

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

TESIS DOCTORAL

MODELOS DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL Y ESTATUS
JURÍDICO EN LA FUNDACIÓN COLECCIÓN THYSSEN- BORNEMISZA Y
TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES: 2002-2012

NURIA SEGOVIA MARTÍN

Dirigida por CARLOS JAVIER CASTRO BRUNETTO

2014

INFORME SOBRE LA TESIS DOCTORAL ELABORADA POR D^a. NURIA SEGOVIA MARTÍN

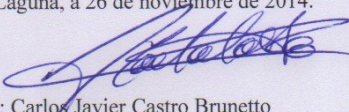
Carlos Javier Castro Brunetto, con D.N.I. 42.080.903-B, tutor y director de la Tesis Doctoral de D^a. Nuria Segovia Martín bajo el título *Modelos de gestión, organización institucional y estatus jurídico en la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes: 2002-2012*, emite un INFORME FAVORABLE para el depósito y defensa de la misma, ya que cumple todos los requisitos previstos en la *Resolución de 17 de enero de 2013, por la que se dispone la publicación reglamentaria de las Enseñanzas Oficiales de Doctorado de la Universidad de La Laguna* (Boletín Oficial de Canarias, nº 17, publicado el viernes 25 de enero de 2013), en cuyo Capítulo III, artículo 24, se señala que la Tesis Doctoral debe ser un “trabajo original de investigación elaborado por el candidato en cualquier campo del conocimiento. La tesis debe capacitar al doctorando para el trabajo autónomo en el ámbito de la I+D+i”.

Todos estos requisitos se cumplen de forma amplia en la tesis presentada por la doctoranda Segovia Martín, pues el tema escogido, poniendo énfasis en los modelos de gestión, representa una tendencia que gana fuerza en las investigaciones recientes en España, pero es absolutamente novedoso al ser aplicado a la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes. La metodología empleada le ha puesto en contacto directo con las fuentes más fiables para desarrollar su trabajo, ha priorizado como objetivo de estudio las exposiciones temporales, de infrecuente análisis en los trabajos de historia del arte, y ha resuelto de forma satisfactoria los problemas de desarrollo del trabajo siguiendo una secuencia lógica: la presentación de la bibliografía existente y actualizada, el papel de las fuentes, el núcleo central de análisis de los modelos de gestión, y, finalmente, las conclusiones, que resumen las tesis que la doctoranda Segovia Martín propone a la sociedad y que se han ido exponiendo a lo largo del trabajo.

Por otro lado, los resultados obtenidos tienen como consecuencia directa sugerencias para la mejora de la gestión y comunicación de las exposiciones temporales en sendos museos y centros de arte, es decir, que la tesis cumple los objetivos de aplicación directa en I+D+i, pues suma a la investigación como ciencia pura, el

análisis crítico de cómo han evolucionado los modelos de gestión para concluir cada capítulo con las innovaciones que se pueden introducir para mejorar en ese campo de conocimiento. Todo ello la hace merecedora de este informe favorable.

La Laguna, a 26 de noviembre de 2014.



Fdo: Carlos Javier Castro Brunetto

AGRADECIMIENTOS

Nacer, crecer, y madurar, cerca de las personas que quieres, siempre te ayuda a ser mejor persona y a vivir con plena felicidad. Trabajar es una actividad que todos los seres humanos podemos ejercer, un incentivo para participar con tu experiencia en el fantástico espacio que denominamos mundo. Así, y en mi caso particular, me siento afortunada de poder ejercer tal actividad dentro de mi ámbito de conocimiento a partir del cual me manifiesto hoy en estas páginas de mi Tesis Doctoral. Ésta que un día me propuse comenzar de la mano de mi director y amigo el Dr. Carlos Javier Castro Brunetto, quien me dio la oportunidad de tener una visión más amplia del mundo de la investigación, que tanto me interesa y motiva. A ti, Carlos, te agradezco tu confianza y dedicación en este trabajo científico que aquí presentamos.

A las instituciones culturales, Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA-Tenerife Espacio de las Artes, base fundamental a partir de la cual se desarrolla esta Tesis Doctoral, les expreso mi profundo reconocimiento por la labor realizada a lo largo de estos años situándose ambas dentro del panorama más señero de la museología actual. Mi gratitud a estas instituciones por su dedicación e interés prestado en este trabajo científico. En especial, señalo las personas más cercanas que han canalizado mis peticiones para facilitar el estudio. Éstas son Evelio Acevedo, José María Goicoechea, Soledad Cánovas, Juan Ángel López, Ignacio Domínguez, Yolanda Peralta e Isidro Hernández. A ellos y a todos los demás, gracias.

A los responsables políticos que ejercieron y ejercen en la actualidad tareas de responsabilidad en la gestión de las instituciones culturales analizadas en esta Tesis Doctoral. Su visión nos ha aportado el conocimiento de las políticas culturales españolas de los últimos quince años. La participación de todos ha enriquecido este trabajo científico. Así, agradezco personalmente la colaboración de Marina Chinchilla, Carmen Calvo, José Segura Clavell, Ricardo Melchior Navarro, Dulce Xerach Pérez y Cristóbal de la Rosa Croissier. Además, quiero agradecer la atención ejercida y el tratamiento recibido de forma particular a Miguel Ángel Recio Crespo, director general de Bellas Artes, Bienes Culturales, y de Archivos y Bibliotecas, del Ministerio de Cultura.

A los estudios de arquitectura, Rafael Moneo, BOPBAA y a Francesc Pla, y Virgilio Gutiérrez, cuyo material cedido incluido en este trabajo ha resultado de gran utilidad, ilustrando y detallando el origen y razón que conduce nuestro interés a este estudio científico. Por el diseño, creatividad, estética y funcionalidad de los edificios aquí analizados son arquitectos de sello. Mi sincera gratitud por el interés ejercido y el tiempo empleado.

A los comisarios externos de las exposiciones analizadas en esta Tesis Doctoral, Arnauld Pierre y Carlos Astiárraga, cuyas aportaciones han resultado ejemplarizantes dentro del ámbito de la gestión artística, por el esfuerzo realizado para llevar a cabo los proyectos dentro del contexto socioeconómico actual.

A los especialistas en historia del arte, campo científico del que procedo, mi admiración y más profunda gratitud por haber intervenido en esta Tesis Doctoral, aportando un valioso y profundo conocimiento del panorama de la museología actual y sus procesos de gestión. De este modo, mi gratitud a Fernando Castro Borrego, Francisco Calvo Serraller, Tomás Llorens, así como a la galería de arte Guillermo Osma, nuestro reconocimiento por la labor realizada dentro del mercado del arte internacional.

A los participantes y socios de los programas *Amigos* de Thyssen y de TEA, que han querido tener voz y opinión en este estudio científico, mi gratitud por habernos aportado sus experiencias desde el otro lado de la gestión, como agentes afectados por las acciones que realizan las instituciones.

A los fotógrafos que con sus trabajos documentales han enriquecido esta Tesis Doctoral. A todos muchas gracias.

A mi familia, principal fuente de inspiración. A ellos le dedico esta Tesis Doctoral, por el esfuerzo y amor que me han dedicado. Su mano siempre la he sentido cerca. De esa mano he *nacido, crecido y madurado* y ésa me ha motivado para poder escribir estas palabras. Soy afortunada, por siempre y para siempre.

TESIS DOCTORAL

MODELOS DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL Y ESTATUS
JURÍDICO EN LA FUNDACIÓN COLECCIÓN THYSSEN- BORNEMISZA Y
TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES: 2002-2012

NURIA SEGOVIA MARTÍN

Dirigida por CARLOS JAVIER CASTRO BRUNETTO

2014

INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO II: METODOLOGÍA Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
II.1. Bibliografía sobre gestión y museos.....	10
II.1.1. Bibliografía y museología: Thyssen y TEA.....	10
II.1.2. Fuentes inéditas.....	38
II.1.3. Documentos audiovisuales.....	46
II. 2. Las entrevistas.....	52
II. 3. Redacción de la Tesis.....	75
CAPÍTULO III: TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA GESTIÓN EN LA FUNDACIÓN COLECCIÓN THYSSEN-BORNEMISZA Y TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES.	76
III. 1. La Arquitectura del Palacio de Villahermosa/ Museo Thyssen- Bornemisza y TEA-Tenerife Espacio de las Artes.	77
III.1.1. Remodelación del Palacio de Villahermosa (1989-1992).....	78
III.1.2. Ampliación del Museo Thyssen-Bornemisza (2002-2004).....	86
III.1.3. Origen y desarrollo de un proyecto de arquitectura. TEA- Tenerife Espacio de las Artes (2002- 2008).	96

III.1.4. El mantenimiento y la seguridad en el Thyssen y en TEA.....	112
III. 2. Definición estatutaria y conceptual de la Fundación Colección Thyssen- Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes.	128
III. 2.1. El modelo Thyssen.....	130
III. 2.2. El modelo TEA.....	142
III. 3. Las estructuras organizativas y su funcionamiento.....	156
III. 3.1. Organigrama, perfil y funciones del personal del Thyssen.....	156
III. 3.2. Organigrama, perfil y funciones del personal de TEA.....	216
III. 4. La gestión de las exposiciones temporales: el antes y el después.....	260
III. 4.1. Las exposiciones temporales en el Thyssen.....	261
III. 4.2. Las colecciones en el Thyssen.....	340
III. 4.3. Las exposiciones temporales en TEA.....	348
III. 4.4. Área 60 en TEA: un espacio de arte emergente local.....	424
III. 4.5. La colección en TEA.....	462
III. 5. La gestión de los museos: el éxito social y comercial en el Thyssen y en TEA.	470
III. 6. La gestión de los museos: la labor educativa en el Thyssen y en TEA.	547
CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	579

CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFÍA GENERAL Y FUENTES.....	594
V. I. Bibliografía general.....	594
V. 2. Dosieres de Prensa.....	606
V.2.1. Prensa impresa.....	606
V.2.2. Prensa Digital.....	612
V. 3. Legislación.....	615
V. 3.1. Legislación impresa.....	615
V. 3.2. Legislación digital.....	616
V. 4. Fuentes inéditas.....	620
V. 5. Documentos audiovisuales.....	624
V. 5.1. Páginas webs.....	624
V. 5.2. Videos sobre las exposiciones.....	626
V. 5.3. Otras referencias en televisión y cortes de radio.....	627
ANEXO I	
Entrevistas Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.....	630
ANEXO II	
Entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes.....	780

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.

La Tesis Doctoral que ahora presentamos, titulada *Modelos de gestión, organización institucional y estatus jurídico en la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes: 2002-2012*, no es producto de la casualidad o del desarrollo de un tema al azar, sino la conclusión a una línea de investigación que se remonta al año 2005, cuando iniciamos nuestros estudios de tercer ciclo y que, en diversas fases, ha aproximado nuestros intereses al campo de la gestión en los museos. La primera cuestión que queremos destacar es que no se trata exactamente de una tesis habitual en el campo de la museología. Tampoco lo es, en sentido estricto, de historia del arte, pues el periodo que analizamos se inicia en 2002. Se trata de una tesis que pretende abrir, o, al menos, profundizar en un campo poco explorado: el de la gestión en el ámbito institucional para la divulgación del arte y su repercusión social, resaltando los medios empleados por los gestores para hacer concretas y reales las ideas expuestas en las constituciones y organigramas de los museos y centros de arte. O visto desde otra óptica, si esos centros de arte y museos realmente cumplen con las funciones que les han sido encomendadas por los estatutos.

Como vemos, es un proyecto de investigación, pues toda tesis lo es, ambicioso y diferente, incluso por las fuentes que empleamos, pues a diferencia de las tesis más usuales en historia del arte, sustituimos como fuentes primarias los rastros dejados en los documentos escritos, por las entrevistas directas a los implicados, que están vivos y activos y, por ello, con plenitud de facultades para ejercer una visión crítica. Por otro lado, la bibliografía preexistente, básica en cualquier investigación, es en nuestro caso prácticamente inexistente, pues la mayor parte de los manuales publicados sí que contienen análisis museológicos de gran valor y sugerencias de gestión adecuadas a la museología actual, pero los casos concretos de estudio de grandes museos o centros de arte –ninguno sobre Thyssen o TEA- son siempre parciales, de periodos no continuos y sin que abarquen todos los aspectos ligados a la gestión, que, en realidad, va desde la organización de las colecciones permanentes a la, cada vez, más imperiosa necesidad de potenciar las exposiciones temporales, la

educación, la comunicación, el *marketing* y otros tantos aspectos que confieren a un museo carta de naturaleza y éxito social.

Fuimos detectando estos problemas a lo largo del tiempo, al irnos familiarizando con los museos. En un principio, hacia 2007, siguiendo los consejos de nuestro director, iniciamos un primer proyecto de tesis relacionando arte y diplomacia extranjera en España. Pero por aquel entonces ya teníamos contacto con el Museo Thyssen-Bornemisza, y en 2008 se abrió en nuestra ciudad, Santa Cruz de Tenerife, TEA Tenerife Espacio de las Artes, como un nuevo entorno para divulgar el arte emergente y convertirse en un polo de atracción cultural en una ciudad sin ese tipo de infraestructuras, fenómeno similar a lo acontecido en otros lugares de España. La proximidad de TEA y del Museo Thyssen, como veremos, fueron llamándonos la atención, no tanto por las colecciones permanentes o por las exposiciones temporales, sino por lo peculiar de sus estructuras organizativas de gestión, en sí mismas dispares, pero con un objetivo común: ser polos para la divulgación del arte en el contexto del siglo XXI, consiguiendo que ciudades tan diferentes entre sí como Madrid, capital del Estado, y Santa Cruz de Tenerife, capital de provincia, volviesen su mirada hacia ambos centros como referencias indispensables de la cultura local, sin olvidar que el foco real de atención era el arte, con mayúsculas.

Por todo ello pensamos que era una buena idea enfocar este asunto, por novedoso y diferente, y desarrollarlo como un tema de investigación, sabiendo que la metodología de estudio iba a ser diferente a la habitual, y que no contaríamos con una bibliografía específica y crítica sobre el Museo Thyssen-Bornemisza y sobre TEA, simplemente, porque no existe o no se ha escrito todavía desde esta perspectiva. Tanto las entrevistas realizadas a los gestores, como las memorias anuales en el caso de Thyssen, serían nuestras fuentes más preciadas. Pero, como se verá, hemos detectado también que la preocupación por comunicar el éxito de la gestión, reflejada, sin embargo, en diversos soportes y documentos, no ha sido un objetivo primordial de los gestores de sendos patrimonios, y a partir de la elaboración de la tesis que ahora presentamos, y como resultado de tantas entrevistas sostenidas e intercambio de informaciones, sospechamos que tendrá un efecto

beneficioso para la comunicación de estos museos en fechas venideras, al percibir que el acto de la propia gestión, es decir, la acción artística, tiene también un valor notable, no solo desde el campo del derecho (por la conveniente aplicación de las decisiones registradas en los estatutos) sino también desde el campo estricto de la museología como disciplina de la historia del arte.

Una vez definidos los intereses prioritarios de nuestra Tesis Doctoral, consideramos conveniente comenzar señalando cuál ha sido nuestra trayectoria y cómo llegamos hasta este proyecto. El bienio en el que nos inscribimos para realizar el Tercer Ciclo Académico fue el comprendido entre los años 2005/2007 en el programa de doctorado interdepartamental titulado *Escenarios abiertos: lo multicultural en el arte y en la arquitectura*, realizando la primera fase en el Departamento de Historia del Arte de la Universidad de La Laguna, que más adelante se detallarán.

El segundo año, de investigación, fue empleado participando de un proyecto de investigación financiado por la Fundación Cultural Hispano-Brasileña, dirigido por el Dr. Carlos Javier Castro Brunetto y titulado “Presencia brasileña en los museos españoles”. Invertimos un total de ocho meses repartidos entre octubre de 2006 y mayo de 2007 en elaborar una relación de obras de arte de autores brasileños o extranjeros, siempre que tuviesen como motivo de representación a *Brasil*, según constase en los registros de los más importantes museos nacionales así como determinados museos y centros de arte de diferentes autonomías, además de galerías de arte de Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y otras. Durante todo ese tiempo residimos en Madrid con el fin de efectuar la labor de campo. Finalmente, presentamos este trabajo y otra publicación titulada *El paisaje americano en la colección Thyssen-Bornemisza*, con lo cual obtuvimos los 12 créditos del segundo año de Doctorado con la máxima calificación, luego confirmada al recibir el Diploma en Estudios Avanzados por la Universidad de La Laguna.

Paralelamente, junto a nuestro tutor y director de tesis, el Dr. Castro Brunetto, publicamos con la financiación de la Fundación Cultural Hispano-Brasileña, el libro

titulado *Arte brasileño en España: pintura y fotografía* en el año 2008. Fue una experiencia verdaderamente fructífera, pues a la hora de catalogar, analizar y estudiar distintos formatos artísticos, no solo aprendimos sobre los artistas brasileños, sino que tuvimos la oportunidad de conocer en profundidad, tanto la gestión como las *tripas* de algunos museos, como el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Thyssen-Bornemisza, el Museo Nacional del Prado, por solo mencionar los principales centros madrileños y con mayor presencia de fondos de artistas brasileños. Por segunda vez nos enfrentábamos al Museo Thyssen-Bornemisza, conocimos a sus gestores y nos fuimos interesando por la manera de administrar su patrimonio artístico y la ejecución de las disposiciones estatutarias. Confesamos aquí que por cuestiones familiares (en mi entorno hay varias personas que ejercen en el mundo del derecho) se unieron dos facetas de gran interés, la teoría de los estatutos y organigramas, y la praxis artística.



Portada de la publicación, *Arte Brasileño en España. Pintura y Fotografía*.
Autores: Carlos Javier Castro Brunetto y Nuria Segovia Martín.

A partir de 2008 iniciamos nuestra labor investigadora conducente a la realización de la Tesis Doctoral, que en un primer momento, como ya indicamos, estaría orientada a la relación entre el arte y algunas representaciones diplomáticas acreditadas en España, en particular sobre la organización de eventos culturales y exposiciones sobre artistas extranjeros conocidos y divulgados en exposiciones celebradas en Madrid y otros lugares del país. Al fin y al cabo, ese proyecto estaba relacionado con la gestión, pero desde la perspectiva diplomática; sin embargo, al adentrarnos en el espacio de la museología, el galerismo, así como el coleccionismo de arte, fuimos percibiendo la falta de estudios en el campo de la gestión en los

grandes museos españoles. Por ello, y de común acuerdo con nuestro director, escogimos modificar la línea de investigación para definir el proyecto que ahora presentamos, y que en origen incluía también al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, por ser un museo y centro de arte de titularidad estatal, a diferencia del Thyssen y del TEA; con ello haríamos un estudio comparado sobre la gestión en tres museos con diferente titularidad, estatutos y organigrama. De hecho, hemos realizado numerosas entrevistas relacionadas con el MNCARS y consultamos varias memorias y material de primera mano, pero ante la magnitud que fue adquiriendo el primer proyecto, decidimos por una cuestión práctica, analizar en otro momento el caso del MNCARS, que conlleva en sí mismo gran envergadura y circunstancias diferentes de gestión a los casos que ahora presentamos.

No obstante, sentíamos cierta falta de una mejor formación preparatoria en el ámbito de la gestión y la museología. Por ello cursamos en la edición de 2011/2012 el *Máster Universitario en Teoría e Historia del Arte y Gestión Cultural* de la Universidad de La Laguna, con el fin de adquirir mejores conocimientos y una mejor práctica en el uso de las fuentes, la bibliografía y la experiencia que podrían proporcionarnos las prácticas de fin de máster, que realizamos en TEA Tenerife Espacio de las Artes. Durante los meses que allí permanecimos, adquirimos cierta familiaridad con el proceso de gestión administrativa y dirección artística del Centro, especialmente importante en el caso de la Dra. Yolanda Peralta Sierra, directora de exposiciones temporales, que orientaría, junto con nuestro director de tesis, el proyecto de fin de máster. Dicho proyecto se tituló *Gestión, organización y coordinación de exposiciones temporales: el proyecto Área 60 en TEA*.

Área 60, en alusión a los 60m² que mide la sala, es un espacio abierto en TEA para la exposición de obras de artistas emergentes, comisariado por diversos especialistas en el mundo de la museología y las exposiciones. El trabajo lo desarrollamos a través de la experiencia de varios artistas y comisarios, partiendo como fuente de las entrevistas realizadas. Obtuvimos la documentación necesaria para resolver el estudio, analizando la escasísima bibliografía existente sobre el mismo y ampliándola a otros proyectos similares para establecer un aparato crítico

bibliográfico que enriqueciese el análisis general de lo que ha supuesto el proyecto Área 60 en TEA.

