

## Modelos públicos de gestión privada

FERNANDO FRANCÉS GARCÍA

Lo primero que quiero hacer es una breve visita por el CAC. De otro modo resultará difícil hablar de un centro que no se conoce. Un paseo muy rápido para que al menos tengan una visión de este centro de arte que es singular tanto por su programación y por su modelo de gestión, como por su propio contenedor.

El edificio, que conforma un gran triángulo, es un antiguo mercado de mayoristas, construido en 1939 por Luis Gutiérrez Soto. Gutiérrez Soto es quizá el arquitecto del régimen franquista, el arquitecto que Franco tomó como emblema para realizar todos los grandes edificios de su Dictadura, sobre todo los de los primeros años, y lo hizo, como en otros ámbitos fascistas europeos, tomando como modelo a un arquitecto racionalista, aunque justamente los orígenes del racionalismo poco tenían que ver con el Fascismo, más bien nada, más bien estaban en las antípodas. Sin embargo, supieron usurpar esas señas de identidad del racionalismo y tomarlo como imagen, algo que no solamente ocurrió en España sino en toda Europa.

El edificio del mercado de mayoristas tenía una entrada muy pequeña, si bien contaba con una zona perimetral muy amplia en donde aparcaban los camiones que traían las verduras y las demás mercancías. Su interior era un gran espacio vacío con un bosque de columnas que nos creaba muchos problemas a la hora de trabajar y que tuvimos que panelar tratando de neutralizar y de comernos las 36 columnas que había. Respecto al entorno del centro, era una zona muy degradada de Málaga, una zona con prostitución, donde había habido ocupas, verdaderamente dramática. Actualmente se ha convertido en una zona peatonal, con juegos para niños, una zona regenerada y ahora pues muy buscada.

## Museo

### Modelos públicos de gestión privada

Conseguimos que el Ayuntamiento emprendiera diferentes programas para rehabilitar todas esas fachadas que daban al centro de arte. Unas fachadas de unos edificios de finales de los sesenta y principios de los setenta que estaban en muy malas condiciones.

Entrando ya en el centro, como luego tendremos ocasión de hablar, hay una parte que es muy importante para nosotros, que es la actividad pedagógica, el año pasado tuvimos 22.000 escolares participando directamente en programas; tenemos un salón de actos, para unas 180 personas (con una ocupación el pasado año del 32% y este año del 73%). Esa cifra ha llegado a 37.000 en el curso 2004-05. En el último año casi 13.000 personas participaron en actividades paralelas, como ciclos de vídeo, ciclos de cine, conferencias, talleres de artistas, talleres para adultos. El centro cuenta también con una librería y una cafetería. Con estos datos ya se pueden hacer una idea de lo que es el centro.

Efectivamente, hemos hecho un centro de arte que creemos que es muy diferente a la demás oferta que hay en España, no tanto de otras opciones que sí existen en el extranjero. La opción que hemos tomado es tratar de vincular la gestión privada, la gestión de una sociedad limitada, con los objetivos públicos que están marcados por la Administración. No existe en España otro modelo igual a éste. Es un modelo de concesión de servicios. Para que se puedan hacer una idea, es un modelo semejante al que la Administración utiliza habitualmente para gestionar un puerto, un parking, una autopista, un cementerio o un polideportivo. Pero un modelo que no se había llevado a la gestión del arte hasta ahora. Cuando hace cuatro años se hizo

público que un centro de arte en España iba a estar gestionado por una empresa privada fue - hay que reconocerlo- poco menos que un escándalo en determinados sectores muy antiguos del mundo del arte. Sectores que, barnizados de una hipócrita modernidad, verdaderamente ocultaban miedo a los cambios, al nacimiento de nuevas fórmulas de gestión y dirección y al futuro. Todos los miedos, todos los temores saltaron a la opinión pública. Los más temerosos posiblemente coincidían con los que no conocían este tipo de experiencias en el extranjero. Hay que tener en cuenta que en los países nórdicos, en Alemania y especialmente en Holanda, pero también en Gran Bretaña y en Estados Unidos no es inhabitual encontrarnos con empresas privadas que gestionen cualquier tipo de infraestructura cultural pública, ya sean salas de exposiciones, centros de arte, museos o incluso teatros con programación permanente. Pero en España estas posibilidades y sus virtudes eran totalmente desconocidas.

