREO (2007, junio 2007):*10 años Museo Guggenheim Bilbao.* Bilbao.
- ESTEBAN I. (2007): *El efecto Guggenheim. Del espacio basura al ornamento,* Barcelona: Anagrama.
- ESTEBAN I. (2008, 3 de octubre): Entrevista a Thomas Krens. *El Correo*.
- EUROSTAT (2000): *Cultural Statistics in the EU: Final Report of the LEG*.
- EUSKALIT, Fundación Vasca para la Calidad, Página WEB [Última consulta: junio 2009] www.euskalit.net.
- EUSTAT, Instituto Vasco de Estadística (2008) *Hábitos sociales y renta, Gasto en bienes y servicios culturales en la CAV por año*.
- EVRARD Y. y COLBERT F. (2000): Arts management: a new discipline entering the millennium. *International Journal of Art Management*, Vol. 2 nº 2.
- FERNÁNDEZ RUBIO A. (2007, 12 de julio): El espectáculo del arte. *El País Semanal*.
- FLORIDA R. (2005): *Cities ant the creative class.* Oxon: Routledge.
- FOLEY M. y McPHERSON G. (2000): Museum as Leisure. *International Journal of Heritage Studies,* Vol. 6, nº 2.
- FOUCAULT M. (1975): *Vigilar y Castigar.* México: Siglo Veintiuno.
- FRASER A. (2006): *Little Frank and his carp.* Video 7´ 24´´. Parson Fund.
- FRANCASTEL P. (1988): *El marco imaginario de la expresión figurativa*. En La realidad figurativa. Barcelona: Paidós.

- FUKUYAMA F. (1992): *El fin de la historia y del último hombre.* Barcelona: Planeta.
- FUNDACION EUROPEA PARA LA CALIDAD, Página WEB [Última consulta: junio 2009] www.efmq.org.
- FUNDACION MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO DE BARCELONA, Página WEB [Última consulta: agosto 2010] www.fmacba.es
- GADAMER H. G. (1977): *La actualidad de lo bello.* Trad. Gómez Ramos A. (1996) Barcelona: Paidos.
- GALEANO MARÍN M.E. (2001): *Registro y sistematización de información cualitativa.* Colombia: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Antioquía.
- GALINDO CACERES (1998): *Técnicas de investigación en sociedad. Cultura y Comunicación*. México: Addison Wesley Longman.
- GARCIA CANCLINI N. (1995): *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización.* México: Grijalbo.
- GARCÍA CANCLINI N. (2001): *Culturas híbridas*. Buenos Aires: Paidos.
- GARCÍA GRACIAS I. Y ZOFÍO PRIETO J. (2003): *La dimensión sectorial de la Industria de la Cultura y el Ocio en España.* Madrid: Iberautor.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2008): *Estatutos del Museo de Arte Conteporáneo de Barcelona.* Decreto 146/2006. Departamento de Cultura y Medios de Comunicación. Barcelona.
- GIUNTA A. (2003): Acerca del arte más contemporáneo. *Punto de Vista,* Nº 79. Buenos Aires.
- GLA ECONOMICS (2003): *London´s Leisure economy*. Londres: Greater London Authority (GLA)
- GOBIERNO VASCO (2004): *El plan vasco de cultura.* Vitoria-Gasteiz: Departamento de Cultura.
- GÓMEZ DE LA IGLESIA R. (Ed.) (2007): *Los nuevos centros culturales en Europa.* Vitoria-Gasteiz: Xabide.
- GOMÉZ MOYA C. (2007): *Tristes Tópicos, "Marca País/Chile*. En YProductions (Ed.), Producta 50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía. (pp. 276-287) Barcelona: CASMdoc2.
- GONZALEZ CARRERA J. A. (2007, 17 de enero): El Guggenheim paga unos 20 millones por 9 cuadros de Twombly. *El Correo.*
- GOODMAN N. (1976): *Los lenguajes del arte*. Barcelona: Seix Barral.
- GORELIK A. (2003): La producción de un artista. Fenómeno Kuitca. *Punto de vista,* Nº 77.

- GREENHALGH P. (1989): *Education, entertainment and politics: Lessons from the great international exhibitions*. En Vergo (Ed.) The new museology. Londres: Reaktion Books.
- GRIPDONCK M. (1968): *Resumen histórico de la utilización del ocio*. En La civilización del ocio. Madrid: Ediciones Guadarrama.