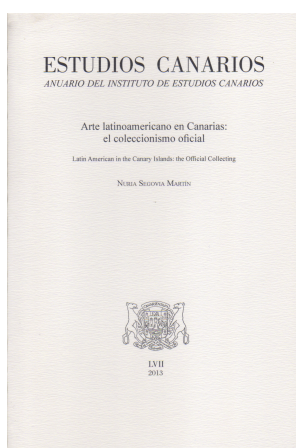
Se planificó el trabajo con la localización de todos los elementos fundamentales que conlleva el proceso de estudio, dirigiéndonos de manera directa a las fuentes, identificando las piezas del contexto a estudiar, documentándolas y consultando los datos que obran en poder de TEA para buscar su impacto en prensa y elaborar una lectura lógica y coherente de cada una de las exposiciones que han conformado el proyecto, extrayendo de todo ello las conclusiones que luego fueron redactadas, conjugando de esta manera el marco teórico con la experiencia propia del conocimiento de las exposiciones que han formado el proyecto. Es decir, que en la organización del trabajo ponderamos los aspectos teóricos y prácticos para reflejarlos en la conformación del texto final.

En consecuencia, la redacción del trabajo de fin de máster cumplió con las fases de estudio, consultando permanentemente con los tutores la mejor manera de abordar el trabajo y planificando los tiempos, por lo que fuimos conformando la metodología y la capacidad crítica para discriminar la información; así, en ningún momento quedaron aspectos sin la atención necesaria. Abordamos las cuestiones necesarias para el desarrollo profesional en el ámbito de los museos y centros de arte expositivos utilizando como modelo el proyecto *Área 60* en TEA, espacio destinado a fomentar y promocionar la creación artística actual que apuesta por un sistema expositivo de carácter temporal.



Algunas de las intervenciones artísticas realizadas en el espacio Área 60 en TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografías cedidas por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Por lo tanto, el trabajo de fin de máster nos puso en contacto directo con la realidad de la gestión en TEA, tanto desde el punto de vista práctico, es decir, el conocimiento efectivo de la Institución, fondos, devenir histórico, etc., como con el personal gestor y los responsables políticos. De esta forma, el proyecto de Tesis Doctoral ganó una nueva dimensión al poder reforzar los conocimientos previos con una perspectiva amplia, lo cual permitió seguir trabajando en la línea investigadora, más adelante con una nueva publicación sobre los fondos conservados en los centros de arte canarios relativos a artistas latinoamericanos, sobre todo desde la década de los ochenta. Este artículo lo publicamos en la revista *Estudios Canarios* nº LVII (2013), bajo el título “Arte latinoamericano en Canarias: el coleccionismo oficial”.



Portada del Anuario del Instituto de Estudios Canarios, LVII. 2013
Arte Latinoamericano en Canarias: el coleccionismo oficial.

Ambas experiencias, las de Thyssen y TEA, nos demostraron que ante la falta de fuentes y la necesidad de establecer una metodología que nos pudiese conducir a conseguir los objetivos iniciales que nos trazamos en el proyecto, confirmaron que las entrevistas a los principales gestores de los proyectos, entre 2002 y 2012, cubrirían las necesidades formativas y la escasez bibliográfica por una cuestión que ya hemos resaltado: porque los autores de esa gestión y dirección artística aún cumplen sus funciones (dentro o fuera de los museos) y la memoria aún está viva, así como el debate crítico. De experiencia y crítica se ha nutrido nuestro enfoque, en el que hemos participado no solo para tomar notas o apreciar los contenidos de los museos, sino que hemos añadido nuestra propia experiencia de gestión en ellos, pues ya fuimos investigadores en lo relacionado con el proyecto sobre Brasil en el caso de Thyssen y cumplimos la misma función en el caso de *Área 60* para TEA. Dicho de

otro modo, que no fuimos meramente espectadores y estudiosos del patrimonio, sino partícipes, aunque en una pequeña medida, de una experiencia investigadora previa.

Además de las entrevistas como método de investigación principal, hemos entendido que el mejor soporte donde podíamos apreciar la importancia de la gestión en los museos seleccionados eran las exposiciones temporales. Frente a la organización de las colecciones permanentes, aunque sean renovadas en el caso de Thyssen, las exposiciones temporales ofrecen dinamismo en su concepción por los comisarios en colaboración con los directores artísticos, aportan novedades, pues cada exposición supone retos diferentes en función de los contenidos que se desean mostrar y el espectro de público ideado en el proyecto, y confieren personalidad y desarrollo de los conocimientos y experiencias a los gestores de cada museo. Así pues, dinamismo, novedad y personalidad son valores que podemos apreciar a lo largo del tiempo.

Entre 2002 y 2012 han sido muchas y varias las exposiciones organizadas por el Museo Thyssen-Bornemisza. En el caso de TEA, la experiencia comienza en 2008, y entre 2008 y 2012 el fantasma de la crisis económica se ha hecho presente tanto en los modelos de gestión como en la financiación y los resultados obtenidos de cada exposición. No cabe duda de que la zozobra económica ha obligado a los gestores a agudizar sus sentidos, renovar las estrategias y buscar en la apreciación del público el motivo para desechar un proyecto expositivo y escoger otro que se considere, a priori, de mayor éxito social. Todo esto ha marcado el devenir de las exposiciones temporales en los museos y centros de arte españoles. La forma en que ha afectado a los casos del Museo Thyssen y de TEA ha estimulado también nuestra investigación, pues supone retos que en el momento de programar las fases de trabajo no estaban previstas (al igual que no se podía prever la gravedad de la crisis) y hemos tenido que modificar las estrategias de análisis conforme avanzaba la investigación, porque los resultados que arrojan las exposiciones temporales en 2012 difieren de los resultados de 2002, sobre todo en lo referido a la participación de los *partners*, visiblemente mermada desde 2008/2009.

Por último, en esta introducción queremos insistir en que no hemos realizado una Tesis Doctoral que afecte a periodos de la historia del arte concretos ni a artistas determinados. No podemos aproximarla al arte moderno o contemporáneo, ni apreciarla desde una perspectiva de evolución metodológica continua, por la inexistencia de experiencias previas de similar contenido. Lo que hemos hecho es una Tesis donde se busca la adaptación de dos museos, uno de importancia universal y un centro de arte local, de modestas proporciones, para poder abordar las formas de gestión, cómo se llevan a cabo las actividades y cómo evolucionan. No hay una comparación, no es David contra Goliat. De hecho, queremos manifestar desde estas primeras páginas que no comparamos, analizamos en paralelo y vemos las formas de actuar de esas instituciones guiadas por el fin de aproximar la realidad del arte a la sociedad actual. En definitiva, cómo se ha abordado la gestión de las exposiciones y la relación de los museos con la sociedad en el periodo comprendido entre 2002 y 2012 en ambos centros, que suponen una muestra a nivel nacional, es la hipótesis que nos conducirá a las conclusiones, es decir, a las tesis que podemos establecer sobre esta cuestión, que afecta directamente a la percepción que del arte posee la sociedad actual.

CAPITULO II: METODOLOGÍA Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

II.1. Bibliografía sobre gestión y museos.

El conocimiento de la bibliografía existente antes de iniciar cualquier labor investigadora es básico, pues una lectura detenida de las publicaciones preexistentes será la que determine, justamente, la conveniencia de realizar o no un estudio de investigación con carácter monográfico, como es una Tesis Doctoral. Además, en el caso de esta Tesis sobre gestión, el valor de la bibliografía general y específica sobre el Museo Thyssen-Bornemisza y TEA-Tenerife Espacio de las Artes, adquieren en ocasiones el carácter de fuente, porque a veces la única información existente sobre una actividad realizada se halla en la publicación, ya sea una publicación externa y comercial de la actividad, como un catálogo, o en un documento de trabajo de uso interno, como las memorias; pero en ambos casos, hablamos de *documentos esenciales para la investigación en el campo de la gestión*. Además, en gestión, las leyes que afectan a los museos y centros de arte son también fuentes, porque deben ser consultados y aplicados por los gestores en todas las actividades que se prevean.

Por todo lo anteriormente expuesto, hemos dividido este capítulo en los distintos tipos de bibliografía que hemos consultado, una general sobre la museología y la gestión, y otra específica en torno a esos conceptos y el patrimonio de Thyssen y TEA. Luego hemos abordado nuestro principal método de investigación para recabar datos, que ha sido el sistema de entrevistas a todos los implicados en el hecho museístico, para concluir con los distintos soportes digitales en los que podemos consultar, tanto las cuestiones legislativas como el impacto de las actividades de Thyssen y TEA en los medios de comunicación, al margen de la información albergada en las páginas web.

II.1.1. Bibliografía y museología: Thyssen y TEA.

Si en la parte introductoria de este trabajo científico hemos centrado nuestra atención en el tema que nos ocupa, presentando los fines perseguidos y unas

conclusiones que resulten prácticas como instrumento de diagnóstico del estado de los museos, en este capítulo nos centraremos en el método utilizado en la citada investigación, el cual nos ha permitido obtener las herramientas específicas para el estudio, análisis y categorización dentro del panorama nacional de dos instituciones culturales como son la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA-Tenerife Espacio de las Artes.

Por tanto, comenzamos nuestra investigación, a partir de un recorrido metodológico en donde fijamos nuestro objeto de interés, comenzando por un análisis bibliográfico exhaustivo. De este modo, dejamos patente, por un lado, la ausencia de bibliografía a nivel específico para este tipo de estudio científico y por otro, la existencia de publicaciones previas, a nivel genérico, relativas a gestión cultural, museología, marketing, comunicación, educación, etc., que nos han permitido abrir las correspondientes líneas de trabajo para implementar un correcto y completo marco de gestión en las instituciones culturales que estudiamos.

Dentro del segmento de la bibliografía general, podemos mencionar la relativa a la museología y a gestión la cultural. En este sentido, destacaremos en primer lugar aquellas publicaciones que nos han proporcionado una visión general del estado de la cuestión dentro del panorama nacional, así como de las cuestiones y disciplinas científicas que conforman el organigrama, las necesidades y funciones a desarrollar dentro de un marco museístico contemporáneo, como el que nos ocupa en este estudio. En este sentido, destacamos:

- Bibliografía general.
 - AA.VV. *Art Museums and the Price of Success. An International Comparison* (1993, 100-145).
 - _____. *Administraciones Autonómicas y Museos: hacia un modelo racional de gestión* (1998, 145-189).
 - _____. *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (2005, 45-89).

- _____ .*Gestión de proyectos culturales: análisis de casos* (2009,56-98).
- _____ .*Los profesionales de museos. Un estudio sobre el sector en España* (2012, 18-29).
- ALONSO FERNÁNDEZ, Luis. *Museología. Introducción a la teoría y práctica del museo* (1993, 35-53).
- _____ .*Centros de arte contemporáneo en España* (1993, 95-96).
- _____ .*Museología y Museografía* (1999, 34-78).
- _____ .*Introducción a la nueva museología.* (2003, 29-56).
- ALONSO IBAÑEZ, María del Rosario. *El patrimonio histórico. Destino público y valor cultural* (1992, 98-145).
- ASUAGA, Carolina y RAUSELL, Paul. Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos (2006, 83-104).
- BALLART HERNÁNDEZ, Josep. *Manual de museos* (2007, 134-167).
- BALLART HERNÁNDEZ, Josep; I TRESSERRAS Jordi Juan. *Gestión del Patrimonio Cultural* (2010, 178-200).
- BELCHER, Michael. *Organización y diseño de exposiciones. Su relación con el museo* (1994, 105-170).
- BELLIDO GANT, María Luisa. *Arte, museos y nuevas tecnologías* (2001, 23-29).
- BERMÚDEZ, Alejandro. *et al. Intervención en el patrimonio cultural: creación y gestión de proyectos* (2004, 123-198).
- BESSET, M. *Obras, espacios, miradas. El museo en la historia del arte contemporáneo* (1993, 4-25).
- BOLAÑOS, María. *Arte, Inversión y Mecenazgo* (1991, 56-89).
- _____ . *Historia de los Museos en España* (2008, 402-489).
- _____ .*La belleza de la crisis* (2009, 18-27).
- _____ (ed.).*La memoria del mundo. Cien años de museología* (2002, 300-387).

- BONET, Lluís. *Gestión de proyectos culturales: análisis de casos* (2006, 26-41).
- BOZAL, Valeriano; LLORENS, Tomás. *Los museos en España* (1996, 85-100).
- BRAVO JUEGA, Isabel. *Un capítulo fundamental de la museología: la seguridad en los museos* (1992, 115-128).
- CABANELLAS, Guillermo. *Análisis jurídico de opciones institucionales para la organización de museos* (1999, 31-78).
- CALVO SERRALLER, Francisco. (ed.). *Los espectáculos del arte. Instituciones y funciones del arte contemporáneo* (1993, 34-78).
- _____ . et al. (ed.) *Mecenazgo y conservación del patrimonio artístico: reflexiones sobre el caso español* (1994, 9-68).
- CAMERERO Carmen; GARRIDO SAMANIEGO, María José. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles (2009, 14-21).
- CASTRO FLOREZ, Fernando. *Contra el bienalismo. Crónicas fragmentarias del extraño mapa artístico cultural* (2012, 25-64).
- CHAGAS, Mario. Los museos en el marco de la crisis (2009, 86-101).
- CRUCES, Francisco; DÍAZ DE RADA, Ángel. *Política y Sociedad* (1995, 165-183).
- DEBORD, Guy. *La sociedad del espectáculo* (2003, 145-170).
- DÍAZ BALERDI, Ignacio. *La memoria fragmentada: el museo y sus paradojas* (2008,176).
- ESTÉVEZ GONZÁLEZ, Fernando. *Redes de museos: conexiones y enredos* (2006, 151-157).
- FERNÁNDEZ SABAU, María. *¿Planificación sostenible?* (2009, 28-49).
- FERRANDO, Bartolomé. *El arte de acción en España 1947-2009* (2009, 29-31).
- FLOREZ CRESPO, María del Mar. *La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC* (2006, 231-243).
- FREY, Bruno. *Manual de economía de la cultura* (2005, 430-499).

- FUMAROLI, Marc. *El estado cultura: ensayo sobre una religión moderna* (2007, 100-120).
- GUASCH, Anna María. *El arte del siglo XX en sus exposiciones, 1945-1995* (1997, 18-37).
- HERNÁNDEZ, HERNÁNDEZ, Francisca. *Planteamientos teóricos de la museología* (2006, 200-237).
- _____ *.El museo como espacio de comunicación* (2011, 78-100).
- LAYUNO, María de los Ángeles. *Los nuevos museos en España* (2002, 32-60).
- LEON ALONSO Aurora. *El Museo: teoría, praxis y utopía* (2010, 300-345).
- LINDEMANN, Adam. *Coleccionar arte contemporáneo* (2006, 290-298).
- LORD, Barry; DEXTER, Gail. *Manual de gestión de museos* (1998, 239-255).
- _____ *.Nuevos nombres, nuevas tendencias museológicas, entorno a los museos de arte moderno/contemporáneo* (2002, 23-56).
- LORENTE, Jesús Pedro. *Museos de arte contemporáneo. Noción y desarrollo histórico* (2008, 98-133).
- _____ *.(dir.). Museología crítica y arte contemporáneo* (2003, 24-67).
- MONTANER, Josep María. *Los museos de última generación* (1986, 34-69).
- _____ *.Nuevos Museos: espacios para el arte y la cultura* (1990, 100-143).
- _____ *.Museos para el siglo XXI* (2003, 103-115).
- MONTERO MURADAS, Isabel. *Un modelo de valoración de obras de arte.* (1994,100-124).
- _____ *.Estrategias de distribución comercial en el mercado del arte* (2003, 200-249).

- MONTOBELLO, Philippe (ed.). *El Museo: hoy y mañana* (2010, 290-295).
- PEÑUELAS I REIXACH, Lluís. *Manual jurídico de los Museos. Cuestiones prácticas*. (1998, 34-56).
- _____ .*Valor de mercado y obras de arte: análisis fiscal e interdisciplinario* (2005, 67-99).
- _____ .*Administración y Dirección de los Museos: Aspectos Jurídicos* (2008, 260-268).
- RAMÍREZ, Juan Antonio. *¿Cómo escribir sobre arte y arquitectura?* (1999, 178-190).
- _____ . *El Sistema del arte en España* (2010, 34-59).
- RICO NIETO, Juan Carlos. *Manual práctico de museología, museografía y técnicas expositiva* (2006, 115-118).
- RODRIGO MONTERO, Javier. *El trabajo en red y las pedagogías colectivas: retos para la producción cultural* (2010, 1-17).
- _____ . *La Caja de Cristal. Un nuevo modelo de museo* (2008, 49-98).
- _____ .*Los conocimientos técnicos: museos, arquitectura y arte* (2009, 345-398).
- _____ (ed.). *Museos: del templo al laboratorio* (2011, 78-100).
- ROSELLÓ I CERZUELA, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales* (2007, 200-239).
- RUIZ GÓMEZ, L. *Modelos de gestión de museos* (2005, 19-27).
- SAMBRICIO, Carlos. *Espacios para el arte. Museos para un nuevo siglo* (2007, 15-38).
- SANCHEZ José Antonio; GÓMEZ HERNÁNDEZ, José Antonio. (coords.). *Práctica artística y políticas culturales: algunas propuestas desde la universidad* (2003, 4-19).
- SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos. *Introducción a la Comunicación Institucional* (2001, 45-98).

- STAMPA, Alfredo. *Modelos de los museos. Panorama legal* (2007,19-32).
- STOICHITA, V.I. *La invención del cuadro. Arte. Artífices y artificios en los orígenes de la pintura europea* (2000, 267-300).
- URRUTIA, Ángel. *Arquitectura española del siglo XX* (1997, 245-289).
- VETESSE, Ángela. *Invertir en arte: producción, promoción y mercado del arte contemporáneo* (2002, 200-292).
- VILLA, Rocío de la. *Guía del arte hoy* (2002, 45-150).

De este modo, cada una de las referencias que hemos citado nos conducen a comprender el marco museístico actual desde un punto de partida general y meramente formativo, es decir, completan una visión general a partir de la cual se gestan nuevas líneas de investigación enfocadas al análisis concreto de dos instituciones culturales, como son la Fundación- Colección Thyssen-Bornemisza y TEA-Tenerife de las Artes. Por ello, estas publicaciones generalistas nos han sido muy útiles para abordar el papel que desempeñan el museo y los centros de arte desde diversas disciplinas. Una vez concluida la lectura de la bibliografía existente de carácter generalista, procedimos a la consulta de otra ya específica que fuese conveniente para nuestro estudio y a las que haremos referencia más adelante. Así pues, el primer bloque bibliográfico nos conduce a conocer la misión fundamental de museos y centros de arte y las herramientas necesarias para un correcto control de su gestión, partiendo de los conocimientos que debe tener en cuenta un profesional del ámbito museístico, tales como la museología, la gestión y dirección de la institución, el origen y el diseño de las exposiciones temporales, y el mercado del arte, condicionante éste que traza el recorrido vital y el posicionamiento internacional del museo y centro de arte en el marco global.

El segundo grupo de publicaciones, que ahora nos ocupa, tiene en consideración un análisis y una clasificación de aquellos aspectos que definen el carácter multidisciplinar de las instituciones museísticas españolas. Por ello hemos seleccionado aquellas referencias bibliográficas que afectan de manera específica a cada rama de la gestión dentro de este ámbito y en donde el análisis de su

funcionamiento nos conducirá a establecer una diagnosis de su estado y de las expectativas que se generan en torno a éstas, con el fin de buscar las conclusiones correspondientes que pueden ser de utilidad para futuras investigaciones. Por ello, procedemos a citar las referencias que nos han proporcionado un conocimiento detallado del complejo mapa que afecta a la remodelación y creación de los nuevos modelos museísticos:

- AA.VV. *Gestión de emergencias en museos. Las colecciones, un capítulo pendiente* (2006, 126-135).
- _____. *Guía para un Plan de protección de colecciones ante emergencias* (2008, 9-29).
- _____. *Museos de Arte y Educación. Construir patrimonios desde la diversidad* (2007, 183-262).
- ARJONILLA DOMÍNGUEZ, Sixto Jesús. *La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y casos prácticos* (2009, 34-89).
- ARNALDO, Javier. *El educador de museos. Formación y reconocimiento a una profesión* (2008, 20-23).
- ARRIETA URTIZBEREA, Iñaki. (ed.) *Museos, memoria y turismo* (2006, 24-67).
- BATZAN, Carlos. *Museos españoles. La renovación arquitectónica* (1997, 42-59).
- BELLIDO GANT, María Luisa. *Nuevas perspectivas en la musealización del patrimonio: los museos virtuales* (1998, 58-97).
- _____. *Arte, museos y nuevas tecnologías* (2001, 290-344).
- BOLAÑOS, María. *Arte, Inversión y Mecenazgo* (1991, 29-56).
- BORDIEU, Pierre y DARBEL, Alain. *El amor al arte. Los museos europeos y su público* (2003, 19-49).
- BOYLAN, Patrick. (coord.). *Cómo administrar un museo. Manual práctico* (2006, 156-220).
- BRAVO JUEGA, Isabel. *Un capítulo fundamental de la museología: la seguridad en los museos* (1982, 15-34).