Hay que tener presente la historia reciente de los centros de arte y museos en España. Algo que de alguna manera justificaba y acotaba muchísimo esta reacción. Solamente el IVAM de Valencia tiene 25 años, es muy joven, y sin embargo es el centro de arte decano en España. El IVAM de Valencia se crea exactamente siguiendo los parámetros de los FRAC franceses. Hay que considerar que en un momento determinado, en la Comunidad Valenciana, se decide hacer un centro de arte y entonces piensan en qué modelo van a seguir; cuando aún no había modelos de centros de arte en España para tomar como referencia. En el momento en el que el Presidente de la Generalitat Valenciana, el socialista Joan Lerma, se hace esta pregunta, el país

en el que se habían ejecutado programas de trabajo socialistas en centros de arte más visibles era Francia. En Francia se habían constituido, gracias a un programa muy especial de François Mitterrand, una serie de centros de arte contemporáneo, los FRAC -Fonds Regional d'Art Contemporain- dependientes de las regiones. Pero los FRAC nacen con una característica muy concreta, y era que básicamente se dedicaban a contextualizar las ingentes colecciones de arte público que tenían esas regiones de los artistas de esas comunidades autónomas. El gobierno francés, durante muchísimos años, había hecho grandes aportaciones económicas para comprar obra sistemáticamente a los artistas franceses, obra que se había ido depositando en las regiones. Entonces tenía mucho sentido el crear unos centros que acogiesen esas colecciones de artistas básicamente del entorno próximo y contextualizarla con artistas de fuera. Esto, como planteamiento, inicialmente tenía mucho sentido, pero otra cosa es que, con el avance de los años, esos FRAC van a ver cómo se reducen paulatinamente sus presupuestos... En este momento se salvan muy poquitos, Aquitania, Burdeos, Niza y poco más. Todos los demás son pequeños ataúdes a la deriva. Lo normal es que estos centros se hayan convertido en pequeños cementerios de artistas locales, que a nadie interesan, que apenas tienen programas paralelos y que se han convertido en almacenes de arte local sin repercusión ni trascendencia y por supuesto con una nula influencia internacional.

Estas circunstancias tenían mucho que ver con lo que estaba pasando en Valencia. Valencia era un lugar donde los artistas locales habían tenido una cierta presencia en el contexto internacional y donde había surgido un grupo de críticos

valencianos con mucho que decir en el arte español de los años sesenta, setenta y principios de los ochenta, desde Aguilera Cerni hasta Tomás Llorens, algunos de ellos han tenido una presencia reciente, hasta estos días, en puntos clave de la gestión del arte en España. Por tanto, un modelo de esas características podía tener sentido hacerlo en el País Valenciano. De hecho, nadie pone en duda que el modelo del IVAM fue un revulsivo en el arte español y un modelo de gestión que sirvió de referencia.

¿Dónde está el problema? El problema está en que el resto de los centros de arte que se han ido creando en España, hablemos de la inmensa mayoría y generalizando, han tomado como modelo el IVAM de Valencia. Y lo han tomado en lugares en donde no existían colecciones de arte. No olvidemos que el MACBA de Barcelona se inaugura sin una sola obra de arte y una semana después la Generalitat de Cataluña tuvo que cerrar sus puertas porque no tenía colección que mostrar. Y recordarán ustedes que después de la inauguración el MACBA estuvo tres meses cerrado, sin colección alguna, sin exposiciones, y tuvieron que comprar la colección de un galerista, que no parece ser la colección más adecuada para un centro de arte público, la colección de Salvador Riera, que tenía obras verdaderamente fantásticas especialmente de arte catalán, para dotar a ese museo de un punto de partida.