- GUGGENHEIM FOUNDATION, Página WEB [Última consulta: agosto 2009] www.guggenheim.org/new-york/collections/about-the-collection.
- GUIDIERI R. (1997): *El museo y sus fetiches: crónica de lo neutro y de la aureola.* Barcelona: Tecnos.
- GUIDIERI R. (1998): *Pidgin, anotaciones sobre el escenario contemporáneo de la estética*. En J. Jiménez (Ed.), El nuevo espectador. Colección Debates sobre Arte. Madrid: Fundación Argentaria.
- GURIAN E. H., (2005): *Threshold Fear.* En Macleod S. (Ed.) Reshaping museum space: Architecture, Design, Exhibition. Londres: Routledge.
- GUTIERREZ DEL CASTILLO R. Y ESPINÁS I RIERA E. (2007): *La actitud de los ciudadanos hacia la oferta cultural en Catalunya*. En Ocio Gune 2007, La experiencia de ocio a debate: más allá del consumo y la participación. Bilbao: Universidad de Deusto.
- HABERMAS J. (1997): *Más allá del estado nacional.* Madrid: Rotta.
- HAJER. M. A. (1995): *The Politics of Environmental Discourse*. Oxford: Oxford University Press.
- HAMMERSLEY M. Y ATKINSON P. (1994): *Etnografía. métodos de investigación.* Barcelona: Paidos.
- HEGEL G. W. (1842): *Lecciones de estética.* Trad. A. Brotons Muñoz (1989) Madrid: Akal.
- HEIDEGGER M. (1927): *Ser y Tiempo*. Trad. Rivera Cruchaga J. E. (1998) (Prólogo) Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- HEIDEGGER M. (1935/36): *El origen de la obra de arte*. Trad. Cortés H. y Leyte A. (2000) Madrid: Alianza.
- HEIDEGGER M. (1941): *Hölderlin y la esencia de la poesía.* En Interpretaciones sobre la poesía de Hölderlin. Trad. J. M. Valverde (1983) (pp. 193-203) Barcelona: Ariel.
- HEINICH N. (1998): *The Pompidou Centre and its public: the limits of a utopian site*. En Lumley (Ed.) The museum time machine: putting cultures on display. Londres: Routledge.

- HELLER-ROAZEN D. (Ed.) (1999): *Potentialities.* Stanford: Stanford University Press.
- HENDERSON J.M. y QUANDT R. (1975): *Teoría macroeconómica.* Barcelona: Ariel.
- HENDON W. (1990): The General Public's Participation in Art Museums: Visitors Differ from Non-Visitors. But Not as Markedly as Case Studies Have Indicated. *American Journal of Economics and Sociology*. VoL 49. No. 4.
- HERNANDEZ HERNANDEZ F. (1998): *El museo como espacio de comunicación*. Gijón: Trea.
- HOOPER-GREENHILL E. (1994): *The education role of the museum.* Londres: Routledge.
- HOOPER-GREENHILL E. (1998): *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Trea.
- HORKHEIMER M. y ADORNO T.W. (1944): *La Industria Cultural*. En Dialéctica del Iluminismo (1971) Buenos Aires: Sur.
- HOUSEN A. (1987): Tree methods for understanding museum audiences. *Museum Studies Journal*. Boston: Boston college of Art.
- HUIZINGA J. (1938): *Homo ludens.* Madrid: Alianza.
- HUME D. (1757): *Sobre la norma del gusto*. En La norma del gusto y otros ensayos (1989) Barcelona: Península.
- I.C.O.M., Comité Internacional de Museos (2004): *Código de Deontología del ICOM para museos.* Seúl.
- *Influencias de la Escuela de Frankfurt* [sin fecha] Escuela de Frankfurt, Página WEB [Última consulta: febrero 2008] www.escuela-frankfurt.pais-global.com.ar.
- IDESCAT, Instituto de Estadística de Cataluña (2006): *Consumo y prácticas culturales; empleo del tiempo libre. Financiación pública de las entidades no lucrativas*.
- IFACCA, International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (2010): *Indicadores Estadísticos para Políticas de Arte.*
- INE, Instituto Nacional de Estadística (1998): *Encuesta continua de presupuesto familiares.* España.
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2004): *Encuesta de Empleo de Tiempo 2002-2003.* España.