- CABERO ALMENARA, Julio. *Nuevas Tecnologías aplicadas a la educación* (2007, 200-229).
- CALAF MASACHS Roser et al. (coords.). *Museos de Arte y Educación. Construir patrimonios desde la diversidad* (2007, 345-453).
- CALLE VAQUERO, Manuel de la. *La ciudad histórica como destino turístico* (2002, 190-250).
- CAMERERO, Carmen; GARRIDO SAMANIEGO, María José. *Marketing del patrimonio cultural* (2004, 23-38).
- CASTILLO OREJA, Miguel Ángel. *Patrimonio cultural, turismo y desarrollo* (2007, 1033- 1048).
- CASTRO MORALES, Federico; BELLIDO GANT, María Luisa. *Patrimonio, Museos y Turismo Cultural: claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio* (1998, 134-170).
- CHAVES, Norberto. *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional* (2005, 167-198).
- COLBERT, François; CUADRADO GARCÍA, Manuel. *Marketing de las Artes y la Cultura* (2010, 176-190).
- COSTA SOLA-SEGÁLES, Joan. *Diseño, comunicación y cultura* (1994, 54-65).
- DIÉZ DE CASTRO, Enrique. *Comunicaciones de marketing. Planificaciones y control* (2002, 76-99).
- EISNER, Elliot W. *Educación la visión artística* (2000, 20-46).
- EJARQUE BERNET, Josep. *Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing* (2005, 230-300).
- FERNÁNDEZ, Olga. *Estrategias críticas para una práctica educativa en el arte contemporáneo* (2007, 134-287).
- FERRANDO, Bartolomé. *El arte de acción en España 1947-2009* (2009, 29-31).
- GARCÍA BLANCO, Ángela. *La exposición un medio de comunicación* (2009, 18-45).
- GARCÍA MORALES, María. *La conservación preventiva en los museos: teoría y práctica* (2000, 12-49).

- GONZÁLEZ-VARÁS, Ignacio. *Conservación de Bienes Culturales: Teoría, historia, principios y normas* (1999, 178-195).
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca. *El museo como espacio de comunicación* (2011, 34-67).
- JIMENEZ-CLAVERÍA, Luis. *Museos: de templos del arte a empresas de gestión cultural* (2007, 67-83).
- KOTLER, Philip. *El marketing según Kotler* (2011, 216-217).
- KOTLER Neil ; KOTLER Philip. *Estrategias y marketing de museos* (2001, 67-98).
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (2004, 345-400).
- MARIÑAS, José Alberto. *Periodistas, empresas e instituciones, claves de una relación necesaria* (2007, 99-103).
- MARTÍN SANTIESTEBAN, Sonia. *El depósito y la responsabilidad del depositario* (2002, 146-200).
- OBRIST, Hans Ulrich. *Breve historia del comisariado* (2010, 156-199).
- PÉREZ SANTOS, Eloísa. *Estudios de visitantes en museo. Metodología y aplicaciones* (2000, 87-96).
- RICO NIETO, Juan Carlos. *Montaje de exposiciones: museos, arquitectura, arte* (1996, 34-99).
- RUYRA DE ANDRADE, Margarita. *Del museo-institución al museo-organización* (2002, 99-110).
- SACRISTÁN, Alejandro. *Nuevas Tecnologías aplicadas al proceso creativo* (2006, 6-8).
- SANTACANA MESTRE, Joan; SERRA ANTOLÍ, Nuria. (coords.). *Museografía Didáctica* (2005, 450- 500).
- SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos. *Introducción a la Comunicación Institucional* (2001, 23-31).
- STAMPA, Alfredo. *Estrategias, organización y responsabilidad civil en los museos* (2009, 52-57).
- VALDÉS SAGÜES, María del Carmen. *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público* (1999, 166-200).

A partir de estas publicaciones que nos sitúan dentro del panorama museístico actual, nos hemos introducido en los aspectos que nos conducen a valorar los objetivos que se marcan las instituciones en sus memorias anuales, que pretenden innovar y dinamizar el museo y la ciudad en la que se encuentran, a través de la oferta museística. Para ello debemos tener en consideración la implantación de estructuras organizativas jerárquicas y estables que permitan contar con competentes infraestructuras culturales, mantener y asegurar la calidad de las instalaciones museísticas, conservar física e intelectualmente las obras de artes, organizar exposiciones de calidad y de éxito, captar altas cifras de visitantes, educar a todos los grupos sociales, comunicar el mensaje expositivo, tanto a los medios de comunicación como a los ciudadanos y turistas a través de los medios habituales y siendo líderes en visitas en las redes sociales, así como negociar con las empresas para la captación de fondos. En definitiva, estas referencias nos han guiado para realizar un análisis y una reflexión responsable de las instituciones museísticas a tratar, estableciendo conclusiones y generando expectativas que puedan enriquecer el panorama actual y la investigación en general, sobre estos asuntos a tratar.

En otro segmento, como ya hemos señalado, situamos la bibliografía específica que nos ha aportado el conocimiento previo para este campo del conocimiento, a la vez que nos señala unas líneas claras de investigación. De esta manera, y en lo que a la labor de identificar la bibliografía existente dentro del análisis metodológico, queremos destacar una selección de referencias que buscan más la cercanía a la bibliografía del museo Thyssen y de TEA, de forma concreta. Específicamente, nos centraremos en aquéllas que están vinculadas al diseño, gestión y organización de estas instituciones, así como a la conservación de sus colecciones y a la programación de las exposiciones temporales, ya que éstas últimas serán esenciales en los posteriores capítulos de esta investigación. De este modo, citamos:

- Bibliografía específica.

- AA VV. Rehabilitación del Palacio de Villahermosa para el Museo Thyssen-Bornemisza (1993,90-105).
- _____. *La Isla Taller. Imágenes de los naturales en el arte canario de fin de siglo* (1996, 12-23).
- _____. *Obras Maestras. Museo Thyssen- Bornemisza* (2000, 7-19).
- _____. *Catálogo de la Colección de Arte Contemporáneo Fundación “La Caixa”* (2000,19-23)
- _____. *Ampliando el Museo Thyssen-Bornemisza* (2004, 260-264).
- _____. *El Paseo del arte* (2004, 41-53).
- _____. *Éxodo hacia el Sur. Óscar Domínguez y el automatismo absoluto.1938-1942* (2006, 12-22).
- _____. *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick* (2008, 22-76).
- _____. *Modigliani y su tiempo* (2008, 9-23).
- _____. *Modigliani y su tiempo* (2008, 2-4). (Revista *Perspectivas*)
- _____. *Lágrimas de Eros* (2009, 8-21).
- _____. *Lágrimas de Eros* (2009-2010, 2-5). (Revista *Perspectivas*)
- _____. *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009* (2009, 19-33).
- _____. *Ghirlandaio y el Renacimiento en Florencia* (2010, 7-19).
- _____. *Mario Testino. Todo o Nada* (2010, 13-43).
- _____. *Mario Testino. Todo o Nada* (2010-2011, 5-6).(Revista *Perspectivas*).
- _____. *Muestra de Artes Visuales. Creación Injuve* (2010,13-58).
- _____. *Nueva Tripulación para el Pequod* (2010, 1-9).
- _____. *Batiendo récords* (2011, 18-19). (Revista *Perspectivas*).
- _____. *Óscar Domínguez. Una existencia en papel* (2011,19-33).
- _____. *El arte de Cartier* (2012, 5-22).
- _____. *El arte de Cartier* (2012-2013, 18-21). (Revista *Perspectivas*).
- _____. *Hopper* (2012, 13-19).
- _____. *Hopper* (2012, 5-7). (Revista *Perspectivas*).
- _____. *Juego de Máscaras. La identidad como ficción* (2012, 5-26).

- ALARCÓ, Paloma. *Museo Thyssen-Bornemisza. Pintura Moderna* (2009, 11-29).
- _____ .Otras miradas. El barón Thyssen y el Atelier de Lucian Freud (2010, 3-5).
- ALVAREZ LOPERA, José. *Maestros Modernos del Museo Thyssen-Bornemisza* (1992, 10-27).
- ARNALDO, Javier. *Colección Carmen Thyssen-Bornemisza* (2004, 9-17).
- BORGUERO, G. *Collection Thyssen-Bornemisza* (1986, 15-45).
- BOROBIA, María del Mar. *Museo Thyssen-Bornemisza. Pintura Moderna* (2009, 7-35).
- CABILDO INSULAR DE TENERIFE. *Tenerife Isla de Cultura. Balance de final de siglo. Memoria del Área de Cultura 1995-2000* (2001, 45-300).
- _____ .*Tenerife Isla de Cultura. Balance de final de siglo. Memoria del Área de Cultura 2001-2002* (2003, 45- 345).
- CÁNOVAS DEL CASTILLO, Soledad. La biblioteca del Museo Thyssen-Bornemisza (2010, 98-100).
- CARREÑO CORBELLÁ, Pilar. *Escritos de las vanguardias en Canarias 1927-1977* (2003, 17-41).
- CASTRO BORREGO, Fernando. *El museo imaginado (1930-1970)* (1992, 14-32).
- CORRALES RODRIGÁÑEZ, Capi. *Un triángulo especial: Prado, Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza: aprendiendo a mirar desde una mirada abstracta* (2005, 34-78).
- ESPADA, Javier y FERRERA, Rufino. *Nuevas Tecnologías para la difusión y la educación en el Museo Thyssen-Bornemisza* (2003,116-119).
- FUNDACIÓN COLECCIÓN THYSSEN-BORNEMISZA. *Memoria 1992-1993*(1994, 4-90).
- _____ .*Memoria 1994-1995* (1996, 5-90).
- _____ .*Memoria 1996-1997* (1998, 4-56).

- HERNÁNDEZ DORTA, Nelson. *Proyecto de autoprotección para TEA-Tenerife Espacio de las Artes* (2008, 34-50).
- HERZOG & DE MEURON. *Ein Projekt von Herzog & de Meuron. IODACC Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea* (2003, 12-50).
- LLORENS, Tomás. *De Canaletto a Kandinsky. Obras maestras de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza* (1996, 7-23).
- LÓPEZ MANZANARES, Juan Ángel. *Aproximación a la Colección Carmen Thyssen-Bornemisza* (2005, 90-97).
- MARTORELL, Consuelo. *Un Palacio para la pintura: el museo de la Fundación Thyssen-Bornemisza* (1993, 44-45).
- MONEO, Rafael. *A cerca de cómo un edificio podría- e incluso- debería- haber sido: la "inversión" de un proceso arquitectónico* (2010, 312-327).
- MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA. *Memoria 1998-1999. Annual Report 1998-1999* (2001,45-100).
- _____ *.1992-2002 Museo Thyssen-Bornemisza* (2002, 45-70).
- _____ *.Museo Thyssen-Bornemisza (2000-2005)* (2006, 14-95).
- _____ *.Detrás del Cuadro. Behind the Painting. Memoria. Report 2006-2010* (2011, pen -drive).
- PITA ANDRADE José Manuel y BOROBIA María del Mar. *Maestros Antiguos del Museo Thyssen-Bornemisza* (1992, 8-14).
- RAMÍREZ, Juan Antonio. *Operación Thyssen: el Moneo Permanente y la colección inquilina* (1992, 18-27).
- RUFINO FERRERAS, Marcos y MORENO REBORDINOS, Ana. *El Museo Thyssen-Bornemisza y su compromiso con la educación* (2006, 74-77).
- RUÍZ DEL ÁRBOL, Marta. *Thyssen y Ketterer: dos amigos y una colección* (2010, 3-9).
- SANCHEZ HERNAMPÉREZ Arsenio. *Manual de planificación y prevención de desastres en archivos y bibliotecas* (2000, 34-92).
- SOLANA, Juan M. *El nuevo Museo Thyssen-Bornemisza* (2001, 4-5).

- URÍA, Rodrigo. Un relato: la colección Thyssen-Bornemisza en España (2000, 91-101).
- USCATESCU BARRÓN, Jorge. *Paseo estético por una pinacoteca. Un itinerario por las salas del museo Thyssen-Bornemisza de Madrid* (2008, 145-180).

Lo que aúna a estas dos instituciones culturales es el hecho de dedicar su actividad a la divulgación científica del patrimonio artístico a través de la organización museológica de sus contenidos y a la generación de actividades culturales. Por todo ello, las publicaciones citadas anteriormente son útiles para nuestro trabajo porque dejan constancia de la conservación intelectual desarrollada por cada uno de estos centros, así como por los profesionales y expertos que han realizado un profundo estudio sobre las disciplinas más características que los definen, destacando sus puntos fuertes, pero también los más débiles, sus éxitos y sus carencias, sus apuestas arriesgadas y sus tímidos marcos de reflexión expositiva, en donde nos centraremos más adelante.

El mayor número de referencias lo encontramos en los catálogos, tanto de la colección de la Fundación-Colección Thyssen- Bornemisza, como los elaborados a partir de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, editados por el mismo museo. Los catálogos no sólo nos proporcionan un conocimiento detallado y profundo de la naturaleza de las colecciones, sino que también nos plantean un recorrido histórico artístico del proceso de adquisición por parte del Estado, según las recomendaciones de los conservadores-jefes de las áreas de pintura antigua y moderna, así como por los directores de la fundación.

Por otro lado, y atendiendo a la juventud del centro de arte TEA- Tenerife Espacio de las Artes, podemos señalar que no existe en la actualidad ningún catálogo publicado sobre las colecciones que alberga, pero sí quedan testimonios de las mismas a partir de la publicación de sus fondos, enmarcados en algunos de los catálogos de las exposiciones temporales, de los que hacemos referencia más arriba, así como en otros catálogos de exposiciones temporales, que no hemos incluido en el

estudio de esta tesis. Además, tanto una institución como otra, nos han permitido conocer su nutrido programa expositivo anual, del cual hemos seleccionado una serie de muestras en función de las publicaciones derivadas de dichas exposiciones, y otros índices de impacto. Dicho de otro modo, que las exposiciones seleccionadas han generado publicaciones complementarias a los catálogos, como son algunos artículos de investigación publicados tanto en revistas científicas especializadas en museología, como en prensa escrita. Además, debemos destacar la activa conservación intelectual del Museo-Thyssen-Bornemisza que queda de manifiesto en sus revistas *Perspectivas*, y *Ventanas*, así como en jornadas y congresos donde se debaten los modelos de gestión de los museos en España a las que acuden buena parte de los profesionales que forman parte del equipo de las instituciones, así como otros expertos externos al Museo Thyssen-Bornemisza y a TEA-Tenerife Espacio de las Artes. En esas jornadas se exponen líneas de debate y crítica sobre el sujeto museológico con el fin de producir nuevos planteamientos en el tema y buscar un enriquecimiento en el ámbito cultural. Sin duda, son numerosas las referencias que se realizan a la colección de TEA- Tenerife Espacio de las Artes en monografías, catálogos y artículos que referenciamos, describiendo la línea de adquisición de una colección generada décadas antes de la creación del centro de arte. Además, debemos resaltar la importancia que ocupa en este trabajo la concepción espacial de los hitos arquitectónicos y su emplazamiento en la ciudad, y que quedan bien recogidas en algunas de las publicaciones que mencionamos. Por tanto, el urbanismo, la arquitectura, las colecciones, el personal y los recursos económicos de estas instituciones, pueden estudiarse a partir de las referencias citadas, con el objeto de establecer un análisis y una diagnosis posterior, como la que ponemos en relación en capítulos posteriores.

En un nivel más avanzado de nuestro trabajo de investigación, hemos puesto en relevancia determinadas referencias de los dossiers de prensa,- impresos y digitales-, de las exposiciones seleccionadas, tanto de la Fundación Thyssen-Bornemisza, como de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, con el objeto de conocer el interés de los medios de comunicación en las citadas muestras e instituciones, así como el índice de impacto en la sociedad, y su difusión fuera del ámbito propiamente local. En este

sentido, debemos destacar un escaso número de recursos de prensa digital relativo a las exposiciones temporales seleccionadas para este trabajo, correspondiente a TEA, pero un significativo número de éstas en prensa impresa. En el caso del Thyssen, la cobertura en la difusión de las muestras la podemos identificar de forma equitativa en ambos soportes. Por tanto, las exposiciones que han centrado nuestro interés en este trabajo científico son:

- Fundación Colección Thyssen-Bornemisza
 - *Modigliani y su tiempo.*
 - *Lagrimas de Eros.*
 - *Mario Testino. Todo o Nada.*
 - *El arte de Cartier.*
 - *Hopper.*
 -
- TEA- Tenerife Espacio de las Artes
 - *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick.*
 - *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009.*
 - *Nueva Tripulación para el Pequod.*
 - *Óscar Domínguez. Una existencia el papel.*
 - *Juego de Máscaras. La identidad como ficción.*
- Dosieres de prensa: prensa impresa.
 - ABC Canarias. *TEA ahonda en el mito literario de Moby Dick* (2 de septiembre de 2010, 49).
 - _____ *.La Nueva Tripulación para el Pequod, rumbo a otros museos* (3 de octubre de 2010, 57).
 - _____ *.Visita guiada por la exposición de ilustraciones de Óscar Domínguez en el TEA* (5 de marzo de 2011, 43).
 - _____ *.Hopper, en 3D, en el Museo Thyssen* (12 de junio de 2012, 55).

- AGENCIA EFE. *La última obra de Hidalgo desembarca en el TEA* (14 de marzo de 2009, 50).
- _____ *.El TEA trae por primera vez a España dos obras de Óscar Domínguez* (25 de febrero de 2011, 44).
- _____ *.El TEA acoge un local de ensayo de una banda de rock* (22 de febrero de 2012, 36).
- AGENCIA EUROPA PRESS. *TEA se acerca por primera vez al Carnaval con Juego de Máscaras. La identidad como ficción* (19 de marzo de 2012, 35).
- ALERTA. *El Museo Thyssen abrirá el lunes y en Navidad* (5 de diciembre de 2009, 57).
- ALVARADO, Esther. *El Museo Thyssen-Bornemisza. Un museo de Cartier* (23 de octubre de 2012, 49-50).
- ALVERA, Mar. *Desayuno con diamantes* (16 de noviembre de 2012, 50).
- BRIGITTE. *Sein Job? Shotting Stars! Germany: Brigitte* (01 de enero de 2011, 64-67).
- CABALLERO, Marta. *Nace el TEA, con la vocación de llevarse la calle a su interior* (30 de octubre de 2008, 8-10).
- CALDERÓN Manuel. *El Thyssen se abre en carne viva.* (18 de octubre de 2009, 66-67).
- CANARIAS 7. *Los grandes timoneles del arte actual fondean en el TEA* (26 de agosto de 2010, 32).
- CRUZ, Almudena. *TEA halla artistas para tripular su Pequod* (28 de mayo de 2010, 37).
- DÁVILA, Jorge. *Las máscaras del TEA* (15 de febrero de 2012, 63).
- DIARIO DE AVISOS. *Obras esenciales del arte contemporáneo visitan el TEA* (28 de mayo de 2010, 45).
- _____ *.Curso en TEA sobre la obra de Óscar Domínguez* (21 de septiembre de 2011, 47).
- _____ *.TEA cierra su ciclo de cine vinculado a Juego de Máscaras* (31 de mayo de 2012, 52).

- DIARIO DE CÁDIZ. *El Museo Thyssen acoge una gran exposición de Edward Hopper* (12 de junio de 2012, 58).
- DULCE, J.A. *Inagotable Óscar* (24 de mayo de 2011, 47).
- EL COMERCIO. *El Todo el Nada de Testino* (21 de septiembre de 2010, 1).
- EL DÍA. *Modigliani inspira para pintar un artístico menú* (17 de abril de 2008, 57).
- _____. *El TEA y La Caixa organizarán con fondos de la entidad una muestra de arte moderno* (21 de mayo de 2010, 58).
- _____. *Veinte firmas internacionales se enrolan en la nave del TEA* (26 de mayo de 2010, 56).
- _____. *La muestra Nueva Tripulación para el Pequod se clausura hoy* (3 de octubre de 2010, 59).
- _____. *El TEA acoge hoy una conferencia, un debate y una proyección de cine surrealista* (4 de octubre de 2011, 48).
- _____. *El TEA, organiza un ciclo de cine en torno a Juego de Máscaras* (18 de abril de 2012, 64).
- EL PAÍS. *El Museo Thyssen se abrirá el 8 de octubre con 700 pinturas antiguas y modernas* (14 de mayo de 1992, 62).
- _____. *El Museo Thyssen-Bornemisza se extiende con un pabellón y un jardín* (9 de abril de 2002, 63).
- _____. *La otra mujer del cuadro* (12 de junio de 2008, 49).
- EXPANSIÓN. *Los tesoros de Cartier* (19 de octubre de 2012, 16-19).
- GONZÁLEZ, Antonio G. *Del Simbolismo a la Fiesta Surrealista* (5 de octubre de 2011, 30-34).
- _____. *Los Nuevos Templos del Arte* (5 de octubre de 2011, 38-40).
- FERNÁNDEZ, Lola. *Testino y las mujeres* (14 de agosto de 2010, 34-37).
- GARCÍA, Antón. *Una ampliación ambigua* (03 de junio de 2004, 34).
- GARCÍA, Nana. *Del silencio a la notoriedad, Juan Hidalgo expone su obra en el TEA* (14 de marzo de 2009, 50).
- HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, Isidro. *Óscar Domínguez: Una existencia en papel* (2 de abril de 2011, 2-6).