Así es como se han hecho las cosas en España, se ha tomado como modelo el IVAM de Valencia, que, a su vez, es referencia de un centro de arte en donde se supone que existe una gran colección, para mostrar nada, y esto no ha pasado solamente en Barcelona. Ha pasado en

## Museo

Modelos públicos de gestión privada

Galicia con el CGAC; El CGAC se inaugura exponiendo durante los primeros años únicamente los fondos de la colección ARCO. Éste es un problema muy generalizado en los centros de arte españoles durante estos quince años que llevamos de andadura. Este modelo da más importancia a las colecciones, que en España casi siempre son inexistentes, en perjuicio de la acción, de la actividad y de las exposiciones temporales.

Es verdad que cuando no hay experiencia es más fácil equivocarse, y los que hemos venido detrás nos hemos podido percatar de los errores de los colegas, en unos casos creo que fácilmente solucionables, en otros, no tanto, y buscar otros caminos.

¿Qué opciones teníamos en Málaga para abrir un centro de arte sin colección propia, como ha ocurrido en España en todos los sitios, prácticamente? ¿Y qué opciones teníamos en Málaga para abrir un centro que marcara además una distancia con el resto de los centros de arte que hay en España con un efecto negativo importante como es su bajo presupuesto?

Comparándolo con el estándar de los grandes centros, el CAC de Málaga ocupa la franja presupuestaria más baja, exactamente con el mismo presupuesto que el MARCO de Vigo. Por ejemplo el CGAC tiene un millón de euros más al año de presupuesto, 2 millones más el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo y 2,5 millones más el ARTIUM de Vitoria, lo que dibuja el verdadero escenario en el que estamos para así comparar mejor opciones, posibilidades y resultados. Con este paisaje pensamos que lo más adecuado no era hacer un centro de arte con vocación de almacenar una colección, de crear

una colección, que verdaderamente se parece muchísimo más a lo que todos entendemos por un Museo de Arte Contemporáneo, que tiene unas funciones diferentes a las de un centro, y fijarnos más en qué se estaba haciendo en la Europa más occidental y anglosajona, con los modelos de Kunsthaus y Kunsthallen. Y eso es lo que hemos hecho: una CASA DEL ARTE. Un Centro de Arte traducido como Casa de Arte y no como Museo. Nuestro deseo, nuestro proyecto es que el CAC Málaga se convierta verdaderamente en un lugar de debate, en un lugar de reflexión, en un lugar de divulgación del arte contemporáneo. Y eso nos ha permitido una cierta libertad de actuación, porque nos ha liberado de todos los fondos y obligaciones que normalmente se hipotecan cuando se tiene una colección permanente. Una colección sobre la que hay que investigar y reflexionar. Y eso nos ha permitido liberar también una serie de departamentos que existen en todos los grandes centros que tienen una colección importante, para liberar fondos y gastarlos en actividades, de tal manera que, en estos momentos, el Centro de Arte Contemporáneo de Málaga probablemente sea uno de los dos o tres centros de arte en España con menor plantilla que no llega a veinticinco personas en total, es decir: staff más personal auxiliar. Sólo los vigilantes jurados del CAAM equivalen a la mitad de la plantilla total del CAC Málaga, algo que parece un disparate. Necesitamos mayor nivel de pragmático en capítulo I, no sólo en los centros y museos sino en toda la Administración pública española. Por una parte debemos ser muy ambiciosos en cuanto a los objetivos, pero además hay que ser muy pragmáticos para poderlos conseguir. El CAC Málaga tiene una plantilla muy reducida pero muy pro-

fesionalizada e implicada y comprometida con el proyecto.

¿En qué consiste ese proyecto? Tiene varios niveles de actuación. Por una parte están las acciones por las que hemos sido más conocidos en este corto periodo de andadura: las exposiciones temporales. Hacemos más de veinte exposiciones temporales al año, todas de producción propia.