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2005): *Encuesta continua de presupuesto familiares.* España.
- IRIBAR BILBAO M. F. (1996): *Actuación pública en la economía. Gestión Económica en el Centro de Ocio.* Bilbao: Universidad de Deusto.

- JAMESON F. (1984): *Ensayos sobre la posmodernidad.* Buenos Aires: Imago mundi.
- JAUSS H. R. (1977): *Experiencia estética y hermenéutica literaria.* Trad. Siles J. y Fernández-Palacios E. (1986) Madrid: Taurus.
- JIMÉNEZ J. R. (1961): *El trabajo gustoso (Conferencias)* México: Aguilar.
- JIMÉNEZ J. (2002): *Teoría del arte.* Madrid: Tecnos.
- JIMÉNEZ J. (2007 Diciembre): *Presente y futuro del arte.* Universidad Autónoma de Madrid, Página WEB [Última consulta: Enero. 2008] www.ffil.uam.es/jjimenez/Futuarte.htm.
- JIMÉNEZ J. (Ed.) (1998): *El nuevo espectador.* Colección Debates sobre Arte. Madrid: Fundación Argentaria.
- KLAMER A. (2005): *El valor de la cultura*. En Towse R. (Ed) Manual de economía de la cultura*.* Madrid: Towse.
- KLEIN L. (1986): *Exhibits: planning and design.* Nueva York.
- KRAKAUER S. (2006): *Estéticas sin territorios.* Murcia: COAAT.
- KRENS T. (1990): *Museums and History: The dynamics of culture in postmodern era*. En Guggenehim Museum Salzburg: A project by Hans Hollein*.* Salzburgo: Fundación Solomon R. Guggenheim.
- KRIEKEMANS A. (1973): *La educación del empleo de los ocios*. En Pedagogía General*.* Barcelona: Herder.
- LABORATORIO PERMANENTE DE PÚBLICOS DE MUSEOS (2010): *Conociendo a nuestros visitantes. Estudios de público en Museos del Ministerio de Cultura.* Madrid: Gobierno de España, Ministerio de Cultura.
- LACAN J. (1986): *El seminario 3: La Psicosis.* Buenos Aires: Paidós.
- LEONARDO AURTENETXE J. (2007, mayo): *Los equipamientos culturales como factores de revitalización urbanística. Entre el Guggenheim y el centro cívico como paradigmas*. Introducción al curso de doctorado. Bilbao: Universidad de Deusto.
- LE TRIBUNE (2008, 26 de julio): Les dix musés les plus visités au monde. París.
- LEWIS P. (1998): *Museos y marketing.* En Moore K. La gestión de museos. Gijón: Trea.
- LIPSEY R. (1991): *Introducción a la economía positiva.* 12ª ed. Barcelona: Vicens-Vives.
- LIDÓN C. (2007): *¿Pueden los museos ofrecer ocasiones educativas en la cultura contemporánea?* En CALAF MASSACHS R. Museos de arte y educación. Gijón: Trea.

- LÓPEZ ANAYA J. (1994, 6 de febrero): Entrevista a Vattimo G. El arte-arte en la sociedad de los medios de comunicación. *La Nación*.
- LÓPEZ QUINTÁS A. (1998): *Estética de la creatividad*. 3º edición. Madrid: Rialp.
- LÓPEZ QUINTÁS A. (2004): *La experiencia estética y su poder formativo*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- LORD M. (1995): Editorial. *Museum International*. nº 185.
- LOWENFELD V. (1974): *Desarrollo de la capacidad creadora.* Buenos Aires: Kapelusz.
- MARCUSE H. (1978): *La dimensión estética del hombre*. Barcelona: Biblioteca Nueva.
- MARSHALL T. (2004): *Transforming Barcelona*. Londres: Routledge.
- Martí J. (2007): *Construir ciudad, construir ciudadanía desde los centros culturales.* En Gómez de la Iglesia R. (Ed.) Los nuevos centros culturales en Europa. (pp. 83-96) Vitoria-Gasteiz: Xabide.
- MASCARELL F. (2001): Los museos de Barcelona (1975-2000) Noticia de 25 años de programas. *BMM*. nº 55.
- MASCARELL F. (2007): *Barcelona y la modernidad: la ciudad como proyecto de cultura*. Barcelona: Gedisa.