- LA MONTAGNE. *De Madrid á Paris*. Paris: La Montagne (13 de junio de 2012, 12).
- LA OPINIÓ DE TENERIFE. *TEA. Tres grandes exposiciones para una gran bienvenida* (30 de octubre de 2008, 73-74).
- _____ . *TEA ofrece una visita guiada a la exposici3n de Óscar Domínguez* (5 de marzo de 2011, 15).
- _____ . *TEA inicia hoy el curso la imagen subversiva sobre Óscar Domínguez* (27 de septiembre de 2011, 47).
- _____ . *TEA programa un curso sobre conservaci3n y restauraci3n de obras* (6 de octubre de 2011, 14).
- _____ . *TEA cierra la muestra de Domínguez con una visita guiada por sus expertos* (16 de octubre de 2011, 19).
- LE QUOTIDIEN. *Modigliani et ses contemporains* (05 de febrero de 2008, 58).
- LECTURAS. *Carlota Casiraghi. La joya que ilumin3 el Thyssen* (07 de noviembre de 2012, 4-8).
- LEONELLI, Laura. *Tutto Hopper al Thyssen* (01 de junio de 2012, 47-49).
- LUCAS Antonio. *Todo el "sex appeal"* (18 de octubre de 2009, 52-53).
- LUZÁN, Julia. *La ciudad del Tesoro* (14 de abril de 2008, 56- 69).
- L'EXPRESS STYLES. *Les égéries du Rocher* (01 de diciembre de 2012, 61-64).
- MARTÍNEZA PEDREIRA, María. *Modi "el artista maldito" y su tiempo* (01 de febrero de 2008, 42).
- MÉNDEZ, Mayte. *La primera visita al museo* (28 de octubre de 2007,121).
- _____ . *El TEA ya late...El TEA tiene vida...* (1 de noviembre de 2008, 76-77).
- _____ . *TEA, en el coraz3n del arte* (23 de noviembre de 2007, 72).
- _____ . *El TEA, escala hacia el p3blico* (6 de enero de 2008, 7).
- _____ . *TEA ofrece al p3blico visitas guiadas para descubrir su Juego de Máscaras* (8 de abril de 2012, 13).
- _____ . *Arte privado para el p3blico* (28 de mayo del 2010, 1).

- MODA & MODA. *Coleção Cartier em Madrid* (01 de diciembre de 2012, 9-15).
- MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA. *Modigliani y su tiempo* (01 de enero de 2008, 94).
- _____ . *Modigliani y su tiempo* (01 de febrero de 2008, 72).
- _____ . *Modigliani visto por los grandes* (30 de marzo de 2008, 47).
- ORS, J. *¿Cuál es el falso Hopper?* (12 de junio de 2012, 70-71).
- PASTORIZA, Francisco R. *El Glamour se cuele en el museo* (12 de diciembre de 2010, 8-9).
- POUSA, Luis. *El Thyssen muestra la América de carne y hueso de Hopper* (12 de junio de 2012, 36).
- PULIDO, Natividad. *La ley del deseo impera en el arte* (19 de octubre de 2009, 52-53).
- REDONDO, G. *TEA se pone el disfraz de Carnaval* (15 de febrero de 2012, 40).
- RIVAS, Rosa. *¿A qué sabe un Modigliani?* (11 de abril de 2008, 58).
- SEGOVIA MARTÍN, Nuria. *Diane Arbus y el otro yo* (4 de abril de 2012, 45).
- SEMANA. *Carlota en Madrid* (07 de noviembre de 2011, 42-45).
- TEA- Tenerife Espacio de las Artes. *Las identidades se disfrazan* (9 de febrero de 2012, 8-10).
- TOSTE, Santiago. *Óscar Domínguez, entre la fragilidad y el exceso* (25 de febrero de 2011, 48).
- _____ . *Una exposición en TEA, explora lo ambiguo del sujeto* (15 de febrero de 2012, 67).
- TRENAS, Miguel Ángel. *Modigliani. Inventor de bellezas* (02 de febrero de 2008, 39).
- URIBARRI, Fátima. *Modigliani. Lánguida desmesura* (01 de febrero de 2008, 57-59).
- VANITY FAIR. *¡La fiesta del año!*(01 de noviembre de 2010, 187-205).

- VARGAS LLOSA, Mario. *Quel che resta dell'eros* (11 de noviembre de 2009, 249-250).
- VOGUE. *Por amor a Kate* (01 de agosto de 2010, 146-153).
- Dosieres de prensa: prensa digital.

a) Microsites/ Dossiers de prensa internos del Museo Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes en relación a las exposiciones seleccionadas:

- MUSEO THYSSEN- BORNEMISZA. (2008). *Modigliani y su tiempo*¹.
- _____ . (2009). *Lágrimas de Eros*² .
- _____ . (2010). *Mario Testino. Todo o Nada*³.
- _____ . (2012). *Cartier*⁴.
- _____ . (2012). *Hopper*⁵.
- TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES. (2008). *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*⁶ .
- _____ .(2009). *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*⁷ .
- _____ .(2010). *Nueva Tripulación para el Pequod*⁸ .
- _____ .(2011). *Óscar Domínguez: una existencia en papel*⁹ .

¹ Disponible en <<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2008/Modigliani/>>. [Consultado el 2 de julio de 2013].

² Disponible en <<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2009/Lagrimas-de-Eros/>>. [Consultado el 2 de julio de 2013].

³ Disponible en <<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2010/testino/>>. [Consultado el 2 de julio de 2013].

⁴ Disponible en <<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2012/cartier/>>. [Consultado el 2 de julio de 2013].

⁵ Disponible en <<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2012/hopper/>>. [Consultado el 2 de julio de 2013].

⁶ Disponible en <<http://www.teatenerife.es/expo/cosmos-en-busca-de-los-origenes-de-kupka-a-kubrick>>. [Consultado el 12 de febrero de 2013].

⁷ Disponible en <<http://www.teatenerife.es/expo/desde-ayacata-1997-2009>>. [Consultado el 12 de febrero de 2013].

⁸ Disponible en <<http://www.teatenerife.es/expo/nueva-tripulacion-para-el-pequod-coleccion-de-arte-contemporaneo-fundacion-la-caixa>>. [Consultado el 12 de febrero de 2013].

- _____.(2012). *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*¹⁰.

b) Dosieres de prensa externos.

- ABC. (3 de octubre de 2010). *La Nueva Tripulación para el Pequod, rumbo a otros museos*¹¹.
- AGENCIA EFE. (10 de julio de 2012). *El fotógrafo Mario Testino prepara exposición “Todo o Nada” en casona de Lima*¹².
- AGENCIA EUROPA PRESS. (4 de marzo de 2011). *TEA ofrece este sábado una visita guiada a la exposición Óscar Domínguez: Una existencia en papel*¹³.
- _____. (24 de octubre de 2012). *Diamantes para la historia [en línea]. Grandes lujos en el Thyssen, llega el “arte de Cartier”*¹⁴.
- CABALLERO, Marta. (30 de octubre de 2008). *Nace el TEA con la vocación de llevarse la calle a su interior*¹⁵.
- EL IMPARCIAL. (3 de febrero de 2008). *Amadeo Modigliani, una de las grandes figuras del arte del siglo XX*¹⁶.
- ESPÍÑO, Isabel. (20 de septiembre de 2010). *De todas las mujeres que he fotografiado me quedo con Kate Moss*¹⁷.
- EL PAÍS. (22 de octubre de 2012). *Diamantes para la historia*¹⁸.

⁹ Disponible en <<http://www.teatenerife.es/expo/oscar-dominguez-una-existencia-de-papel>>. [Consultado el 12 de febrero de 2013].

¹⁰ Disponible en <<http://www.teatenerife.es/expo/juego-de-mascaras>>. [Consultado el 12 de febrero de 2013].

¹¹ Disponible en <<http://www.abc.es/20101003/comunidad-canarias/nueva-tripulacion-para-pequod-20101003.html>>. [Consultado el 28 de enero de 2014].

¹² Disponible en <<http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=1209037>>. [Consultado el 23 de enero de 2013].

¹³ Disponible en <<http://www.europapress.es/cultura/noticia-canarias-tea-ofrece-sabado-visita-guiada-exposicion-oscar-dominguez-existencia-papel-20110304172734.html>>. [Consultado el 4 de octubre de 2013].

¹⁴ [Disponible en <<http://ecodiario.eleconomista.es/exposiciones/noticias/4346294/10/12/Grandes-lujos-en-el-Thyssen-llega-El-arte-de-Cartier.html#Kku8Dms10wcsB5B>>. [Consultado en 19 de diciembre de 2013].

¹⁵ Disponible en <<http://www.elcultural.es/noticias/arte/Nace-el-TEA-con-la-vocacion-de-llevarse-la-calle-a-su-interior/503367>>. [Consultado el 4 de octubre de 2013].

¹⁶ Disponible en <<http://www.elimparcial.es/noticia/1874/cultura/Amadeo-Modigliani-una-de-las-grandes-figuras-del-arte-del-siglo-XX.html>>. [Consultado el 2 de octubre de 2013].

¹⁷ Disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2010/09/20/cultura/1284997341.html>>. [Consultado el 2 de octubre de 2013].

- LA PROVINCIA DE LAS PALMAS. (10 de marzo de 2009). *Juan Hidalgo expone en el TEA, su obra de la última década hecha en Ayacata*¹⁹.
- MOLINA Vicente. (3 de febrero de 2008). *Modigliani: historia de un pobre dandi*²⁰.
- PÉREZ, Laura. (13 de junio de 2013). *Edward Hopper nos enseña la cara B de Estados Unidos*²¹.
- RAMALLO, J. (24 de noviembre de 2009). *Bondage 2012*²².
- SAÉZ ANGULO, Julia. (13 de noviembre de 2009). *“Las lágrimas de Eros”*. *Exposición en el Museo Thyssen-Bornemisza*²³.
- VANITATIS. (9 de junio de 2012). *El americanismo de Hopper llega al Thyssen*²⁴.

En otra vertiente, consideramos fundamental para nuestro trabajo realizar un estudio jurídico lo más exhaustivo posible, relativo al marco legislativo de actuación al territorio nacional español, ya que nuestro trabajo científico se centra en dos instituciones culturales enmarcadas en este país. De este modo, deseamos resaltar algunas de las referencias, por su utilidad en nuestra tesis debido a la relevancia que supone el planteamiento de las normas que afectan a los museos y centros de arte en España, así como a la problemática inherente a cada uno de ellos, ya que regulan asuntos tales como la organización, el personal, la seguridad, los seguros, los contratos, la contabilidad, los planes de patrocinio, la conservación del patrimonio artístico, entre otros. Así, mencionamos:

¹⁸ Disponible en http://cultura.elpais.com/cultura/2012/10/22/actualidad/1350924379_722354.html. [Consultado el 2 de octubre de 2013].

¹⁹ Disponible en <http://www.laprovincia.es/cultura/2009/03/10/juan-hidalgo-expone-tea-obra-ultima-decada-hecha-ayacata/214954.html>. [Consultado el 28 de enero de 2013].

²⁰ Disponible en http://elpais.com/diario/2008/02/03/eps/1202023617_850215.html. [Consultado el 3 de febrero de 2014].

²¹ Disponible en <http://www.elle.es/lo-mas-elle/ocio/edward-hopper-thyssen-exposicion>. [Consultado el 4 de septiembre de 2013].

²² Disponible en <http://www.laopinion.es/opinion/2009/11/25/bondage-2012/257003.html>. [Consultado el 3 de febrero de 2014].

²³ Disponible en <http://www.euromundoglobal.com/noticia/13753/Cultura/Las-lagrimas-de-Eros-Exposicion-en-la-Fundacion-Thyssen-Bornemisza.html>. [Consultado el 3 de octubre de 2013].

²⁴ Disponible en <http://www.vanitatis.elconfidencial.com/ocio/2012/06/09/el-americanismo-de-hopper>. [Consultado el 2 de junio de 2013].

- Legislación: impresa.

- ÁLVAREZ ÁLVAREZ, José Luis. *Estudios sobre el patrimonio histórico español y la Ley de 25 de junio de 1985* (1989, 345-390).
- _____ .*Estudios jurídicos sobre el patrimonio cultural de España* (2004, 134-190).
- PIÑAR MAÑAS, José Luis. *Estatuto Básico del Empleado Público* (2009, 53-107).
- REGLERO CAMPOS, Luis Fernando. *Ley de Contrato de Seguros: jurisprudencia comentada* (2007, 245-259).
- ROMERO REY, Carlos y SORIANO GARCÍA, José Eugenio. *Legislación Básica del Régimen Local* (2004, 35-106).
- SOLER CANTALAPIEDRA, M^a Teresa. *Patrimonio Histórico Español* (2004, 51-77).
- _____ .*Contratos del Sector Público* (2009, 33-45).

- Legislación: digital.

- (Boletín Oficial del Estado). Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local²⁵.
- (Noticias Jurídicas). Ley 16/1985, de 25 de junio, de Patrimonio Histórico Español²⁶.
- (Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 111/1986, de 10 de enero, de desarrollo parcial de la Ley 16/1985, de 25 de junio de Patrimonio Histórico Español²⁷.
- (Noticias Jurídicas). Real Decreto 620/1987 del Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos²⁸.

²⁵ Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>>. [Consultado el 5 de junio de 2014].

²⁶ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/116-1985.html> . [Consultado el 12 de junio de 2013].

²⁷ Disponible en < <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1986-2277>>. [Consultado el 13 de junio de 2013].

- (Boletín Oficial del Estado). Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común²⁹.
- (Noticias Jurídicas). Real Decreto 429/1993, de 26 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de los Procedimientos de las Administraciones Públicas en materia de responsabilidad patrimonial³⁰.
- (Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 11/1993, de 18 de junio, de medidas reguladoras del contrato de adquisición de la Colección Thyssen-Bornemisza³¹.
- (Universidad de León. Unidad de Prevención de Riesgos Laborales). Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales³².
- (Noticias Jurídicas). Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento del Estado³³.
- (Noticias Jurídicas). Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por las que aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de las mismas³⁴.
- (Noticias Jurídicas). Ley 4/ 1999, de 15 de marzo de Patrimonio Histórico de Canarias³⁵.
- (Boletín Oficial del Estado). Ley 49/ 2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo³⁶.

²⁸ Disponible en <https://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd620-1987.html>. [Consultado el 2 de diciembre de 2013].

²⁹ Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-26318>>. [Consultado el 13 de junio de 2013].

³⁰ Disponible en <https://www.noticiasjuridicas.com/base_datos/Amin/rd429-1993.html>. [Consultado el 13 de junio de 2014].

³¹ Disponible en <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1993-15901>. [Consultado el 13 de junio de 2013].

³² Disponible en <<http://servicios.unileon.es/unidad-prevencion-riesgos-laborales/legislacion/>>. [Consultado el 15 de junio de 2014].

³³ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/16-1997.html>. [Consultado el 02 de agosto de 2014].

³⁴ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/149-2002.html>. [Consultado el 27 de abril de 2013].

³⁵ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ic-14-1999.html>. [Consultado el 19 de mayo de 2013].

- (Boletín Oficial del Estado): Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones³⁷.
- (Boletín Oficial del Estado). Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria³⁸.
- (Noticias Jurídicas). Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local³⁹.
- (Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal⁴⁰.
- (Noticias Jurídicas). Ley 38/2005, de 17 de noviembre, General de Subvenciones⁴¹.
- (Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 393/2007, de 23 de marzo, por el que aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia⁴².
- (Boletín Oficial del Estado). Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público⁴³.
- (Boletín Oficial del Estado). Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público⁴⁴.
- (Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad⁴⁵.

³⁶ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/149-2002.html>. [Consultado el 27 de abril de 2013].

³⁷ Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-25180>>. [Consultado el 7 de enero de 2014].

³⁸ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/149-2002.html> .[Consultado el 27 de abril de 2013].

³⁹ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/157-2003.html> .[Consultado el 3 de agosto de 2014].

⁴⁰ Disponible en <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/11/22/pdfs/A38068-38082.pdf>>. [Consultado el 2 de febrero de 2013].

⁴¹ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/138-2003.t1.html>. [Consultado el 1 de marzo de 2014].

⁴² Disponible en <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6237>> .[Consultado el 13 de abril de 2013].

⁴³ Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-7788>>. [Consultado el 2 de diciembre de 2013].

⁴⁴ Disponible en <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-18874>>. [Consultado el 3 de marzo de 2014].

⁴⁵ Disponible en <http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2007-19884>. [Consultado el 13 de abril de 2013].

- (Cabildo Insular de Tenerife). Reglamento Orgánico del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife⁴⁶.
- (Noticias Jurídicas). Real Decreto 1132/2008 de 4 de julio, de la Estructura Básica del Ministerio de Cultura⁴⁷.
- (Tribunal de Cuentas).Informe de fiscalización de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. Ejercicio 2008, referida en especial al seguimiento de las recomendaciones del tribunal y resoluciones de la comisión mixta relativas al informe de la Fundación, ejercicio 2001⁴⁸.
- (Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 1305/2009 de 31 de julio, de la Creación de la Red de museos en España⁴⁹.
- (Secretaría de Estado, de Presupuestos y Gastos. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España). Presupuestos Generales del Estado 2011⁵⁰.
- (Boletín Oficial del Estado). Cuentas anuales de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza 2011⁵¹.
- (Secretaria de Estado, de Presupuestos y Gastos. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España.).Presupuestos Generales del Estado 2012⁵².
- (Boletín Oficial del Estado).Cuentas anuales de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2012⁵³.

⁴⁶ Disponible en <<http://www.sepcacabtfe.es/rokdownloads/datos/ROCIT.pdf>> [Consultado el 30 de julio de 2013].

⁴⁷ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r0-rd1132-2008.html>. [Consultado el 7 de mayo de 2014].

⁴⁸ Disponible en <www.tcu.es/repositorio/597dc8dd-997e-4804-aa6b.../I899%20.pdf>. [Consultado el 4 de abril de 2014].

⁴⁹ Disponible en <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2009-13761>. [Consultado el 6 de junio de 2014].

⁵⁰ Disponible en <<http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/sitios/sepg/esES/Presupuestos/PresupuestosEjerciciosAnteriores/Paginas/Ejercicio2011.aspx>>. [Consultado el 3 de abril de 2013].

⁵¹ Disponible en <<http://www.boe.es/boe/dias/2012/10/08/pdfs/BOE-A-2012-12565.pdf>>. [Consultado el 30 de marzo de 2014].

⁵² Disponible en <http://sepg.pap.minhap.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/PGE2012/Paginas/PGE2013.aspx> [Consultado el 20 de marzo de 2013].

⁵³ Disponible en <<http://www.boe.es/boe/dias/2013/08/22/pdfs/BOE-A-2013-9103.pdf>>. [Consultado el 2 de abril de 2014].

II.1.2. Fuentes inéditas.

Dado el valor que supone para nuestro trabajo de investigación la consulta y el análisis de la documentación no publicable, le dedicamos este epígrafe con el objeto de dejar constancia de que es una de las partes fundamentales en el proceso metodológico de esta tesis doctoral. Tal y como advertimos en el comienzo de este capítulo, no hemos encontrado bibliografía específica que gire en torno al núcleo de este estudio, pero sí fuentes documentales, como las que vamos a hacer relación a continuación, que nos han facilitado el análisis y la diagnosis de las dos instituciones culturales que analizamos en esta tesis. A partir de éstas, hemos organizado la estructura y el desarrollo de este trabajo con el objeto de mostrar un estudio heterogéneo, detallado y analítico que sirva de utilidad para posteriores investigaciones. En definitiva, que se trata de fuentes secundarias (sobre la construcción y rehabilitación de los edificios, las memorias anuales, proyectos artísticos, etc.) que arrojan datos que, si en primera instancia no están relacionados directamente con la gestión de los centros en cuanto a sus exposiciones y actividades, sí que son útiles para acercarnos a procesos donde los órganos directivos y de gestión han intervenido de forma decisiva. Y se trata de los mismos órganos que luego intervendrán en la organización de las actividades culturales que son el objetivo prioritario de esta tesis, de ahí su importancia.