El CAC Málaga no ha presentado exposiciones itinerantes y no hemos participado con ningún otro centro de arte de España en la coproducción de exposiciones. Quien quiera ver una exposición de los hermanos Chapman, Richter, Bourgeois, Kapoor, McCarthy, Sierra o Pettibon en España ha tenido que venir a Málaga. Pero lo que no haremos será el esfuerzo de producir una exposición de circuito internacional para que después esa exposición pueda estar en Madrid Valencia o Barcelona. Para neutralizar el efecto presupuestario buscamos sedes en el extranjero donde vender sistemáticamente productos culturales “made in Spain” por primera vez en la historia de los museos y centros de arte contemporáneo. Hasta ahora España había sido típica receptora del mercado internacional de exposiciones. El propio Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía ha sido un gran cliente de ese circuito cuando debiera haber sido un generador de expansión artística, un motor que generase sinergias del arte español con el internacional. Pero en el ámbito del arte nadie exige responsabilidades. Por el contrario pensamos que en el territorio de la gestión artística también haya que dar resultados y los directores de museos y centros de arte y sus equipos también tienen que demostrar lo que hacen y espe-

cialmente, lo que no hacen. Esto es habitual en cualquier sector productivo incluso en otros del ámbito cultural como el cine, el teatro, la música o la editoriales.

El programa de exposiciones del CAC Málaga ocupa cinco espacios y se estructura buscando cinco objetivos diferentes.

1. Los artistas que son fundamentales en el circuito del arte internacional por su trayectoria, influencia o singularidad: Tony Cragg, Alex Katz, Art & Language, Jake & Dinos Chapman, Louise Bourgeois, Gerhard Richter, Thomas Hirschhorn, Paul MacCarthy, Anish Kapoor, Neo Rauch o Raymond Pettibon. Grandes exposiciones producidas por el CAC Málaga que habitualmente han sido presentadas posteriormente en otras ciudades de Europa o Estados Unidos. Es decir, por primera vez en España, se exportan exposiciones de arte contemporáneo al extranjero. En los últimos años, por ejemplo de la diferencia, la obra de los artistas españoles de vanguardia sólo se había presentado en el extranjero a través de programas de cooperación internacional especialmente en Latinoamérica.

El CAC Málaga ha generado ingresos, recursos propios, exportando sus producciones de exposiciones y ello no sólo ha posibilitado la consolidación de un gran programa de exposiciones partiendo de un bajo presupuesto sino que además ha contribuido a mejorar y difundir, en un efecto de difusión y de imagen sin precedentes, el Centro de Arte Contemporáneo de Málaga. El ranking alemán Kapital nacido en 1970 es sin duda el que posiciona el quién es quién del arte contemporáneo mundial. Kapital analiza 15.000 artis-

## Museo

### Modelos públicos de gestión privada

tas de todo el mundo con una serie de parámetros que están en función de los puntos que se consiguen por exponer en alguno de los que ellos consideran los 150 museos o centros de arte más importantes de todo el mundo. Para poder entrar a puntuar en ese famoso ranking, nunca había entrado un centro o un museo con una antigüedad inferior a cinco años porque se suponía que era el tiempo mínimo para conocer la trayectoria y la viabilidad de un proyecto. Pues bien, el CAC Málaga lo hizo en su segundo año y ocupa el puesto 89 entre los 150 museos más influyentes del mundo. Con ello se ha conseguido también una imagen exterior de la ciudad realmente sorprendente. Una imagen exterior que ha logrado incluso que hasta los malagueños más escépticos hacia el del arte contemporáneo, hayan comprendido que éste es un proyecto que verdaderamente hace y construye ciudad. Es un proyecto que está aportando un turismo de calidad, cuantificable y que viene expresamente para conocer las exposiciones del centro de arte. Hablo de un turismo de calidad no sólo de España sino también de Austria, Alemania, Gran Bretaña o incluso de Estados Unidos. Que consiga esto la Málaga que aspira a ser en 2016, Capital Europea de la Cultura es realmente importante. De hecho el centro de arte es el buque insignia para poder llegar a conseguir dicha capitalidad. Y lo ha hecho no solamente con ese programa de exposiciones de alto nivel con artistas de primer orden sino también apoyando el arte emergente y el arte malagueño, andaluz y español. Precisamente en estos aspectos entran las dos siguientes líneas de exposiciones del centro. El CAC Málaga

es también uno de los cien Centros de Arte Contemporáneo del mundo seleccionados que computan en Art Fact.