- MCNEILL D. (2007): *Hotel Barcelona.* En YProductions (Ed.), Producta 50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía. (pp. 144-157) Barcelona: CASMdoc2.
- MELO D. y LÓPEZ O. (2001): *Estudio de Economía y Cultura: Impacto económico del sector cultural en Colombia.* Bogotá: Convenio Andrés Bello y Ministerio de Cultura de Colombia.
- MINISTERIO DE CULTURA DE ESPAÑA (2006): *Anuario de Estadísticas Culturales 2005*. Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA DE ESPAÑA (2008): *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2006-2007*.
- MIRALLES E. (2006): *La dimensión cultural de la integración europea: ¿un gigante con pies de barro?* Mar del Plata: Primer Congreso Argentino de Cultura.
- MOLES A. (1976): *Teoría de la información y percepción estética*. Madrid: Jucar.
- MOLLARD C. (1989) : *Profession: Ingénieur culturel.* Morsang-sur-Orge : Ed. Charles Le Bouil.
- MONDRIAN P. (1973): *Realidad natural y realidad abstracta*. Barcelona: Barral.
- MONTES J. (2006): El MACBA al cubo. *Museomanía.* nº2.
- MOORE K. (1998): *La gestion del museo.* Gijón: Trea.

- MORLEY D., CURRAN J. y WALKERDINE V. (Comp.) (1998): *Estudios culturales y comunicación.* Barcelona: Paidos comunicación.
- MORRIS W. (1977): *Arquitectura como ideología*. En Arte y sociedad industrial. Valencia: Fernando Torres.
- MUNDY J. Y ODUM L. (1979): *Leisure education: theory and practice.* Nueva York: John Wiley and Sons.
- MURCIA PEÑA N. y JARAMILLO ECHEVERRY L. (2000): *Investigación cualitativa. El principio de la complementariedad etnográfica.* Colombia: Kinesis, Armenia.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO DE BARCELONA (1989): *El Museo de Arte Contemporáneo en el Futuro.* Acta cuaderno. Vol. II. Barcelona: MACBA.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPÓRANEO DE BARCELONA (1992): *Estatutos.* Barcelona.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPÓRANEO DE BARCELONA (1997): *Memoria 1995-1996.* Barcelona.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPÓRANEO DE BARCELONA (2000): *Memoria 1999.* Informe interno. Barcelona.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPÓRANEO DE BARCELONA (2002): *Colección MACBA.* Barcelona.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPÓRANEO DE BARCELONA (2007): *Perfil de públicos.* Barcelona.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPÓRANEO DE BARCELONA (2008): *Estatutos.* Barcelona.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPÓRANEO DE BARCELONA (2009, otoño): *Ag.* Barcelona.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPÓRANEO DE BARCELONA (2010 a): *Objetos relacionales. Colección MACBA 2002-2007*. Barcelona.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPÓRANEO DE BARCELONA (2010 b): *Expressart.* Guía para el profesorado. Barcelona.
- MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO DE BARCELONA, Página WEB [Última consulta: agosto 2010] www.macba.es
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (1991): *Acuerdo de intenciones suscrito por representantes de la Administración Vasca y la Fundación Solomon R. Guggenheim.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (1992): *Estatutos del Consorcio del proyecto Guggenheim Bilbao.* Bilbao.

- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (1992): *Estudio de viabilidad.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (1994): *Constitución Fundación Museo Guggenheim Bilbao.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (1996): *Plan operativo a cuatro años.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (1999): *Memoria 97-98.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2000): *Plan estratégico 2001-2004.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2001): *Memoria 99-00.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2003): *Memoria 01-02.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2004): *Plan estratégico 2005-2008.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2005): *Memoria 03-04.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2007 a): *Memoria 05-06.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2007 b): *Dossier Décimo Aniversario.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2007 c): *Aprendiendo a través del arte.* PDF. Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2007 d): *Historia del Museo Guggenheim Bilbao.* PDF. Bilbao
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2008 a): *Plan estratégico 2009-2012.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2008 b): *Programas de prácticas en alternancia 2008-2009.* Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2008 c): *Juan Ignacio Vidarte nombrado Director General de Estrategia Global de la Fundación Solomon R. Guggenheim.* Gacetilla de prensa. Bilbao
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2008 d): *Cy Twombly.* PDF Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2009): *Impacto de las actividades del Museo Guggenheim Bilbao en la economía del País Vasco en el año 2008.* PDF. Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2010 a): *Guía de accesibilidad 2010.* PDF Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2010 b): *Guía para educadores y Hoja Didáctica © Murakami.* PDF. Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2010 c): *Becas Guggenheim 2010.* PDF Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO (2010 d): *Balance 2010.* PDF, Bilbao.