En este sentido, queremos destacar en primer lugar la renovación de las infraestructuras culturales, ya que en España han constituido en los últimos años un factor de renovación urbanística, social y económica. En el caso concreto del Museo Thyssen-Bornemisza, se rehabilitó el palacio de Villahermosa con el objeto de albergar la colección Thyssen-Bornemisza, obra ejecutada en 1992 por el reconocido arquitecto Rafael Moneo, así como una posterior ampliación con el objeto de albergar la colección de la baronesa, ejecutada en 2004 por el prestigioso estudio de arquitectura BOPBAA, compuesto por una suerte de jóvenes y ambiciosos arquitectos entre los que se sitúa Francesc Pla. Por otro lado, y en el caso particular de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nos enfrentamos a un centro de arte de nueva creación, diseñado con el objeto de albergar colecciones de arte contemporáneo,

tanto local como foráneo, además de convertirse en un espacio de intercambio y actividad cultural constante. Este centro de arte fue concebido por los internacionales arquitectos ganadores del Premio Pritzker (2001), Jacques Herzog & Pierre de Meuron, en 2008. Por ello, al haber consultado las fuentes que nos han proporcionado ambas instituciones, y que enumeramos a continuación, has sido útiles, para comprender la memoria descriptiva de cada proyecto arquitectónico, habiendo podido consultar los planos y fotografías de la construcción y evolución del museo y del centro de arte, así como de los espacios expositivos, salas y otras dependencias que formaron parte del proyecto hasta su ejecución, y que se han rentabilizado en muchos casos a través de su alquiler a empresas e instituciones. Así, citamos:

- ESTUDIO DE ARQUITECTURA BOPBAA. *Memoria descriptiva del proyecto de ampliación del palacio de Villahermosa realizado por el estudio de arquitectura BOPBAA* (2004, 1-5).
- _____ *.Planos y fotografías relativas al proyecto de ampliación del palacio de Villahermosa, realizado por el estudio de arquitectura BOPBAA* (2004, 1-7).
- ESTUDIO DE ARQUITECTURA DE RAFAEL MONEO. *Planos y fotografías relativas al proyecto de rehabilitación del palacio de Villahermosa, realizado por el estudio de arquitectura de Rafael Moneo* (1992, 1-7).
- ESTUDIO DE ARQUITECTURA DE VIRGILIO GUTIÉRREZ. *Fotografías relativas al proyecto de construcción de TEA- Tenerife Espacio de las Artes* (2008, 1-20).
- MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA. *Precios de alquiler de los espacios del Museo Thyssen-Bornemisza* (2012,1-4).
- _____ *.Normas de los usos de los espacios del Museo Thyssen-Bornemisza* (2013, 1-2).
- _____ *.Equipamientos audiovisuales del Museo Thyssen-Bornemisza. Madrid.* (2014a, 1-2).

- _____ *.Planos de las salas de exposiciones y otros usos del Museo Thyssen-Bornemisza (2014b, 1-4).*
- TEA- Tenerife Espacio de las Artes. *Planos de la salas de exposiciones y otros usos de TEA (2010, 1-8).*
- _____ *.Precios de alquiler de los espacios de TEA (2012, 1-3).*
- _____ *.Normas de los usos de los espacios de TEA (2013,1-2).*
- _____ *.Equipamientos audiovisuales de TEA (2014, 1).*

Por otro lado, destacamos la naturaleza jurídica y la estructura organizativa tanto del Thyssen como de TEA, base a partir de la cual se justifica el origen y desarrollo de cada centro. Por ello, y atendiendo a estas premisas, hemos consultado:

- MUSEO THYSSEN- BORNEMISZA. *Estatutos de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza (2009, 1-30).*
- _____ *. Misión, Visión y valores del Museo Thyssen-Bornemisza (2011,1-4).*
- _____ *.Organigrama y funciones del personal del Museo Thyssen-Bornemisza (2012, 1-5).*
- TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES. *Estatutos de TEA- Tenerife Espacio de las Artes (2009a, 1-20).*
- _____ *.Organigrama y funciones del personal de TEA (2009b, 1-16).*
- _____ *.Misión, visión y valores (2009c, 1-5).*
- _____ *.Convenios entre TEA e instituciones culturales y educativas, públicas y privadas (2012,1-40).*

Cada uno de los documentos que hemos citado nos ha resultado práctico para conocer la organización y funcionamiento, tanto de la Fundación Colección Thyssen-

Bornemisza, como de TEA-Tenerife Espacio de las Artes. Instituciones ambas determinadas por unos principios y objetivos distintos, pero con una organización jerárquica, definida por la toma de decisiones de los respectivos consejos que velan por el cumplimiento de los fines y en cuyo centro de actividad se encuentran en las colecciones de arte, que configuran el eje fundacional de los proyectos museísticos que analizamos. En esta línea, y si ponemos en relevancia ambas colecciones, podemos destacar la consulta de los catálogos de pintura antigua y moderna del Museo Thyssen-Bornemisza, así como de la colección Carmen Thyssen Bornemisza, ya mencionados más arriba, así como la página web de los museos, que facilitan la divulgación de sus colecciones. Sin embargo, no sucede lo mismo en relación a TEA, pues la ausencia de catálogos relativos a los fondos ha motivado mi solicitud para consultar de forma exhaustiva sus bases de datos y confeccionar algo semejante a un catálogo que nos permitiese la labor investigadora. Por ello, resaltamos el inventario, como el documento base sobre el que se sostiene el conocimiento de sus posesiones artísticas así como la conservación intelectual y expositiva de los fondos.

Las memorias anuales de las instituciones artísticas que analizamos constituyen el eje vertebrador de nuestra investigación. Material éste publicado y de cuya recogida de datos hemos extraído las memorias de los departamentos que conforman el organigrama del Thyssen y de TEA, y que ahora ocupan nuestra atención. Esta documentación inédita refleja informaciones veraces, contrastables y objetivos, que son aprobados por los consejos que regulan su cumplimiento y publicados con posterioridad en las citadas memorias anuales, en los boletines oficiales y otros documentos relacionados. En este caso, su consulta nos ha proporcionado los conocimientos suficientes para realizar una valoración general de su estado, de la evolución y de las expectativas de futuro de estos centros. De este modo, mencionamos:

Fundación Colección Thyssen-Bornemisza:

- Las memorias de cada departamento, se encuentran recogidas dentro de las memorias anuales de museo, que están publicadas.

TEA- Tenerife Espacio de las Artes:

- TEA- Tenerife Espacio de las Artes. *Memorias de los departamentos de colección, exposiciones temporales, educación, actividades y audiovisuales, Amigos de TEA* (2009, 1-45).
- _____ *.Memoria de TEA- Tenerife Espacio de las Artes* (2009b, 1-15).
- _____ *.Memoria de TEA- Tenerife Espacio de las Artes* (2010, 1-15).
- _____ *.Memoria de TEA- Tenerife Espacio de las Artes* (2011, 1-15).
- _____ *.Memoria de TEA- Tenerife Espacio de las Artes* (2012, 1-16).

En torno a la organización, gestión, exhibición y difusión de cada una de estas exposiciones, se despliega el organigrama completo de cada una de las instituciones a analizar, teniendo en consideración los principios y objetivos de su base fundacional: educar. Otorgamos gran valor a estas exposiciones porque son reflejo de la evolución, innovación y cambios de la acción gestora, así como de la dinámica de trabajo de estas instituciones, cuyos resultados repercuten en nuestra sociedad. Por ello hemos querido consultar todos los expedientes de cada exposición, con el objeto de tener una visión polimorfa desde su gestación, puesta a punto de las salas, hasta su exhibición e impacto en la sociedad. Así, explicamos que las exposiciones temporales que hemos seleccionado, han sido elegidas basándonos en un criterio orientativo y vinculante para nuestro estudio posterior, aunque partiendo de un hecho esencial: la elección se fundamenta en el impacto que han tenido en la sociedad, en cuanto al número de visitantes como en su incidencia en los medios de comunicación, las publicaciones generadas o el volumen de ventas en *merchandising*. Tanto para el Thyssen como para TEA, hemos tenido en consideración las exposiciones celebradas en nuestra etapa de estudio (2002-2012) y tras un estudio más avanzado, aquéllas acontecidas a partir de 2008, coincidiendo

con el contexto de crisis que ha afectado a los dos instituciones y en las que, paradójicamente, se experimentó una mayor inversión en el despliegue de infraestructuras y de proyectos artísticos, al margen del marco complejo de la etapa de análisis. En estas cuestiones, ahondaremos en el epígrafe posterior, cuando expliquemos la metodología seguida para la consulta de las fuentes orales. De este modo, y a partir de un estudio detallado de diez exposiciones determinantes, analizamos a partir de otra herramienta de medición, la gestión, la difusión e impacto de cada una de las muestras a partir del material que enunciamos y que nos ha resultado de gran utilidad para lo expuesto anteriormente. Las exposiciones seleccionadas cuyo criterio ha buscado su representatividad e impacto en ambos museos son las siguientes:

Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

- *Modigliani y su tiempo.*
- *Mario Testino. Todo o Nada.*
- *El arte de Cartier.*
- *Lágrimas de Eros.*
- *Hopper.*

TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

- *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick.*
- *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009.*
- *Juego de Máscaras. La identidad como ficción.*
- *Óscar Domínguez. Una existencia en papel.*

Además de los aspectos anteriormente comentados, también existen una serie de fuentes inéditas que abarcan un ámbito de información muy enriquecedor para esta tesis doctoral, como son las relativas a los proyectos artísticos, en los que se contienen datos de suma relevancia, como son los referidos al patrocinio, programas

educativos, difusión y comunicación, índices de visitantes, material de diseño y fotografías, etc.

- Museo Thyssen-Bornemisza. *Folletos divulgativos de las exposiciones seleccionadas y de las colecciones del Museo Thyssen-Bornemisza* (2012a, 1-15).
- _____ *.Planes de patrocinio y patrocinadores del Museo Thyssen-Bornemisza* (2012b, 1-109).
- _____ *.Programas educativos y guías didácticas de las exposiciones seleccionadas del Museo Thyssen-Bornemisza* (2012c, 1-40).
- _____ *.Dossiers de prensa, planes de medios y campañas de publicidad del Museo Thyssen-Bornemisza* (2013a, 1-35).
- _____ *.Informe de las condiciones de conservación y cuadro de consignas de los climatizadores del Museo Thyssen-Bornemisza* (2013b, 1-3).
- _____ *.Informes de restauración de obras de arte del Museo Thyssen-Bornemisza* (2013c, 1-5).
- _____ *.Proyectos artísticos de las exposiciones seleccionadas para el estudio, organizadas en el Museo Thyssen-Bornemisza.* (2013d, 1-20).
- _____ *.Estadísticas de visitantes, página web y redes sociales del Museo Thyssen-Bornemisza* (2014a, 1-12).
- _____ *.Informe sobre el funcionamiento de Amigos del Thyssen* (2014b, 1-4).
- _____ *.Material de diseño gráfico relativo a las exposiciones seleccionadas y a las actividades que se organizan entorno a éstas en el Museo Thyssen-Bornemisza* (2014c, 1-11).
- _____ *.Material fotográfico relativo a algunas obras de arte de las exposiciones seleccionadas, así como de las salas de exposiciones, montajes, ruedas de prensa, presentaciones, visitas, talleres, actividades, etc. en el Museo Thyssen-Bornemisza* (2014d, 1-30).

- _____ *.Material fotográfico relativo a artículos y escaparates de la tienda del museo del Museo Thyssen-Bornemisza (2014e, 1- 14).*
- _____ *.Material fotográfico relativo a procesos de restauración del Museo Thyssen-Bornemisza (2014f, 1-2).*
- SEGOVIA MARTÍN, Nuria. *Gestión, organización y coordinación de exposiciones temporales: el proyecto Área 60 en TEA (2012, 69).*
- TEA- Tenerife Espacio de las Artes. *Contratos con artistas. Contratos con comisarios externos en TEA (2012a, 1-15).*
- _____ *. Informe de restauración de obras de arte en TEA (2012b, 1-3).*
- _____ *.Programas educativos y guías didácticas de las exposiciones seleccionadas para el estudio de TEA (2012c, 1-20).*
- _____ *.Folletos divulgativos de las exposiciones seleccionadas para el estudio de TEA. Santa Cruz de Tenerife (2013a, 1-10).*
- _____ *.Bases de datos de la colección TEA (2013b, 381).*
- _____ *.Dossiers de prensa, planes de medios y campañas de publicidad en TEA (2013c, 1-15).*
- _____ *.Informe de las condiciones de conservación y cuadro de consignas de los climatizadores de TEA (2013d, 1-4).*
- _____ *.Informe sobre el funcionamiento de Amigos de TEA (2013e, 1-4).*
- _____ *.Proyectos artísticos de las exposiciones seleccionadas para el estudio de TEA (2013f, 1-25).*
- _____ *.Bases de datos de los artículos más vendidos en la tienda de TEA (2014a, 1-3).*
- _____ *.Estadísticas de visitantes, página web y redes sociales de TEA (2014b, 1-10).*

- ANABAD. Federación Española de Asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Arqueólogos, Museólogos y Documentalistas⁵⁴.
- APME. Asociación Profesional de Museólogos de España⁵⁵.
- ARMICE. Asociación de Registros de Museos e Instituciones Culturales Españolas⁵⁶.
- Cabildo Insular de Tenerife⁵⁷.
- FEAM. Federación Española de los Amigos de los Museos⁵⁸.
- Fundación Arte y Mecenazgo⁵⁹.
- ICOM. El Consejo Internacional de Museos⁶⁰.
- Instituto de Arte Contemporáneo⁶¹.
- Junta de Andalucía⁶².
- Ministerio de Cultura. Gobierno de España⁶³.
- Museo Thyssen-Bornemisza⁶⁴.
- La Tienda del Museo Thyssen-Bornemisza⁶⁵.
- EducaThyssen⁶⁶.
- TEA-Tenerife Espacio de las Artes⁶⁷.
- TESEO⁶⁸.
- ULL. Universidad de La Laguna⁶⁹.
- UMI⁷⁰. ProQuest's. Dissertation and Theses Dissemination and Ordering.

⁵⁴ Disponible en <<http://www.anabad.org/>> [Consultado el 4 de julio de 2013].

⁵⁵ Disponible en <<http://www.apme.es/>>. [Consultado en 18 de mayo de 2012].

⁵⁶ Disponible en <<http://www.armice.org/>>. [Consultado el 18 de mayo de 2012].

⁵⁷ Disponible en <<http://www.tenerife.es/wps/portal/tenerifees>>. [Consultado el 11 de abril de 2013].

⁵⁸ Disponible en <<http://www.feam.es/>>. [Consultado el 27 de abril de 2014].

⁵⁹ Disponible en <<http://fundacionarteymecenazgo.org/>>. [Consultado el 5 de marzo de 2013].

⁶⁰ Disponible en <<http://www.icom-ce.org/contenidos09.php?id=27>>. [Consultado el 13 de enero de 2012].

⁶¹ Disponible en <<http://www.iac.org.es/>>. [Consultado el 23 de enero de 2013].

⁶² Disponible en <<http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web>>. [Consultado el 25 de enero de 2014].

⁶³ Disponible en <<http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos.html>>. [Consultado el 16 de marzo de 2013].

⁶⁴ Disponible en <<http://www.museothyssen.org/thyssen/home>>. [Consultado el 21 de marzo de 2012].

⁶⁵ Disponible en <<http://tienda.museothyssen.org/es/>>. [Consultado el 23 de enero de 2013].

⁶⁶ Disponible en <<http://www.educathyssen.org/>>. [Consultado el 12 de junio de 2014].

⁶⁷ Disponible en <<http://www.teatenerife.es/>>. [Consultado el 3 de enero de 2013].

⁶⁸ Disponible en <<https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do>>. [Consultado el 12 de abril de 2014].

⁶⁹ Disponible en <http://puntoq.greendata.es/primo_library/libweb/action/search.do?vid=ull&reset_config=true&afterPDS=true>. [Consultado el 25 de marzo de 2014].

- UNESCO⁷¹. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Estas referencias invitan a la creación de una conciencia de patrimonio, de asociacionismo y de fomento de las artes, a través de los canales generados para tal fin, cuya labor fundamental es proporcionar la información relativa a la gestión y organización de las disciplinas artísticas y a su conservación en los ámbitos profesionales de la cultura.

- Videos sobre las exposiciones.

Entendemos los recursos audiovisuales como el sostenedor fundamental de la comunicación actual. En este sentido, debemos tener en consideración que la mayor parte de la información cultural que nos llega, es proporcionada por internet, radio y televisión, medios estos entendidos como iconos de la comunicación del siglo XXI, además de las redes sociales, cuyas estadísticas abordaremos en relación a su influencia en los museos y centros de arte en capítulos posteriores. Por ello, podemos destacar los siguientes recursos que han sido objeto de nuestra investigación:

- *El arte de Cartier*⁷².
- *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*⁷³
- FERNÁNDEZ, Lucas. (2008). *Óscar Domínguez. Una pasión surrealista*⁷⁴.
- *Hopper*⁷⁵.

⁷⁰ Disponible en <http://www.proquest.com/products-services/dissertations/>. [Consultado el 12 de abril de 2014].

⁷¹ Disponible en <http://www.unesco.org/new/es> >. [Consultado el 2 de febrero de 2013].

⁷² Disponible en

<https://www.youtube.com/watch?v=2UgoTRWUNOA>>.<<https://www.youtube.com/watch?v=7TJERjRdpmc>>.< <https://www.youtube.com/watch?v=OKFgUNHMjrs>>.

< <http://www.museothyssen.org/thyssen/videoplayer/92>.[Consultados el 9 de abril de 2014].

⁷³ Disponible en

https://www.youtube.com/watch?v=xsnw_xCZ2nA><https://www.youtube.com/watch?v=xsnw_xCZ2nA><<https://www.youtube.com/watch?v=cT201LMch94>>

[Consultados el 25 de enero de 2014].

⁷⁴ Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=jZx8VZPUNEY>>.[Consultado el 13 de septiembre de 2012].

⁷⁵ Disponible en <http://vimeo.com/45897308>>.

<https://www.youtube.com/watch?v=8yrctAI9c_U><<https://www.youtube.com/watch?v=K51oYkr00>

- *Juego de Máscaras. La Identidad como ficción*⁷⁶.
- *Lágrimas de Eros*⁷⁷.
- *Modigliani y su tiempo*⁷⁸.
- *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*⁷⁹.
- *Todo o Nada. Mario Testino*⁸⁰.

- Otras referencias en televisión y cortes de radio sobre las exposiciones.

Tanto el Museo Thyssen-Bornemisza como TEA- Tenerife Espacio de las Artes, tienen registradas numerosas referencias a sus exposiciones a través de cortes emitidos por televisiones y radios locales y nacionales. Todo esa información de carácter oral no cabe duda de que es interesante, pero para esta tesis doctoral, desde el punto de vista metodológico, hemos preferido dar prioridad informativa al método de las entrevistas, por ser mucho más directo y científico. Por ello, enumeraremos a continuación algunas de las actividades que tuvieron profundo eco en los medios de comunicación audiovisuales, y remitimos a los interesados a las memorias de cada una de esas exposiciones en las que se incluyen la relación concreta de dichas entrevistas. Incluir de forma explícita las referencias a esos cortes en la redacción de

0A><<https://www.youtube.com/watch?v=QcK7bfN5GO4>><<https://www.youtube.com/watch?v=8nP HL2wl6w>><<https://www.youtube.com/watch?v=zb1J3w5IvZ8>><<https://www.youtube.com/watch?v=FthU4hERLHk>><<https://www.youtube.com/watch?v=p0njq3it6h0&index=7&list=PLQ1kVc8sYmvKYIw5dFxvbSH9kvTN2iiq5>><http://www.museothyssen.org/thyssen/videoplayer/83>. [Consultados el 9 de abril de 2014].

⁷⁶ Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=bxwc4HUTvbQ>><<http://vimeo.com/45237270>> [Consultados el 2 de enero de 2013].

⁷⁷ Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=5MuAenzwMNg>><<https://www.youtube.com/watch?v=Ib7Ghi4e5DY>> <https://www.youtube.com/watch?v=vb0p_kRm> <<https://www.youtube.com/watch?v=5MuAenzwMNgHA>><<http://www.museothyssen.org/thyssen/videoplayer/22>>. [Consultados el 9 de abril de 2014].

⁷⁸ Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=oaOyPbLA5NU>>. <<https://www.youtube.com/watch?v=iHNtAtIubMY>><<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2008/Modigliani/fundacion/fundacion9.html>>. [Consultados el 29 de agosto de 2014].

⁷⁹ Disponible en <<http://vimeo.com/49596966>>. [Consultado el 25 de enero de 2014].