2. Además nos ocupamos de artistas que están reflexionando sobre una serie de problemas de carácter recurrente en el arte contemporáneo internacional como Santiago Sierra, Jason Martin, Vanesa Beecroft, Jane Simpson, Jason Rhoades, Jaume Plensa, Tim Noble y Sue Webster, Meter Zimmermann, Jonathan Hernández o Liam Gillick. El CAC Málaga trabaja con artistas muy conocidos pero aún emergentes. No nos importa demasiado con qué galerías trabaja un artista, algo que parece que tiene mucho peso para otros programadores. Más bien nos fijamos en qué artistas inciden o complementan los criterios de nuestra programación, los asuntos y temas que les preocupan o en qué manera éstos dialogan o participan de asuntos y problemas generales de nuestro mundo.
3. En este aspecto seleccionamos también artistas españoles como Mireia Massó, Guillermo Paneque, Chema Alvargonzález o José Noguero. No tienen por qué ser artistas que están en primera línea pero que indudablemente se merecen una oportunidad y queremos llamar la atención del propio mundo del arte sobre ellos porque conectan perfectamente con las sensibilidades. Nuestra atención al arte español en general encuentra en el arte de proximidad una preocupación espacial para un centro de arte contemporáneo con una vocación de servicio público. Así hemos realizado exposiciones a artistas malagueños como Davidelfín, Nuria Carrasco, Chema Lumbreras, Nono Banderas o Luis Bisbe.

4. El Espacio 5 es una caja negra únicamente especializada en vídeo y video-instalación y en ella se presenta obra de artistas como Amador, Vanesa Beecroft, Runa Islam, Rutz Gómez, Caro Niederer, Santiago Cirugeda, Tere Recarens, Libia Pérez y Olafur Ani Olafsson, Sergio Prego, Carlos Congost, Tim White-Sobieski o Daniel Canogar.
5. El CAC Málaga también posee una colección permanente. El CAC Málaga tiene unos 3.500 metros cuadrados dedicados a exposiciones, casi el doble del ARTIUM y el triple del CGAC. Con este gran espacio pensamos que debíamos de tener un tipo de proyecto que nos ayudase a explicar las claves fundamentales del arte contemporáneo actual. Entonces, al no disponer de presupuesto para comprar una colección de alto nivel, invitamos a importantes coleccionistas a que nos hiciesen depósitos sin contrapartidas económicas para ellos que nos permitiesen indagar, reflexionar y divulgar las claves más singulares del arte. No necesitamos una colección que le quite un problema al galerista o al coleccionista, porque de esa manera se la almacenaríamos. Queremos contar una historia del arte, plantear problemas y debates y para ello debemos seleccionar sólo las obras que nos interesan para tales discursos. Hemos conseguido una primera aportación de unas cuatrocientas obras, todas ellas con contratos a cinco años renovables, que nos permiten hacer una primera lectura de  $\pm 60$  obras que se renuevan cada año y medio. Para que se hagan una idea, hay fotógrafos como Cindy Sherman, Thomas Ruff, Thomas Struth o Axel Hutte, pintores Miquel Barceló, Juan Uslé, Albert Oehlen, Fanz West o Dokoupil o escul-

tores como Tony Cragg, Thomas Hirschhorn o Louise Bourgeois.