- MUSEO GUGGENHEIM BILBAO, Página WEB [Última consulta: agosto 2010] www.guggenheim-bilbao.es.
- NIETZSCHE F. (1883-1885): *Así habló Zaratustra.* Trad. Froube A. (1992) Barcelona: Alianza.
- NIETZSCHE F. (1911): *La voluntad de poderío.* Trad. Froube A. (1994) Madrid: EDAF.

- OLIVERAS E. (2006): *Estética.* 2ª edición. Buenos Aires: Ariel.
- OLLE E. (2004): *El modelo Barcelona II. El Ayuntamiento de Barcelona en la sociedad red. Informe de investigación*. Barcelona: UOC y Generalitat de Catalunya.
- PADILLA J. y PATIÑO L. (2007): *Impacto de los museos: una perspectiva mexicana.* San José de Costa Rica: RED POP – UNESCO.
- PADRÓ C. (2003): *La museología crítica como forma de reflexionar sobre los museos como formas de conflictos e intercambios*. En Lorente J.P. y Almazan D. Museología crítica y arte contemporánea. Universidad de Zaragoza.
- PADRÓ C. (2005, 5 de diciembre): *Museos y educación artística: redes de paso. Encrucijadas difusas. Zonas de viraje.* En Congreso Internacional Museos & Educación Artística, organiza Universidad de Valencia con la participación del MUVIM (Museu Valencia de la Il-lustració i la Modernitat)
- PANOFSKY E. (1967): *Ensayo de iconografía.* París: Gallimard.
- PANOFSKY E. (1987): *El significado en las artes visuales.* Madrid: Alianza.
- PARLAMENTO VASCO (2004): *Acta de intervención* 3/07/2004. PDF. Bilbao.
- PASTOR I HORMS M.I. (1987): *El museo como espacio socioeducativo*. En Colom. A. J. y colaboradores. Modelos de intervención socioeducativa. Madrid: Narcea.
- PLUTARCO (348): *De gloria atheniensium.*
- PESET MANCEBO F. (2002): *Tratamiento de información artística en colecciones públicas. Un modelo adaptado a la gestión del fondo de la Universidad Politécnica de Valencia*. Universidad de Murcia.
- PIAGET, J. (1926): *Psicología y epistemología*. Buenos Aires: Ed. Emecé.
- PIEPER J. (1974): *El ocio y la vida intelectual.* Madrid: Rialp.
- PINE J. Y GILMORE R. (2002): *La economía de la experiencia.* Madrid: Granica.
- PORTOCARRERO E. (2000, 3 de octubre): Moda, arte y negocio. *El correo digital*.
- PROUST M. (1871-1922): *Rembrandt y su día de oro*. En *En este momento*. (2005) Madrid.
- QUINTANA J. M. (1993): *Los ámbitos profesionales de la animación.* Madrid: Narcea.
- RANCIÈRE J. (2000): La división de lo sensible. *Art Report.* Experiències, nº 2, julio-agosto 2001 (pp. 41-43)
- RECLUS (1989) : *Les villes européennes*. Paris : DATAR.
- REUBEN HOLO S. (2002): *Más allá del Prado. Museos e identidad en la España democrática*. Madrid : Akal.

- REVISION DEL INTERIOR, Blogspot [Última consulta: Septiembre 2009] www.revisiondelinterio.blogspot.com.
- RIBALTA J. (2004): *Contrapúblicos. Mediación y construcción de públicos*. Barcelona: MACBA.
- RIBALTA J. y PICAZO G. (eds.) (2003): *Indiferencia y singularidad. La fotografía en el pensamiento artístico contemporáneo*. Barcelona: Gustavo Gili.
- RICO J. C. (2002): *¿Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracaso.* Madrid: Silex.
- RILKE R. M. (1922): *Elegías de Duino.* Trad. E. Barjau. (1993) Madrid: Cátedra.
- RITZER G. (1993): *The mcdonalization of society.* Pine Forge Press.