⁸⁰ Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=BkEIIvKpXn4>>. <<https://www.youtube.com/watch?v=MjvkZ5TVnQ8>><<https://www.youtube.com/watch?v=BkEIIvKpXn4>>. <<https://www.youtube.com/watch?v=vYp2NbdOSbU>>. <<http://www.museothyssen.org/thyssen/videoplayer/41>> [Consultados el 9 de abril de 2014].

esta tesis nos parece innecesario al tratarse de una información poco científica y de tercer nivel (es decir, de una información exclusivamente divulgativa):

- ANTENA 3. (2009). *Lágrimas de Eros*.
- _____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.
- _____. (2011). *El arte de Cartier*.
- _____. (2012). *Hopper*.
- ANTENA 3 CANARIAS. (2010). *Nueva Tripulación para el Pequod*.
- CADENA COPE. (2008). *Modigliani y su tiempo*.
- _____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.
- _____. (2011). *El arte de Cartier*.
- _____. (2012). *Hopper*.
- CADENA SER. (2008). *Modigliani y su tiempo*.
- _____. (2009). *Lágrimas de Eros*.
- _____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.
- _____. (2011). *El arte de Cartier*.
- _____. (2012). *Hopper*.
- CANAL 2 ANDALUCÍA. (2008). *Modigliani y su tiempo*.
- CANAL Sur. (2008). *Modigliani y su tiempo*.
- _____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.
- _____. (2011). *El arte de Cartier*.
- _____. (2012). *Hopper*.
- CANAL 9. (2008). *Modigliani y su tiempo*.
- _____. (2011). *El arte de Cartier*.
- _____. (2012). *Hopper*.
- CUATRO. (2009). *Lágrimas de Eros*.
- _____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.
- _____. (2011). *El arte de Cartier*.
- _____. (2012). *Hopper*.
- ES RADIO. (2009). *Lágrimas de Eros*.
- _____. (2012). *Hopper*.
- INTERECONOMÍA. (2008). *Modigliani y su tiempo*.

- LA SEXTA. (2009). *Lágrimas de Eros*.
- _____ . (2010). *Todo o Nada. Mario Testino*.
- _____ . (2011). *El arte de Cartier*.
- _____ . (2012). *Hopper*.
- ONDA CERO. (2008). *Modigliani y su tiempo*.
- _____ . (2009). *Lágrimas de Eros*.
- _____ . (2011). *El arte de Cartier*.
- _____ . (2012). *Hopper*.
- ONDA MADRID. (2009). *Lágrimas de Eros*.
- _____ . (2010). *Todo o Nada. Mario Testino*.
- _____ . (2011). *El arte de Cartier*.
- _____ . (2012). *Hopper*.
- PUNTO RADIO. (2008). *Modigliani y su tiempo*.
- _____ . (2010). *Todo o Nada. Mario Testino*.
- _____ . (2011). *El arte de Cartier*.
- _____ . (2012). *Hopper*.
- RADIO ISLA. (2009). *Desde Ayacata . Juan Hidalgo 1997-2009*.
- RADIO NACIONAL DE ESPAÑA. (2008). *Modigliani y su tiempo*.
- _____ . (2009). *Lágrimas de Eros*.
- _____ . (2010). *Todo o Nada. Mario Testino*.
- _____ . (2011). *El arte de Cartier*.
- _____ . (2012). *Hopper*.
- RADIO TELEVISIÓN CANARIA. (2009). *Desde Ayacata . Juan Hidalgo 1997-2009*.
- _____ . (2010). *Nueva Tripulación para el Pequod*.
- _____ . (2011). *Óscar Domínguez: una existencia en papel*.
- RADIO TELEVISIÓN ESPAÑOLA EN CANARIAS. (2009). *Desde Ayacata . Juan Hidalgo 1997-2009*.
- _____ . (2010). *Nueva Tripulación para el Pequod*.

- _____ . (2011). *Óscar Domínguez: una existencia en papel.*
- RADIO TELEVISIÓN EL DÍA. (2009). *Desde Ayacata . Juan Hidalgo 1997-2009.*
- _____ . (2010). *Nueva Tripulación para el Pequod.*
- _____ . (2011). *Óscar Domínguez: una existencia en papel.*
- TELECINCO. (2009). *Lágrimas de Eros.*
- _____ . (2010). *Todo o Nada. Mario Testino.*
- _____ . (2011). *El arte de Cartier.*
- _____ . (2012). *Hopper.*
- TELEMADRID. (2009). *Lágrimas de Eros.*
- _____ . (2010). *Todo o Nada. Mario Testino.*
- _____ . (2011). *El arte de Cartier.*
- _____ . (2012). *Hopper.*
- TELEVISIÓN ESPAÑOLA. (2009). *Lágrimas de Eros.*
- _____ . (2010). *Todo o Nada. Mario Testino.*
- _____ . (2011). *El arte de Cartier.*
- _____ . (2012). *Hopper.*

II.2. Las entrevistas.

Tras haber superado la fase de recogida de datos, consideramos que la bibliografía consultada y los documentos inéditos, informes o memorias, no eran suficientes para atender a nuestros objetivos investigadores. De este modo, recurrimos a las fuentes orales, concretamente a la realización de una serie de entrevistas en donde recabamos la mayor parte de la información que necesitábamos. Por tanto, en la metodología de esta tesis, tienen un valor extraordinario, crucial, troncal, los contenidos derivados de las fuentes orales, considerándolas recursos de investigación de primera mano y no de segunda, ya que no sólo todos los entrevistados están directamente vinculados a la gestación y desarrollo tanto de la

Fundación Thyssen-Bornemisza como de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, sino que además casi todos los actores que intervienen como fuentes directas de investigación están vivos y plenamente capacitados, por lo que utilizar esta herramienta resulta más útil que otras investigaciones, sin suerte en este sentido. Por tanto, las fuentes orales las entendemos en este trabajo como el medio por excelencia para obtener información directa, cuyo canal ha sido la contestación a un completo formulario, relativo a la gestión de las instituciones, que ha sido respondido, bien de forma oral o bien de forma escrita, en función de las circunstancias o deseo expreso de los entrevistados, deseos que siempre hemos respetado. Además, debemos poner en relevancia los canales que nos han facilitado el acceso a todos los entrevistados de las dos instituciones a analizar. Tanto en la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza como en TEA- Tenerife Espacio de las Artes, se optó por la redacción de una carta formal realizada por nosotros (director de la tesis doctoral y doctoranda), dirigida a las citadas instituciones, explicando el proyecto de tesis y las motivaciones que nos conducían a su análisis.

En una segunda fase, procedimos a la celebración de varias reuniones con los principales órganos políticos y de gestión de ambos centros, como el gerente y el director artístico de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, Evelio Acevedo y Guillermo Solana, el consejero de cultura del Cabildo Insular de Tenerife, Cristóbal de la Rosa, el gerente de TEA-Tenerife Espacio de las Artes, Ignacio Domínguez y la conservadora- jefa del departamento de exposiciones temporales, Yolanda Peralta, para la coordinación de la metodología para investigar en los mismos. En un segundo término, y en el caso del Museo-Thyssen-Bornemisza, se canalizaron una buena parte de las entrevistas del personal a través del jefe de comunicación, José María Goicoechea, pero algunas se hicieron personalmente conversando con los cargos organizativos de Thyssen.

Las del personal de TEA, fueron realizadas directamente a ellos, de forma oral y sin intermediarios. En cuanto a los canales para acceder a las personas ajenas a las instituciones pero vinculadas a éstas, se optó en una buena parte de los casos por contactar directamente con ellas, como en el caso de la subdirectora general de

museos, Marina Chinchilla⁸¹, el arquitecto, Francesc Pla⁸², el catedrático en historia del arte y exmiembro del consejo asesor de TEA, Fernando Castro Borrego⁸³, y el galerista Guillermo de Osma⁸⁴, entre otras. Por otro lado, y con el objeto de seguir el protocolo de actuación establecido para entrevistar a determinadas personas relacionadas con estas instituciones, se optó por contactar con los asistentes personales, como en el caso de la baronesa Thyssen⁸⁵, y con los secretarios/as de esta misma institución para contactar con el director honorario del patronato y anterior conservador-jefe, Tomás Llorens⁸⁶.

En cuanto a los comisarios externos de las exposiciones seleccionadas, tanto del Museo Thyssen-Bornemisza como las de TEA-Tenerife Espacio de las Artes, fueron localizados a través de diferentes vías. En el caso de Francisco Calvo Serraller⁸⁷ y de Patrick Kinmonth⁸⁸, comisarios de las exposiciones, *Modigliani y su tiempo*, *Todo o Nada*. *Mario Testino*, debemos mencionar que en el primero de los casos, éste fue facilitado por los Amigos del Museo del Prado y en el segundo de los casos, no fue posible su localización, por lo que se procedió a entrevistar al director artístico de la fundación, Guillermo Solana⁸⁹, máximo responsable de los proyectos artísticos del museo. En cuanto a Arnauld Pierre⁹⁰ y a Carlos Astiárraga⁹¹, comisarios de las exposiciones, *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, y *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*, fueron facilitados sus contactos a través de los conservadores- jefes de esta institución, Yolanda Peralta e Isidro Hernández. En relación al resto del personal de sendas instituciones se optó por la vía ordinaria, tramitada de forma burocrática, que mencionamos más arriba.

Si analizamos las vías o alternativas de contestación a las entrevistas, podemos destacar que un alto porcentaje de los entrevistados vinculados a la Fundación

⁸¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº1.

⁸² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9.

⁸³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº6.

⁸⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº24.

⁸⁵ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

⁸⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6.

⁸⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº24.

⁸⁸ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

⁸⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

⁹⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº22.

⁹¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº23.

Colección Thyssen-Bornemisza prefirieron la contestación por escrito de las entrevistas, motivada en buena medida por la distancia geográfica de este museo con Canarias, comunidad autónoma desde la que se trabaja en esta tesis, además de estar supeditada a una metodología de trabajo cuyas directrices las marcó el gerente, a partir de la cual cada cuestionario que respondiera el personal del centro debía ser remitido al jefe de comunicación, para su revisión, antes de que nos fuera enviado de forma definitiva. En este sentido, podemos mencionar la entrevista del director artístico Guillermo Solana⁹², y de las jefas de conservación de pintura antigua y moderna, María del Mar Borobia⁹³ y Paloma Alarcó⁹⁴, entre otros.

En el caso del resto de los entrevistados vinculados con esta institución y que no forman parte del organigrama del centro, se optó por la entrevista oral cuando fue posible, aprovechando nuestros viajes periódicos a Madrid para tal fin, y en los casos en los que no fue posible, la entrevista escrita. En el primero de los casos, se engloban el actual gerente, Evelio Acevedo⁹⁵, y su predecesor, Miguel Ángel Recio⁹⁶, actual director general de Bellas Artes, Bienes Culturales, y de Archivos y Bibliotecas, del Ministerio de Cultura. Como excepción, tuvimos que optar por la entrevista vía telefónica, dirigida a una serie de personas tales como, la exministra de cultura Carmen Calvo⁹⁷ y el catedrático en historia del arte, Francisco Calvo Serraller⁹⁸, etc.

Por último, y ajustándonos a la voluntad de los entrevistados, se remitieron una serie de entrevistas por escrito, vía correo electrónico, tanto del arquitecto Rafael Moneo⁹⁹ como del ex conservador-jefe de la fundación y actual director honorario del patronato, Tomás Llorens¹⁰⁰, entre otros. No obstante, debemos mencionar que previamente a las contestaciones por escrito de las entrevistas, todas las personas implicadas fueron contactadas por nosotros personalmente y en muchas ocasiones,

⁹² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

⁹³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº10.

⁹⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11.

⁹⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5.

⁹⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4.

⁹⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº2.

⁹⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº24.

⁹⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº8.

¹⁰⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6.

además de mostrar su actitud positiva a colaborar, nos ofrecieron datos de interés que nos han ayudado a tener una idea clara de la organización y gestión de Thyssen y ello, insistimos, antes de contestar a las entrevistas, por lo que consideramos este método como todo un éxito.

En el caso de TEA, esta metodología para obtener información fue mucho más sencilla, simplemente, por la proximidad física a la institución, así como a su personal. Además, actuó de forma beneficiosa nuestra aproximación académica y personal a TEA; por ello optamos en un alto porcentaje, por la vía oral, como método para la contestación de las entrevistas dirigidas al personal del museo así como a los responsables políticos que dirigen la línea cultural del centro. Así, mencionamos al actual consejero de cultura del Cabildo de Tenerife, Cristóbal de la Rosa¹⁰¹, al anterior gerente de TEA, Ignacio Domínguez¹⁰² y a los conservadores-jefes, Yolanda Peralta¹⁰³ e Isidro Hernández¹⁰⁴, etc. En el caso del resto de los entrevistados vinculados con esta institución y que no forman parte del organigrama del centro, bien se optó por la oralidad o bien por la entrevista escrita, debido a que muchos de los entrevistados no residen en Canarias, sino en la Península o en otros puntos de Europa. En este sentido, destacamos los encuentros mantenidos con el expresidente del Cabildo de Tenerife Ricardo Melchior¹⁰⁵ y la exconsejera de cultura de esta institución, Dulce Xerach Pérez¹⁰⁶, etc. También se recurrió a la entrevista vía telefónica dirigida a una serie de personas tales como el comisario externo de la exposición *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*, Carlos Astiárraga¹⁰⁷, y al galerista Guillermo de Osma¹⁰⁸, etc.

Por último y siguiendo las peticiones de los entrevistados, se remitieron una serie de entrevistas por escrito vía correo electrónico, tanto al arquitecto Virgilio

¹⁰¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°3.

¹⁰² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°4.

¹⁰³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°12.

¹⁰⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°10.

¹⁰⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°1.

¹⁰⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°2.

¹⁰⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las artes, n°23.

¹⁰⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las artes, n°24.

Gutiérrez¹⁰⁹, al anterior director artístico del centro de arte, Javier González de Durana¹¹⁰, y al comisario externo de la exposición *Cosmos, En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, Arnaud Pierre¹¹¹, entre otros. Por tanto, en esta fase de obtención de fuentes orales, nos hemos sujeto a las voluntades de los entrevistados y el método de obtención de información se ha visto predeterminado por la disponibilidad y comodidad de estos. Debemos tener en consideración que las entrevistas dirigidas a todas las personas vinculadas a las instituciones que son objeto de nuestro estudio, han sido conocidas por sus autores y en éstas se reflejan los argumentos relativos a cada cuestión planteada de forma subjetiva, sin nosotros intervenir en algún momento en las respuestas, pero como es lógico suponer, las preguntas realizadas son de nuestra autoría intelectual y responden en todo momento a la búsqueda de información precisa para nuestra tesis; dicho de otro modo, que las preguntas sí responden a una intención clara.

Una vez nos dispusimos a trabajar en cada una de las entrevistas personales, tuvimos en consideración varias cuestiones: por un lado, el número de preguntas a realizar, intentando que no superasen el número de quince, salvo excepciones, con el objeto de no fatigar al receptor. Por otro lado, la especialización en la materia de cada una de las cuestiones se dirige al perfil del entrevistado, lo cual requiere habernos documentado previamente sobre la trayectoria profesional del personaje, así como de sus logros y aspiraciones.

La elección de los entrevistados está directamente relacionada con la participación de los mismos en las actividades de Thyssen y TEA, cuyos nombres aparecen consignados en memorias, proyectos, etc. Estas fuentes de información, las enumeramos a continuación:

- Fuentes escritas relativas a la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes:

¹⁰⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°7.

¹¹⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°5.

¹¹¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°22.

- Bibliografía general relativa a museología y a dirección y gestión de instituciones culturales.
- Bibliografía específica relativa a las instituciones a analizar y a las exposiciones seleccionadas.
- Boletines oficiales.
- Memorias anuales.
- Organigramas y funciones del personal de ambas instituciones.
- Normas, convenios, tarifas.
- Proyectos artísticos de las exposiciones seleccionadas.
- Catálogos de las exposiciones a analizar en este estudio, así como de otras exposiciones.
- Programas educativos de las instituciones y fichas didácticas de las exposiciones seleccionadas.
- Visitas a las páginas webs del Ministerio de Cultura, del Cabildo de Tenerife, y de las instituciones a analizar, así como de otras a destacar.
- Dossiers de prensa relativos a las instituciones a analizar, a las exposiciones seleccionadas, así como a otras a resaltar en este estudio.
- Visitas a las redes sociales de ambos centros, así como de otros de nuestro ámbito de interés.
- Estadísticas y estudios de público.
- Fotografías relativas a las instalaciones de las instituciones que nos ocupan, así como de las exposiciones temporales, tales como ruedas de prensa, inauguraciones, presentaciones y visitas. Artículos de prensa, restauraciones de obras de arte, etc.
- Memorias descriptivas de los proyectos de construcción, rehabilitación y ampliación de las instituciones museísticas.
- Informes de conservación de las obras de arte.
- Cuadro de consignas de las condiciones de conservación de las obras de arte.
- Dossiers de los planes de autoprotección.

- Fotografías relativas a los procesos de construcción, obras de rehabilitación y ampliación.
- Planes de patrocinio.
- Planos y material gráfico, tanto de las instituciones como de las exposiciones temporales.
- Fuentes orales relativas a la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
- Responsables políticos y personalidades que influyeron en la gestación y desarrollo de ambas instituciones.
- Personal directivo.
- Personal técnico.
- Expertos, investigadores y estudiosos.

Otro elemento destacable en las entrevistas es la reiteración de algunas preguntas que son realizadas a los mismos grupos de gestión de ambas instituciones, con el objeto de conocer las experiencias recibidas en las similares ocupaciones y cargos de responsabilidad a lo largo del tiempo, analizando si éstas han variado en el transcurso del tiempo y conociendo el nivel de relevancia que ocupa en cada institución un asunto u otro. Si bien realizamos esta práctica, no es con el objeto de establecer comparaciones entre el Thyssen y TEA, sino con el ánimo de estudiar y analizar dos modelos de gestión diferentes y su forma de regirse por los modelos estatutarios aprobados por sendos consejos. Por tanto, si tenemos en consideración los criterios que hemos establecido para seleccionar el perfil de los entrevistados, tenemos que resaltar que nos hemos basado en un criterio marcado por la rigurosidad y objetividad que persigue nuestro estudio, sujeto tanto al ámbito público como privado.

Asimismo, hemos dado gran importancia a los rectores políticos de ambas instituciones en función del perfil administrativo que se desprende de su acción, con preguntas dirigidas hacia los puestos desempeñados y en qué medida han contribuido al afianzamiento del Thyssen y de TEA como consecuencia de sus políticas. En el caso de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nos encontramos con un modelo mixto. En este sentido, esta fundación es privada, debido a que todas las

fundaciones son privadas y el carácter público lo ha generado la aportación del Estado, ya que la colección es pública, como hemos señalado anteriormente.

Por otro lado, TEA-Tenerife Espacio de las Artes, presenta un modelo de gestión pública, entendiéndola como una entidad pública empresarial local. Una forma de gestión directa del servicio público. Por ello y debido a la implicación del Estado en el primero de los casos, y del Cabildo de Tenerife, en el segundo, se ha estimado conveniente comenzar nuestras entrevistas con la participación de los responsables políticos, gestores y personalidades de este ámbito que actuaron como promotores de cada una de las instituciones a analizar. En este sentido destacamos:

- Marina Chinchilla¹¹². Subdirectora General de Museos Estatales del Ministerio de Educación Cultura y Deportes del Gobierno de España (2000-2007).
- Carmen Calvo Poyato¹¹³. Ministra de Cultura del Gobierno de España y presidenta del Patronato de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza (2004-2007).
- Ricardo Melchior Navarro¹¹⁴. Presidente del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife y presidente de TEA- Tenerife Espacio de las Artes (1999-2013).
- Dulce Xerach Pérez¹¹⁵. Consejera del área de cultura y patrimonio histórico del Excmo. Cabildo de Insular de Tenerife (1995-2003).
- Cristóbal de la Rosa Croissier¹¹⁶. Consejero del área de cultura y patrimonio histórico del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife y vicepresidente de TEA- Tenerife Espacio de las Artes (2005- actualidad).

Tanto en el caso de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza como en TEA-Tenerife Espacio de las Artes, la mayoría de los responsables de la gestión política han sido nombrados presidentes y vicepresidentes de los órganos de gestión de estas instituciones y por tanto sus testimonios han sido útiles, porque no sólo nos han

¹¹² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº1.

¹¹³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº2.

¹¹⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº1.

¹¹⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº2.

¹¹⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº3.

proporcionado una perspectiva orientada a la evolución y desarrollo de las políticas culturales insertas en un modelo estatal, autonómico o insular, sino que su implicación en los consejos los hacen conocedores del plano técnico y participes en la toma de decisiones con el objeto de establecerse en un proceso de modernización, dotado de instalaciones punteras, valiosas colecciones y exposiciones temporales concebidas para batir records de visitantes persiguiendo un doble objetivo: la rentabilidad social y el éxito económico, educando en el primero de los casos y posicionándose entre los mejores museos y centros de arte en el mundo, en el segundo.