Nuestra máxima aspiración y vocación es pedagógica. Hay hambre de conocimiento y los centros de arte debemos atender esta necesidad social. Por segundo años consecutivo, los horarios lectivos del centro están totalmente ocupados durante todo el año. Eso no es por casualidad. Además de realizar talleres y visitas adaptadas a cada nivel educativo de cero años a nivel universitario, editamos guías didácticas de la colección permanente y de las exposiciones también adaptadas a cada nivel y guías de profesores con temas y actividades. Además trabajamos con niños y jóvenes con problemas físicos y psíquicos, con niños de dos años, con niños y jóvenes con problemas de integración, etc. Cada visita con cada centro escolar dura como mínimo una hora y media por grupo.

Además es importante hablar de los programas paralelos. La diferencia entre un Museo de Arte Contemporáneo cuyo objetivo tiene que ser ampliar, conservar, cuidar, velar y explorar las posibilidades de una colección, la fórmula de un centro de arte, a mí me gusta denominarlo activista, es que todos los días pasen cosas. Ahí tenemos la memoria del año pasado con todos los datos. A nosotros nos encanta dar todos los datos, somos muy transparentes y nos encanta hacerlos públicos para que se comparen: hemos impartido en un año 98 conferencias, 38 talleres pedagógicos, 17 talleres de artista, 6 ciclos de cine con entre siete y veinte películas cada uno de ellos y tres programas de video-creación ante el éxito de este tipo de arte tan minoritario. Proyectamos todas las películas durante quince días e invitamos a que un día venga el artista a

## Museo

### Modelos públicos de gestión privada

charlar, a hablar con el público. La experiencia del año pasado nos ha dicho que se ha creado un “feeling” realmente sorprendente, especialmente con un sector que para nosotros nos había resultado muy difícil de captar, y que al habla con otros colegas de museos y centros de arte a ellos también les resultaba difícil de captar: el sector universitario.

Curiosamente, el sector que ideológicamente, generacionalmente y estéticamente podía estar más próximo al arte contemporáneo, pues era el que no conseguíamos arrastrar. Con este programa lo hemos conseguido y eso nos ha estimulado este año a hacer cuatro talleres de vídeo-creación. Ya no sólo hacemos talleres de pintura y de fotografía. En fotografía hemos tenido problemas de infraestructura y técnicos, ya que algunos talleres, como el de Pierre Gonord, lo hemos tenido que repetir hasta en tres ocasiones para poder dar cabida a la demanda generada. Estamos muy satisfechos con la respuesta a nuestro programa de talleres.

Este centro es un lugar en el que pasan muchas cosas. Es un lugar en el que por la mañana, a las 11 de la mañana, nuestra cafetería se convierte en el lugar de reunión de la ciudad. La cafetería está llena, no se puede desayunar, hay que esperar o hacer cola para tomar un café y eso nos parece maravilloso porque es una manera de que el público pierda el miedo a entrar en un centro de arte. Además el público repite, se familiariza con el proyecto, se hace cómplice. Hemos conseguido una de las preocupaciones de cualquier comerciante: fidelizar al cliente. El CAC Málaga tuvo en 2003, 113.000 visitantes; en 2004, 134.000 visitantes y en 2005, 173.000 visitantes, lo que supone una progresión absoluta-

mente no habitual. Este año hemos sido el tercer centro de arte contemporáneo con más visitantes de España lo que supone un éxito del programa y de la gestión notable.

La ausencia de patrocinio privado es otra de las lacras de la cultura en España. El CAC Málaga ha roto sin embargo una trayectoria general, hemos creado un grupo de empresas malagueñas y no malagueñas a las que hemos convencido o les estamos tratando de convencer de que es muy bueno para ellos apoyar financieramente nuestras actividades. Tenemos ya 34 empresas que nos están apoyando económicamente. Creemos que podemos acabar el año con unas cincuenta empresas. Empresas que hacen unas aportaciones desde 3.000 a 60.000 euros anuales. Pero entre ellas no está Telefónica ni está Unicaja, no está ninguna de las empresas típicas a las que habitualmente se solicita patrocinio. Y no hay tampoco ninguna institución, no está, por ejemplo, la Cámara de Comercio o la Universidad ni tampoco la Junta de Andalucía. Algunas de nuestras empresas patrocinadoras nunca antes habían patrocinado una exposición en un museo o en un centro de arte como Interlaken, AC Hoteles y Carrefour, pero sus directivos en Andalucía entendieron que colaborar en el CAC Málaga sería algo muy especial para sus proyectos empresariales. Sus patrocinios nos ha posibilitado aumentar este año el número de actividades un 28% con relación al año pasado.