- RITZER G. (2002): *Teoría sociológica moderna*. Madrid: Mc Grawhill.
- RIVIERE GEORGES H. (1993): *La museología. Curso de museología. textos y testimonios*. Trad. Rodriguez Casal A. Madrid: Akal
- ROBERTS L. (1997): *From Knowledge to narrative.* Washington y Londres: Smithsonian Institution Press.
- RODRÍGUEZ E. (2007): *La riqueza y la ciudad*. En YProductions (Ed.), Producta 50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía. (pp. 190-211) Barcelona: CASMdoc2.
- ROGOFF I. (2007): La academia como potencialidad. *Zehar.* Nº 60/61.
- ROLINIK S. (2001, 22 de julio): Entrevista con Héctor Pavón. Suplemento Zona. *Clarín*. Buenos Aires.
- ROMEO H. (2008, agosto): Los museos más visitados. *El País*. Madrid.
- ROMERO BREST J. (1974): *Política artístico-visual en Latinoamérica.* Buenos Aires: Crisis.
- RULLANI E. (2007): *Arte y economía: la creación de valor en el capitalismo cognitivo.* En YProductions (Ed.), Producta 50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía. (pp. 224-245) Barcelona: CASMdoc2.
- SABATER F. (1993): *Las preguntas.* En Calvo Serraller, F. (Coord.) Los espectáculos del arte: instituciones y funciones del arte contemporáneo, Barcelona: Tusquets.
- SAGUÉS I BAIXERAS R. (1988): *Los departamentos de Difusión Cultural de los Museos".* IV Jornadas de DEAC de Museos. Madrid.
- SÁNCHEZ DE HORCAJO J. J., ABIÓ C., ÁLVAREZ A., ARRAZTOA J. M. y CORCHADO A. I. (1997): *Sociología del Arte. Los museos madrileños y su público*. Madrid: Ediciones Libertarias.

- SARDÁ Z. (1995): Entrevista realizada a Miquel Molins. *Serra d´Or*. nº 432.
- SASSEN S. (1999): *La ciudad global: NY, Londres, Tokyo y Buenos Aires.* Buenos Aires: Eudeba.
- SCHOR J. (1994): *La excesiva jornada laboral en Estados Unidos. La inesperada reducción del tiempo de ocio*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- SENGE, P. (1990): *The Faith Discipline*. New York: Doubleday.
- SERRA C. (2001, 9 de mayo): El proyecto Las Agencias. que agrupa a colectivos sociales y artistas. colabora en campañas de intervención directa. *El País*.
- SERRA. C. (2009, 14 de mayo): Hay MACBA más allá del concepto. *El País*.
- SETIÉN ML. y LÓPEZ A. (2000): *El ocio de la sociedad apresurada: el caso vasco.* Bilbao: Universidad de Deusto.
- SGAE, Sociedad General de Autores y Editores y MINISTERIO DE CULTURA (2002): *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España*.
- SMITH A. (1776): *La riqueza de las naciones*. Londres: Methuen & Co.
- SOJA E. (1989): *Geografías postmodernas*. Londres: Verso.
- SONTAG S. (1965): *Contra la interpretación*. Buenos Aires: Alfaguara (1996)
- SORKIN M. (2004): *Variaciones sobre un parque temático.* Barcelona: Gustavo Gili.
- SOURCEWS ESPAÑA (2011, 17 de enero): El Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona se prepara para la digitalización con el apoyo de Colt, Página WEB [Última consulta: marzo 2011]. www.sourcews.es/view?v=museu-art-contemporani-barcelona.
- STEINER G. (1998): *Errata. El examen de una vida.* Trad. Martínez Muñoz C. Madrid: Siruela.
- STRUTH T. (2007): *Making Time*. Madrid: Museo del Prado.
- SUE R. (1987): *El ocio.* México: Fondo de Cultura Económica.
- SUGARMAN B. (1973): *Sociology.* Londres: Heinemann.
- SVEIBY K. E (1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets.* Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- TAMINEM T. (2006): *It´s all in the mind*. UNESCO.
- TAYLOR S. J. y BOGAN B. (1986): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Buenos Aires: Paidos.
- THROSBY D. (1998): *Rethinking the State´s role: privatization.* En Boorsma (Ed.) Privatization and Culture: Experiences in the Arts. Heritage and Cultural Industries in Europe. Dordrecht: Kluwer Academic Publisher.