También hemos centrado nuestra atención en la de los arquitectos, principales artífices del proceso de construcción de las instituciones museísticas, así como de sus posteriores rehabilitaciones y ampliaciones. En este sentido, la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, cuyo origen lo localizamos en el palacio de Villahermosa, inmueble adquirido por el Estado para la conservación y exhibición de la colección Thyssen-Bornemisza, fue objeto de una rehabilitación ejecutada por el arquitecto internacional Rafael Moneo en 1992, así como de una posterior intervención, resultado de una ampliación, cuyas obras fueron ganadas en concurso por el estudio de arquitectura BOPBAA. En este sentido, el arquitecto Francesc Pla y su equipo se ocuparon de dar continuidad al edificio existente, adaptándolo a las necesidades que se requerían en ese momento, y que se basaron principalmente en la correcta conservación y exhibición de la colección de la baronesa, así como de la puesta a punto de otras áreas del museo.

Por otro lado, TEA- Tenerife Espacio de las Artes, fue concebido como un centro de nueva creación, resultado de una UTE entre los arquitectos suizos Jacques Herzog & Pierre de Meuron, y el arquitecto canario Virgilio Gutiérrez, a quien nos hemos dirigido para entrevistarle debido a su proximidad y mostrada profesionalidad. Esta infraestructura cultural fue entendida como un centro de arte multidisciplinar y por tanto las inspiraciones teóricas y la memoria descriptiva, transitan en otros ámbitos distintos al edificio histórico que suponía el reto del Thyssen. Que esos arquitectos hayan participado en sendos trabajos, nos conduce a teorizar y analizar sobre los orígenes de los proyectos, las motivaciones de estos, su funcionalidad y su

posicionamiento dentro del panorama internacional, independientemente de sus colecciones y de su actividad, como se abordará en el capítulo oportuno. Resumiendo la participación de los arquitectos, su actividad queda registrada en el siguiente cronograma:

- Arquitectos, autores del proyecto de rehabilitación y ampliación del palacio de Villahermosa. En la actualidad, Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.
 - Estudio de arquitectura de Rafael Moneo¹¹⁷ (1992).
 - Estudio de arquitectura BOPBAA. Francesc Pla¹¹⁸ y su equipo (2004).

- Arquitectos, autores del diseño y del proyecto de ejecución de TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
 - Estudio de arquitectura de Jacques Herzog & Pierre de Meuron (2008).
 - Estudio de arquitectura de Virgilio Gutiérrez Herreros¹¹⁹ (2008).
 - María Caballero Arellano¹²⁰. Arquitecta de interiores y colaboradora del estudio de arquitectura de Virgilio Gutiérrez Herreros (2004-2008).

También desde la perspectiva metodológica, en lo relativo a los estatutos que regulan el ordenamiento jurídico, sus estructuras, fines y objetivos, tanto de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza como de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, debemos destacar el protagonismo que ejercen sus órganos de gestión o consejos, así como la dirección bicéfala que se desarrolla en ambas instituciones. En

¹¹⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº8.

¹¹⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9.

¹¹⁹ Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 7.

Virgilio Gutiérrez Herreros, además de ser arquitecto en UTE con los arquitectos suizos Herzog & de Meuron, de TEA-Tenerife Espacio de las Artes, es miembro del consejo de administración de TEA-Tenerife Espacio de las Artes.

¹²⁰ Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 8.

este sentido, tiene gran importancia el director-gerente, responsable ejecutivo máximo de la gestión económica y del personal, y el director artístico, responsable ejecutivo máximo de la gestión y actividad artística del museo y centro de arte. En ambos casos, sus aportaciones fueron recogidas en las entrevistas consignadas en los anexos I y II de esta tesis doctoral.

Así, pudimos analizar diferentes etapas de gestión, marcadas por contextos socioeconómicos distintos, estructuras organizativas de las instituciones y proyectos artísticos definidos por diversos directores, cuyos puntos en común se basan en la consecución de objetivos, siendo las aspiraciones de los órganos de gobierno y de sus directores las que se materialicen para obtener los máximos ingresos que cubran la mayor proporción de gastos totales, entendidos de esta forma como mecanismos empresariales, que al margen de la rentabilidad social, buscan la rentabilidad económica correspondiente para su subsistencia. Así, procedemos a mencionar a los órganos directivos de las dos instituciones a analizar:

- Personal directivo de la Fundación-Colección Thyssen-Bornemisza.

Patronato:

- José Ignacio Wert Ortega¹²¹. Presidente del patronato de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. Cabe mencionar, que este cargo orgánico lo ejerce el ministro de cultura correspondiente a cada mandato, actuando como máximo representante del Estado.
- La baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza¹²². Vicepresidenta del patronato de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. Coleccionista, propietaria y depositaria de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, en la Fundación Colección Carmen Thyssen-

¹²¹ Cabe mencionar que contactamos con el actual ministro de cultura, José Ignacio Wert, quien nos sugirió que fuera contestada dicha entrevista por los órganos directivos actuales de la Fundación Thyssen-Bornemisza. Por lo tanto, procedimos a dirigirnos a estos. Por otro lado, destacar que contactamos con el exministro de cultura Cesar Antonio Molina Sánchez (2007-2009), con el objeto de dirigirle una entrevista, pero rechazó nuestra solicitud, debido a que en la actualidad dirige una institución cultural y cree que no debe ni puede opinar sobre otra.

¹²² No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

Bornemisza. Destacamos que este cargo orgánico lo ejerce la baronesa como máximo representante de la familia Thyssen.

- Otros cargos son ejercidos por figuras como el director honorario, Tomás Llorens¹²³.

Directores-gerentes:

- Carlos Fernández de Henestrosa y Argüelles¹²⁴. Director-gerente de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza (1997-2008).
- Miguel Ángel Recio Crespo¹²⁵. Director-gerente de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza (2008- 2012).
- Evelio Acevedo Carrero¹²⁶. Director-gerente de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza (2012-Actualidad).

Conservador- jefe y director artístico:

- Tomás Llorens Serra¹²⁷. Conservador-Jefe del Museo-Thyssen Bornemisza (1991-2005) y director honorario del Museo Thyssen-Bornemisza (2005-Actualidad).
- Guillermo Solana Santiago¹²⁸. Director artístico del Museo Thyssen-Bornemisza (2005-Actualidad).

- Personal directivo de TEA- Tenerife Espacio de las Artes:

Consejo de Administración:

¹²³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6.

¹²⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3.

¹²⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4.

¹²⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5.

¹²⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6.

¹²⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

- Ricardo Melchior Navarro¹²⁹. Presidente del TEA y del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife (1999-2013).
- Cristóbal de la Rosa Croissier¹³⁰. Vicepresidente de TEA y consejero de área de cultura y patrimonio histórico del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife¹³¹ (2005-Actualidad).
- Ágata Gallardo Darías¹³². Jefa de la sección del área de cultura. Servicio administrativo de cultura. Secretaria delegada del consejo administración de TEA.

Directores-gerentes:

- Isabel Acosta Guerrero¹³³. Directora- gerente de TEA- Tenerife Espacio de las Artes (2008-2009).
- Ignacio Domínguez Paniagua¹³⁴. Director-gerente de TEA-Tenerife Espacio de las Artes (2010-2013).

Directores artísticos:

- Javier González de Durana Isusi¹³⁵. Director artístico de TEA-Tenerife Espacio de las Artes (2008-2011).
- Isidro Hernández Gutiérrez¹³⁶, Yolanda Peralta Sierra¹³⁷, Antonio Vela de la Torre. Conservadores-jefes de colección y de exposiciones temporales, respectivamente, así como el director del Centro de Fotografía Isla de Tenerife.

¹²⁹ Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 1.

¹³⁰ Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 3.

¹³¹ Debemos dejar constancia que no se ha podido completar el trabajo de entrevistas dentro del marco político de responsabilidad, debido a que la anterior consejera de cultura, Fidencia Iglesias,- con la que hemos contactado en reiteradas ocasiones-, no mostró interés en colaborar con nuestro trabajo, debido a razones que desconocemos.

¹³² Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº17.

¹³³ Esta entrevista no se incluye en anexo I: entrevistas TEA, por petición de la entrevistada. No obstante hemos recogido la información autorizada por su autora.

¹³⁴ Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4.

¹³⁵ Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº5.

¹³⁶ Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10.

¹³⁷ Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12.

Otros órganos de asesoramiento:

- Fernando Castro Borrego¹³⁸. Miembro del consejo asesor de TEA (1997-2006). Catedrático de Historia del Arte de la Universidad de La Laguna.
- Guillermo Osma¹³⁹. Director de la Galería Guillermo de Osma.

En cuanto al personal técnico que conforma el organigrama de ambas instituciones, debemos de tener en consideración que tanto la estructura, composición, perfil y funciones a desempeñar difieren entre ambas, pero la implicación que ejercen en las tareas habituales de cada de uno de los departamentos, así como en la organización de las exposiciones temporales que se programan en cada centro, convergen en un punto común: el trabajo en equipo y el servicio público. Por ello y teniendo en consideración el nutrido programa expositivo tanto de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza como de TEA-Tenerife Espacio de las Artes, se ha procedido a seleccionar una serie de exposiciones temporales representativas de cada museo y centro de arte, marcadas por un marco temporal de gestión (2002-2012), destacando las celebradas a partir de 2008, momento a partir del cual se experimenta en todas las instituciones culturales de España el mismo contexto socio-económico, es decir, la crisis, en el cual se realizan grandes inversiones en infraestructuras culturales y se programan exposiciones estrellas con el objeto de alcanzar altos índices de visitantes con el fin de evitar un deterioro aún mayor. Por tanto, a partir de un estudio detallado de diez exposiciones determinantes celebradas en estos museos y centros de arte, analizamos su organización, funcionamiento e impacto en la sociedad a través del trabajo realizado por parte de los responsables técnicos de cada uno de los departamentos que han sido entrevistados. En este sentido destacamos:

- Las exposiciones temporales seleccionadas en la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, han seguido unos criterios de heterogeneidad, tanto por la naturaleza de sus discursos artísticos, como por su forma de gestión y

¹³⁸ Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº6.

¹³⁹ Véase anexo II: entrevistas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº24.

producción. Por otro lado, han venido predeterminadas por el éxito, la aceptación e impacto social, influenciadas tanto por las estadísticas de visitantes, como por la venta de entradas y de artículos en la tienda. Además en la presente selección, podremos analizar diferentes modelos expositivos, determinados por muestras individuales y colectivas, mostrando así dos formas de exposición diferentes marcadas por la obra de arte *per sé* y en donde la heterogeneidad que hacía referencia más arriba, deja patente la naturaleza de las muestras: joyas, moda, pintura, etc., de las que hablaremos con más detalles en los capítulos siguientes y en donde se han contado con comisarios externos como en el caso de la exposiciones, *Modigliani y su tiempo*, *Todo o Nada. Mario Testino, Hopper*. En el caso contrario, *Lágrimas de Eros y el arte de Cartier*, fueron exposiciones comisariadas por el director artístico, junto con un equipo de conservadores del museo así como personal externo. En la totalidad de las muestras seleccionadas, se ha contado con campañas de publicidad y patrocinio, fundamentalmente de la Fundación Caja Madrid así como de otras en una colaboración menor, tales como Telefónica, Lancôme, Terra Foundation for American Art, entre otros. Además, una buena parte de estas exposiciones fueron programadas con motivo del vigésimo aniversario de apertura del museo.

Cabe destacar que desde ese punto de vista, podemos realizar un estudio más amplio de las exposiciones dentro del museo, teniendo en cuenta que en las colecciones predomina la labor de conservación y difusión que genera un público estable pero no numeroso. En este sentido, todos y cada uno de estos factores han venido determinados por la ampliación del museo, el atractivo que ha generado a los visitantes y a la crítica en general, así como las comodidades que predisponen hacia una mejora consecuente de la nueva disposición de los espacios preexistentes. En estos aspectos nos centraremos en los capítulos posteriores con mayor profundidad. Dichas exposiciones de Thyssen que hemos estudiado con profundidad, son:

- *Modigliani y su tiempo*.

- *Lágrimas de Eros.*
- *Mario Testino. Todo o Nada.*
- *El arte de Cartier.*
- *Hopper.*

Dada la compleja gestión del programa expositivo cuatrienal de esta institución, hemos considerado conveniente entrevistar al personal técnico que conforma el organigrama del centro, con el objeto de conocer sus funciones principales y el desarrollo de sus competencias más afines a las exposiciones seleccionadas, relativas a los objetivos expositivos, las características fundamentales que las determinan, y los retos y valoración. En este sentido han sido entrevistados:

- María del Mar Borobia Guerrero¹⁴⁰. Jefa de conservación del área de pintura antigua.
- Paloma Alarcó Canosa¹⁴¹. Jefa de conservación del área de pintura moderna.
- Juan Ángel López¹⁴². Conservador de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, del área de pintura moderna.
- Marta Ruíz del Árbol¹⁴³. Ayudante de conservación del área de pintura moderna.
- Leticia Cos Martín¹⁴⁴. Ayudante de conservación del área de pintura moderna y educadora.
- Ubaldo Sedano Espín¹⁴⁵. Jefe del área de restauración.
- Ana Cela Luque¹⁴⁶. Jefa del área de tienda, librería y publicaciones.
- Soledad Cánovas del Castillo¹⁴⁷. Responsable de biblioteca.
- Elena Benarroch Vila¹⁴⁸. Jefa del área de promoción y desarrollo corporativo.

¹⁴⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº10.

¹⁴¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11.

¹⁴² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº12.

¹⁴³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº13.

¹⁴⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº14.

¹⁴⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº15.

¹⁴⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº16.

¹⁴⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº17.

- Reyes Mayeranoff Lladó¹⁴⁹. Responsable de patrocinio.
- José María Goicoechea García¹⁵⁰. Director de comunicación y relaciones externas.
- Andrés Pérez Vega¹⁵¹. Jefe del área de seguridad.
- Alberto Hernández Jiménez¹⁵². Jefe del área de explotación y mantenimiento.
- Marta Carrasco Elguezábal¹⁵³. Jefa del área de recursos humanos y servicios generales.
- Por otro lado, destacamos que una minoría de los integrantes del persona del Thyssen, no han colaborado en este estudio científico, por motivos ajenos a nuestro estudio.

En otro ámbito hemos considerado oportuno, entrevistar a un miembro del colectivo de Amigos del Thyssen, con el objeto de conocer sus inquietudes y sus aspiraciones dentro de la asociación. En este sentido destacamos:

- Amparo Bravo Toledo¹⁵⁴. Socia de Amigos del museo.

Un dato que consideramos fundamental para proceder metodológicamente para el estudio de estas exposiciones fue la entrevista de sus comisarios externos, que fueron:

- Francisco Calvo Serraller¹⁵⁵. Comisario de la exposición *Modigliani y su tiempo*.
- Guillermo Solana¹⁵⁶. Director artístico del Thyssen y comisario de la exposición *El arte de Cartier*.

- Las exposiciones temporales seleccionadas en TEA- Tenerife Espacio de las Artes, han seguido unos criterios de heterogeneidad, tanto por la naturaleza

¹⁴⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº18.

¹⁴⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº19.

¹⁵⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº20.

¹⁵¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº21.

¹⁵² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº22.

¹⁵³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº23.

¹⁵⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº25.

¹⁵⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº24.

¹⁵⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

de sus discursos artísticos, como por la forma de gestión y producción de éstas. Por otro lado, han venido predeterminadas, por el éxito, la aceptación e impacto social, influenciadas tanto por las estadísticas de visitantes, como por la venta de entradas y de artículos en la tienda. Además en la presente selección, podemos analizar diferentes modelos expositivos, determinados por muestras individuales y colectivas, mostrando así dos formas de exposición diferentes marcadas por la obra de arte cuyo valor nace en sí misma. Continuando la misma línea metodológica que en el caso de Thyssen, las exposiciones que nos parecieron más interesantes a ser estudiadas fueron:

- *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick.*
- *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009.*
- *Nueva Tripulación para el Pequod.*
- *Óscar Domínguez. Una existencia en papel.*
- *Juego de Máscaras. La identidad como ficción.*

En este sentido, todas y cada una de las exposiciones seleccionadas han contado con un factor extra de interés social, como es el edificio, un centro de arte de nueva creación que arrancó su programación con la exposición *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, una muestra que tuvo un considerable impacto mediático. Un año más tarde, la exposición del artista canario *Juan Hidalgo*, de repercusión nacional, estuvo formulada por un comisariado externo, así como fue coproducida con otras instituciones, en donde fue expuesta. Posteriormente, la exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*, fue una exposición de producción externa, directamente vinculada a la colección perteneciente a la Fundación La Caixa.

Como producciones del propio centro, podemos mencionar las exposiciones *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, y *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*. Ambas están basadas en discursos artísticos distintos, pero dotadas de una gestión similar, al contar sus comisarios, conservadores jefes de TEA, con los fondos

de la colección del centro de arte y con escasos préstamos externos. Lamentablemente, no tuvieron buenas campañas de publicidad, que solo fueron disfrutadas por la exposición inaugural, *Cosmos* y de *Nueva Tripulación para el Pequod*, realizada ésta última por la Fundación La Caixa. No obstante, debemos destacar las colaboraciones en materia de patrocinio de algunas empresas, entre las que podemos destacar JTI - Japan Tobacco International.

Por tanto, y teniendo en consideración el marco expositivo a analizar, hemos entrevistado al personal técnico que conforma el organigrama del centro de arte, con el objeto de conocer sus funciones principales y el desarrollo de sus competencias más afines a las exposiciones seleccionadas, los objetivos expositivos, las características fundamentales que las determinan, los retos y la valoración. En este sentido han sido entrevistados:

- Ignacio Faura Sánchez¹⁵⁷. Director de mantenimiento y actual director- gerente.
- Isidro Hernández Gutiérrez¹⁵⁸. Conservador-jefe del departamento de colección.
- María Dolores Barrena Delgado¹⁵⁹. Coordinadora del departamento de colección.
- Yolanda Peralta Sierra¹⁶⁰. Conservadora-jefa del departamento de exposiciones temporales.
- Estíbaliz Pérez García¹⁶¹. Jefa del departamento de producción.
- María Marrero Valero¹⁶². Oficial de producción.
- Emilio Ramal Soriano¹⁶³. Jefe del departamento de actividades y audiovisuales.

¹⁵⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes nº9. En la actualidad, el director de mantenimiento de TEA, desarrolla además sus funciones como gerente de la institución. No obstante, sólo se le ha entrevistado en calidad de responsable del primer puesto, ya que el actual no ocupa nuestro ámbito temporal de estudio.

¹⁵⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10.

¹⁵⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº11.

¹⁶⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12.

¹⁶¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº13.

¹⁶² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº14.

¹⁶³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº15.

- Paloma Tudela Caño¹⁶⁴. Jefa del departamento de educación.
- Cristina Saavedra Rodríguez del Palacio¹⁶⁵. Diseñadora gráfica del área de cultura y patrimonio histórico del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife.
- María Ramallo Galván¹⁶⁶. Responsable del programa de Amigos de TEA.
- Fernanda Guitián Garré¹⁶⁷. Técnico conservadora y restauradora de pintura y escultura.
- Katarzyna Zynch¹⁶⁸. Técnico restauradora de obra gráfica.

En otro ámbito hemos considerado oportuno, entrevistar a un miembro del colectivo de Amigos de TEA, con el objeto de conocer sus inquietudes y sus aspiraciones dentro de la asociación. En este sentido destacamos la entrevista a José Vargas Cruz, socio Amigos de TEA¹⁶⁹.

Al igual que en el caso anterior, queremos mencionar a los comisarios externos de estas exposiciones de TEA:

1. Arnauld Pierre¹⁷⁰. Comisario externo de la exposición *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*.
2. Carlos Astiárraga Sirgado¹⁷¹. Comisario externo de la exposición *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*.

En cuanto a las estructuras de las entrevistas que hemos dirigido tanto a los responsables políticos, promotores, arquitectos, personal técnico, así como a expertos y galeristas relacionados tanto con la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza,

¹⁶⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº16.

¹⁶⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº18.

¹⁶⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº19.

¹⁶⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº20.

¹⁶⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº21.

¹⁶⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº25.

¹⁷⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº22.