Además el CAC Málaga está desarrollando su biblioteca que dispone ya de más 6.000 volúmenes y crece en 1.500 publicaciones anuales. Moneo ha realizado un proyecto de ampliación del centro. Haremos un edificio de unos 2.300



metros cuadrados donde tendremos una biblioteca, un auditorio, tres salas de reuniones, un restaurante, librería, tienda y un área de oficinas.

Pero, ¿dónde están las virtudes de un centro de arte de estas características? En primer lugar en la forma. El CAC Málaga está gestionado por una sociedad limitada que gestiona aportaciones públicas y privadas sin ninguna dependencia ejecutiva del poder político. Eso está en nuestros estatutos y está en nuestro tipo de contrato. Pero en nuestro tipo de contrato hemos pactado cosas más inéditas hasta este momento en España. Por ejemplo, que no existiese patronato. Nosotros nos negábamos a que un patronato formado por notables, muchas veces sin vínculos reales con el mundo del arte, tomase las decisiones por nosotros.

La gestión privatizada que es más ágil, agresiva y pragmática, creo que tiene grandes virtudes, sobre todo porque libera fondos que te permiten hacer más y mejores exposiciones, cursos, etc. El CAC Málaga, con 2,5 millones de euros procedentes del Ayuntamiento de Málaga, hace más de veinte exposiciones con un equipo humano de veinticinco personas y, por ejemplo, el Centro Andaluz, que era nuestra competencia directa, hace seis con cuatro millones de euros y una plantilla de ciento cuarenta personas.

Creo que la gestión privada permite una mayor agilidad en la toma de decisiones y además una mayor independencia. Independencia que tiene que ver en ámbitos tan diferentes como a la hora de seleccionar las compras o a la hora de contratar y despedir al equipo que trabaja en el centro y especialmente una independencia en la selección de proyectos, adquisiciones de obras de arte, etc.

Pero la gestión privada no sólo te posibilita elegir y contratar a las personas que tú quieras, te posibilita algo que parece muy duro pero que es muy necesario: poder despedir a los que no necesitas. Porque es prácticamente imposible que si alguien tiene que hacer un equipo de 25 personas que acierte en las veinticinco. Eso sería un milagro. Lo normal es que haya un porcentaje de gente que o bien no se adapta a tu sistema y a tu metodología, o bien no le interesa tu trabajo o bien no cuadra en un tipo de trabajo que obligadamente es muy en equipo o bien simplemente no vale, porque puede haber de todo.

Se pudiera reducir la conclusión a un pensamiento propio de Mies Van der Rohe: "*grandes objetivos, grandes aspiraciones, metas elevadas, máximos contenidos, máximo esfuerzo, optimización de recursos e implicación humana con los mínimos recursos*".

Ésa es la clave, un matrimonio que hay que luchar cada día por mantener estable. Máximos recursos conceptuales, una gran aspiración en cuanto a los contenidos en cursos, en seminarios, en exposiciones, en talleres, en biblioteca, etc., unido a un presupuesto muy bajo y a un equipo de personal muy reducido pero muy profesionalizado, nos ha permitido el que en estos momentos el centro sea incluso tan conocido en España como en el resto de nuestro ámbito internacional (Reino Unido, Alemania, etc.). Además hemos creado un equipo que posee una manera de hacer y un conocimiento que interesa a otros museos y por ello nuestro personal recibe continuas ofertas de otros centros. Eso representa una gran satisfacción personal para cualquier director.