- THROSBY D. (2001): *Economía y Cultura.* Cambridge: Universidad de Cambridge.
- TORRES CAMPALANS J. (2009, 16 de mayo): La colección MACBA según Marí. *AAAAARTE*, Revista crítica.
- TRIBUNAL DE CUENTAS DEL PAÍS VASCO (2001, marzo): *Auditoria Museo Guggenheim Bilbao*. PDF.
- TRIBUNAL DE CUENTAS DEL PAÍS VASCO. (2001, mayo): *Informe coste total Museo Guggenheim Bilbao*. mayo 2001. PDF
- TRISTES TÓPICOS (2007): *Estrategias creativas de Patrimonialización de la Identidad/ Marca País*. En YProductions (Ed.), Producta 50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía. (pp. 258-261) Barcelona: CASMdoc2.
- UNESCO (1970): *Conferencia Mundial de Políticas Culturales.* Venecia.
- UNESCO (1982): *Conferencia sobre Políticas Culturales*. París.
- UNESCO (1982*): Declaración de México*.
- UNESCO (1998): *Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo*. Estocolmo.
- UNESCO (2002): *Institute for statistics.* Montreal.
- UNIÓN EUROPEA (1998): *Informe General Comunitario*.
- U.S. BUREAU OF THE CENSUS (1985): *Public Participation in the arts* (PPA) U.S.A.
- VALCÁRCEL A. (2005): *Libertad e Igualdad*. En Cerezo Galán P. (Ed.) Democracia y virtudes cívicas*.* Madrid: Biblioteca Nueva.
- VALDÉS SAGÜÉS M C. (1999): *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Gijón: Trea.
- VATTIMO G. (1986): *El fin de la modernidad: nihilismo y hermeneútica en la cultura posmoderna.* México: Gedisa.
- VELAZCO H. Y DÍAZ DE RADA (1997): *La lógica de la investigación etnográfica.* Madrid: Editorial Trotta.
- VEGA SOLÍS C. (2007): *Sostener el contacto.* En YProductions (Ed.), Producta 50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía. (pp. 288-303) Barcelona: CASMdoc2.
- VETTER A. (1950): *Die Erlebnisbedeutung der Phantasie*. Stuttgart.
- VIDARTE J. I. (2005): El Museo Guggenheim Bilbao: Gestación. puesta en marcha y desarrollo. *Cuaderno de Estudios ICOM-INTERCOM.*

- VIDARTE J. I. (2007, 17 de noviembre): Realidad y representación. *El correo digital.*
- VISHMIDT M. (2007): *Fue cosa del mercado: (relato dilatorio-acción decisiva-tendencia disipativa)* En YProductions (Ed.), Producta 50. Una introducción a algunas de las relaciones que se dan entre la cultura y la economía. (pp. 304-315) Barcelona: CASMdoc2.
- VOZMEDIANO E. (2008): *El Guggenheim Bilbao. después del efecto*. Madrid: Instituto de Arte Contemporáneo (IAC)
- WARNER M. (2008): *Públicos y contrapúblicos*. Barcelona: MACBA.
- WOLTON D., ARON R. y MISSIKA J. L. (1981): *El espectador comprometido*. Julliard.
- WOODS J. (1992): *Citizens or consumers: today`s art museum and its public*. En Art Museums and the price of succes. Ámsterdam: Boekman Foundation.
- YÚDICE G. (2002): *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global.* Barcelona: Gedisa.
- ZABALETA I. (2001): *Artes visuales.* XV Congreso de Estudios Vascos*.* San Sebastián.
- ZABALETA I. (2003): *Tecnología de la información audiovisual.* Barcelona: Bosch.
- ZOLBERG V. (1992): *Museum and democracy.* En Art Museums and the price of succes. Ámsterdam: Boekman Foundation.
- ZORRILLA CASTRESANA R. (1990): *El consumo del Ocio.* Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- ZULAICA J. (1997): *Crónica de una seducción. El museo Guggenheim.* Madrid: Nerea.
- ZULAIKA J. y GUASCH A.M. (Ed.): (2005) *Learning from the Guggenheim.* Reno: University of Nevada Press.
- ZUNZUNEGUI S. (1994): *Miscelánea museológica.* En Díaz Balerdi I. (Coord.) Bilbao: Universidad del País Vasco.