¹⁷¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº23.

como con TEA- Tenerife Espacio de las Artes, debemos destacar que se han formulado dos tipos de preguntas:

1. Preguntas generales.
2. Preguntas específicas.

En cuanto a las primeras, a las que hicimos referencia más arriba, debemos mencionar aquéllas formuladas de forma reiterativa a los diferentes responsables de los centros en la misma materia, con el objetivo de que se reflejasen en nuestro análisis su reacción frente a hechos comunes para así identificar las funciones principales que ejerce el entrevistado, los argumentos que justifican la adecuación de las normas jurídicas de la institución, los presupuestos con los que se contaba en cada etapa de gestión, la rentabilidad, las estadísticas, el perfil del visitante, la valoración, etc. Estas preguntas son formuladas con el ánimo de conocer su evolución dentro del marco temporal de estudio y establecer así un análisis concreto y metódico, además de que nos permiten comprender de primera mano cómo ha evolucionado la estructura interna de Thyssen y TEA. En este sentido, destacamos tres cuestiones:

- *¿Cuál es la denominación de su puesto, el periodo que abarcó y funciones competenciales que desarrolló?*
- *¿Cuáles son los principales recursos económicos de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza/ TEA- Tenerife Espacio de las Artes, durante su etapa de gestión?*
- *¿Cuál es su valoración de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza /TEA- Tenerife Espacio de las Artes, desde su apertura?*

En relación a las preguntas específicas que hemos dirigido a nuestros grupos de estudio, debemos resaltar, que éstas han pretendido generar un amplio y variado núcleo documental, siendo una fuente de primera mano para elaborar nuestra tesis doctoral por la frescura, rapidez y sinceridad de las respuestas. Además, hemos creado una herramienta para medir, valorar y establecer una diagnosis de la gestión

de las dos instituciones con el ánimo de que sea un documento de trabajo, no solo útil a la metodología científica, sino un material que aporte reflexión a las propias instituciones y sea útil, finalmente, a la sociedad. En este sentido destacamos, tres cuestiones:

- *¿Cuál es el perfil de público que supone un reto para la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza/TEA- Tenerife Espacio de las Artes?*
- *¿Cuáles son los artículos más vendidos en la tienda del Museo Thyssen-Bornemisza/ TEA- Tenerife Espacio de las Artes?*
- *¿Qué elementos se han tenido en cuenta en la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza/TEA- Tenerife Espacio de las Artes, a la hora de generar un proyecto educativo para las exposiciones seleccionadas?*

Por tanto, y tal y como se argumentado en este capítulo, la metodología de trabajo empleada ha sido objeto de una suerte de fuentes, en primer lugar bibliográfica, luego fuentes documentales publicadas aunque, a decir verdad, la mayoría son inéditas y otros tipos de informaciones más frías, como la documentación jurídica, tan abundantemente citada por estricta necesidad para comprender los organigramas. Sin embargo, las fuentes orales, a través de las entrevistas, es de donde hemos obtenido el mayor porcentaje de información para construir el discurso de nuestra tesis, justamente porque las entrevistas nos permiten *tocar el alma* de Thyssen y TEA. Sin duda, tiene un valor de primera mano al poder entrevistar a una amplia mayoría de personas que están vivas, relacionadas con las instituciones culturales, y que además proceden de diversos y complementarios ámbitos de la gestión museística. No obstante, y tal y como adelantamos en este epígrafe, hemos podido entrevistar a personas que aun no queriendo que se publiquen su entrevistas, por motivos personales, nos han autorizado a utilizar los datos que nos aportan, colaborando así con el trabajo de forma enriquecedora. Por tanto, por deseo del entrevistado no ha quedado registrado su nombre y no queda constancia de esta entrevista en el trabajo; si bien la utilización de dichas fuentes no es estrictamente científica –al no poder señalar de forma directa a las fuentes-, hemos decidido utilizarlas para que esta tesis sea más rica en información, más sincera y auténtica,

asumiendo esta circunstancia. Además, señalamos que hubo un pequeño porcentaje de personas que en ningún momento quisieron colaborar y sus parcelas quedaron sin representación por causas, obviamente, ajenas a la investigación científica. Estas personas constituyen un grupo muy minoritario, pero lo que hubiese sido una valiosa contribución, tampoco es determinante como para modificar los resultados obtenidos.

II. 3. Redacción de la Tesis.

Una vez expuesta las fuentes consultadas así como la metodología de trabajo seguida para la elaboración de esta Tesis, hemos procedido a su redacción. Para ello, y con el fin de facilitar su lectura, hemos seleccionado las normas ISO 690 para la normalización de las citas, notas a pie de página y bibliografía. Su elección se debe a que este sistema contempla claramente la inclusión de referencias web y todos los soportes que en la actualidad recogen información privilegiada y que son empleados de forma masiva tanto por el Museo Thyssen-Bornemisza como por TEA-Tenerife Espacio de las Artes. No obstante, hemos de reconocer que ni siquiera estas normas (como otras tantas consultadas) dan una respuesta definitiva a los problemas que suscitan ciertas citas bibliográficas o documentales, pero, al menos, ofrecen unas pautas básicas que han sido aplicadas en la totalidad de la Tesis Doctoral.

CAPÍTULO III: TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA GESTIÓN EN LA FUNDACIÓN COLECCIÓN THYSSEN-BORNEMISZA Y TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES.

Las instituciones culturales españolas han sido objeto de una profunda transformación en los últimos veinte años, que ha dado a lugar al diseño y construcción de modernos y competentes edificios ejecutados por arquitectos de firma, internacionales que posicionan a las ciudades en donde se erigen, en el *ranking* de las más importantes a nivel internacional en lo que a arquitectura de museos se refiere. De esta operación cultural han sido objeto, tanto el Museo Thyssen-Bornemisza como TEA- Tenerife Espacio de las Artes, cuyos edificios, fueron concebidos con posterioridad a la adquisición de sus colecciones. En primer lugar, las negociaciones entre el Estado y los barones Thyssen para la compra de su colección no se habían fraguado en su totalidad, cuando se inauguró el edificio tras su rehabilitación, ejecutada por el arquitecto Rafael Moneo, ya que el contrato de compra-venta se firmó en 1993, nueve meses más tarde de la inauguración del museo. Por otro lado, la posterior ampliación que padeció esta institución en 2004, fue objeto de la intervención de un joven estudio catalán, BOPBAA, cuyas obras dieron cabida a la colección de la baronesa, las cuales se encuentran en régimen de depósito en este museo, sin haber previamente negociado con ella un acuerdo de compra. No obstante, tales obras adecuaron nuevos espacios, usos e instalaciones en el museo preexistente, optimizando la calidad de los mismos. Tras la decisión a la creación de estas instituciones culturales se inició el proceso de la definición jurídica. Por ello, abordar en este estudio científico dos modelos de gestión museística como son el Thyssen y TEA, entendidos como una fundación y como una entidad pública empresarial local, respectivamente, requiere de un análisis exhaustivo y detallado de su naturaleza jurídica, estructura organizativa y ámbito de actuación dentro del panorama nacional e internacional, a partir del cual se determina la singularidad de ambos modelos dentro del panorama actual. Los marcos teóricos y conceptuales de ambas, definen dentro de la museología española, los programas artísticos y su difusión en la sociedad, a partir de los canales y de las herramientas que le son del alcance a cada una de éstas. Por ello en este capítulo, eje vertebrador de nuestro

estudio científico, analizaremos y estableceremos un juicio crítico en relación a tales modelos, sus estructuras y programas de trabajo, relacionados con las áreas de sus colecciones, exposiciones temporales, arquitectura, seguridad, mantenimiento, educación, planes comunicacionales, nuevas tecnologías, éxito comercial y difusión social, optimización de recursos, búsqueda de vías de financiación, entre otros de los aspectos a desarrollar, prioritarios todos en la gestión de los museos, que pretende poner en relevancia a ambas instituciones dentro del mosaico museístico español, partiendo de la singularidad de su forma de gestión, únicos en España en lo que a instituciones museísticas se refiere, un modelo mixto como el Thyssen, y una entidad pública empresarial como TEA.

III.1. La Arquitectura del Palacio de Villahermosa/ Museo Thyssen-Bornemisza y TEA-Tenerife Espacio de las Artes.

El diseño arquitectónico de un museo resulta cada vez más complejo ya que en este debe confluir una serie de aspectos relevantes y definidores, tales como: la representatividad, el emplazamiento y la presentación de sus colecciones. Sin duda, su misión primordial, además de resolver el programa funcional, debe ser el de definir su contenido y erigirse como un edificio cultural y público. Si consideramos la atracción que puede ejercer en los estamentos políticos y en la sociedad un museo como edificio público con soluciones espaciales novedosas tanto en su espacio interior como en su diseño arquitectónico, entenderemos la aceptación de las iniciativas que presentan los arquitectos contemporáneos para los enclaves en donde se pretende ejecutar las obras.

Según opina Montaner (2003, 12), Wright a principios del siglo XX fue el primer arquitecto capaz de romper la caja tradicional para albergar obras de arte, cincuenta años más tarde fue el responsable de plantear la conversión del museo en un recorrido generador de un movimiento continuo, como el diseñado en el Museo Guggenheim de Nueva York. En este sentido, la idea arquetípica de museo se ha ido desvaneciendo con el tiempo, eliminando espacios franqueados y ornamentados y opacas cajas que se van desvelando con la mirada atenta del visitante, experiencia

primigenia ésta que rememora el museo. Las transformaciones en el concepto de museo, sobre todo a partir de los años setenta, han ido planteando diversas alternativas en la arquitectura museística. Actualmente, no hay un modelo único de museo, sino múltiples tipologías que guardan en común un diseño sofisticado dotado de novedosos avances tecnológicos, acordes con los tiempos que corren. Algunas de estas tipologías las podemos localizar en España, en donde se ha producido la eclosión de nuevos museos y centros de arte, así como rehabilitaciones, proyectadas por arquitectos de firma y una buena parte premios Pritzker de arquitectura, tales como Rafael Moneo y Herzog & de Meuron, artífices de los dos modelos museísticos a analizar: la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA-Tenerife Espacio de las Artes. En nuestro país, poseemos una gran riqueza arquitectónica patrimonial, y en buena medida se ha optado por la recuperación de edificios históricos, como la realizada en la rehabilitación del palacio de Villahermosa en Madrid, hoy Museo Thyssen-Bornemisza, realizada por Rafael Moneo, que procederemos a describir a continuación.

III.1.1. Remodelación del Palacio de Villahermosa (1989-1992).

El palacio de Villahermosa fue construido a principios del siglo XIX por el arquitecto Antonio López Aguado, arquitecto mayor de Madrid y discípulo de Villanueva. Tal como explica Teresa Pérez Jofre (2011, 56) fue edificado sobre un palacete cuyos orígenes se remontan a dos siglos antes, cuando se empiezan a construir las primeras casas-jardín a lo largo del Paseo del Prado, frente al Palacio del Buen Retiro. Fruto de diversos avatares urbanísticos, históricos y sociales, durante la primera mitad del siglo XX, el palacio continuó siendo considerado uno de los palacios madrileños más importantes, y en 1973 es adquirido por la banca López Quesada, como sede principal, acometiéndose una remodelación para adecuarlo al uso del banco, demoliendo la práctica totalidad del interior, salvo la crujía que da al jardín. En 1983, tras la quiebra y desaparición del banco, el edificio pasa a formar parte del patrimonio del Estado. Pocos años más tarde, tras las negociaciones para la llegada de la colección Thyssen-Bornemisza a España, es asignado este edificio

como sede del futuro Museo Thyssen-Bornemisza, el cual es remodelado en su interior por el arquitecto español Rafael Moneo¹.

José Rafael Moneo² estudia en la Escuela de Arquitectura de Madrid, titulándose en 1961. Años más tarde obtiene la cátedra de elementos de composición de la Escuela de Arquitectura de Barcelona y en 1980 se encarga de la de Madrid hasta 1985, año en el que es nombrado Chairman de la Graduate School of Design de la Universidad de Harvard. En la actualidad, es profesor de esta universidad. Entre sus últimos proyectos conviene destacar la ampliación del Museo del Prado en Madrid, el edificio LISE- Laboratorio para Ciencias e Ingenierías, en la Universidad de Harvard en Cambridge, el Museo del Teatro Romano en Cartagena, la Biblioteca para la Universidad de Deusto en Bilbao, los Laboratorios para Novartis en Basilea, el Centro Cívico “La Romareda” en Zaragoza, un Laboratorio de Ciencias para la Universidad de Columbia en Nueva York, el Centro de Congresos de Toledo, entre otros a mencionar. Asimismo, debemos destacar que la actividad de Rafael Moneo como arquitecto va acompañada por la que desarrolla como conferenciante y crítico. Co-fundador de la revista *Arquitecturas Bis*, los escritos de Rafael Moneo se han publicado en numerosas revistas profesionales y la presentación de su trabajo mediante exposiciones y conferencias, le ha llevado a instituciones a uno y a otro lado del Atlántico. Entre sus publicaciones más destacadas mencionamos: *Inquietud teórica y estrategia proyectual en la obra de ocho arquitectos contemporáneos*, y *Apuntes sobre 21 obras*. Del mismo modo, este arquitecto, académico de Bellas Artes, ha recibido numerosas distinciones, entre otras, el premio Pritzker de Arquitectura, las Medallas de Oro del Royal Institute of British Architects, y de la Arquitectura Española, además del Premio Príncipe de Asturias.

En la memoria descriptiva que nos proporciona Rafael Moneo (2010, 312-325) podemos extraer algunas de las conclusiones que definen la obra de rehabilitación realizada en el palacio de Villahermosa, en donde queda patente que dicha intervención renunció a cualquier tipo de experiencia personal del arquitecto, ya que se apoyó en el conocimiento histórico y constructivo del edificio, entendiendo lo que

¹Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº8, IV.

² Estos datos han sido recogidos de la consulta del currículum vitae del arquitecto Rafael Moneo.

fueron las intervenciones del viejo palacio. Moneo propuso en este proyecto una última versión de la arquitectura de palacio, en donde se prescindió del sistema de muros paralelo al paseo del Prado, planteándose una nueva estructura de muros perpendiculares al mismo que se originó en la fachada del jardín. La fachada norte se tomó como referencia para el nuevo trazado del palacio y el origen del mismo se basó en el eje que definía la simetría de la fachada. Además, en este proyecto, se explica que cuando a mediados de la década de 1980 se comenzaron las negociaciones para que la colección Thyssen-Bornemisza viniera a Madrid, el palacio Villahermosa se convirtió en uno de los alicientes que ofrecer al barón Thyssen. La proximidad del palacio al Museo del Prado, le atrajo sobremanera y sin duda la espléndida localización de la sede que el gobierno de España le ofrecía al barón fue una decisión de peso a la hora de tomar una decisión. El programa fue claro y se trató de dar acomodo a una colección de casi ochocientos cuadros, caracterizada por su variedad, de los primitivos flamencos e italianos al arte contemporáneo, y desde el primer momento se pensó en un museo, que como ha ocurrido en tantas ocasiones, hiciese de la arquitectura palaciega su soporte. Tanto el contenido de la colección como el carácter del palacio de Villahermosa contribuían a que prevaleciera la noción de museo-palacio.

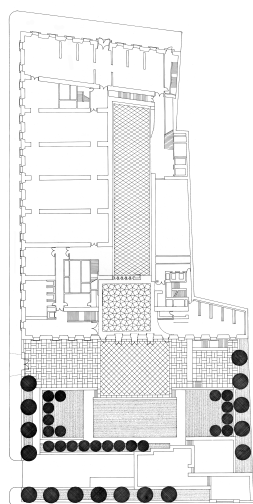
La reforma llevada a cabo por la banca López-Quesada había vaciado el palacio y de la noción de arquitectura palaciega sólo quedaba el perímetro de los muros exteriores, las fachadas. Así, Moneo, recuperaría posteriormente, una arquitectura que estuviera próxima a un palacio, a lo que en su día había sido un edificio, dotándola de las nuevas prestaciones demandadas, exigiendo una profunda transformación. Fruto de las etapas posteriores, el palacio mantenía lo que calificamos como más sustancial, los huecos y las fachadas, pero era necesario instalar los muros de nuevo, re-construir un hipotético palacio que no pudieron construir quienes dieron fin a la construcción del palacio de Villahermosa en 1835. De este modo, atreverse a proponer trazas de un nuevo palacio cuyo origen se consideraba lo que había sido el momento final del desarrollo del viejo- la creación de la fachada norte sobre el jardín-, se convirtió en la meta para el arquitecto. Pensar la organización espacial de un nuevo palacio desde lo que había sido el final de un

largo proceso de construcción era la tarea que se le encomendaba. Tan sólo podría abordarse esa tarea a través de lo que el estricto conocimiento de la disciplina le dictaba. Moneo, abogaba a favor de que el proyecto tomara tal dirección, considerando que el acceso al Museo Thyssen-Bornemisza debía producirse desde el jardín sobre la actual calle Zorrilla y no desde la Carrera de San Jerónimo. Un acceso desde el jardín iba a permitir una visión más fresca del edificio. Tal decisión iba a obligar a reorientar el palacio. La nueva planta, el nuevo palacio, el Museo Thyssen-Bornemisza iba a arrancar entonces de lo que fue episodio último en la evolución del viejo palacio: la fachada norte, la fachada sobre el acceso ajardinado. Esta fachada, iba a ser punto de arranque de los nuevos espacios palaciegos que debían dar forma al museo. Ésta permitía establecer un eje desde el que organizar un nuevo sistema de muros, pudiendo decirse que el origen del trazado se apoyó en el eje de simetría que gobernaba la citada fachada. La frontalidad de la fachada permitía dar paso a la profundidad de un zaguán que se iluminó cenitalmente y que definió un vacío en planta primera, y un patio en la segunda. En torno a dicho patio y vacío iba a producirse un movimiento circular del que iba a hacerse uso para estructurar las plantas. Los muros se orientaron perpendicularmente a la fachada del paseo del Prado, de manera opuesta a como se había hecho en el pasado. El orden de los huecos ayudó a definir las proporciones de las salas, que se orientaron perpendicularmente a la fachada del paseo del Prado, dibujándose enfiladas que ayudan a propiciar el movimiento de los visitantes y también a que estos se encontraran con las pinturas colgadas sobre los muros frontalmente.

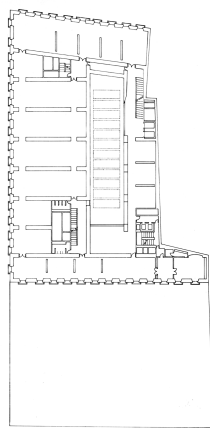


Fachada principal del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Rehabilitación del palacio de Villahermosa. Arquitecto: Rafael Moneo.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

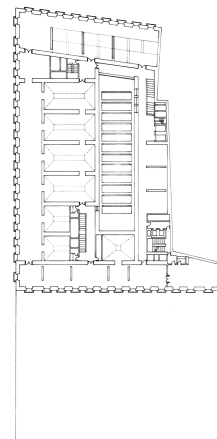
En el presente documento que estamos desarrollando, el arquitecto apunta que quien estudie las plantas, apreciará que los núcleos de comunicación vertical –a excepción del que se encuentra al fondo del zaguán- se situaron discretamente pensando que fuera la concatenación de salas aquello que dotara de sentido a esta arquitectura. Además, la sección muestra los diferentes niveles: diversidad perseguida tanto para reconocer la variedad de la colección como para evitar entender el edificio como una simple superposición de las plantas. Baja, primera y alta, tienen muy distinto carácter. En la planta baja, el zaguán y las escaleras determinan el trazado, siendo la crujía la que corre paralela a la carrera de San Jerónimo la que da origen al recorrido de la colección de arte contemporáneo.



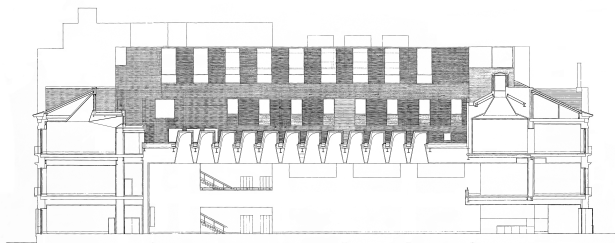
Planta baja.



Planta primera.



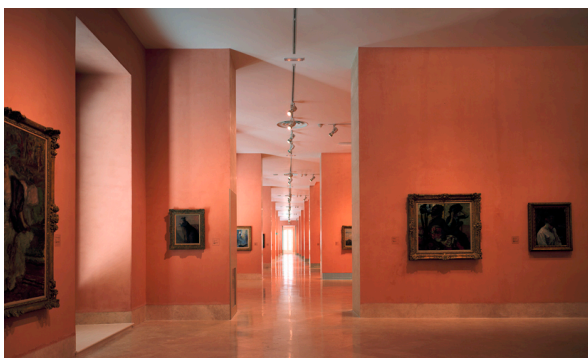
Planta segunda.



Sección longitudinal.

* Planos cedidos por el estudio de arquitectura Rafael Moneo.

Las salas de la primera planta se agrupan en torno al vacío del zaguán y albergan las colecciones de pintura de los siglos XVII, XVIII y XIX. La planta alta se organiza alrededor de un patio en el que se asoman los lucernarios y en ella se cuelgan las colecciones de pintura que van de los primitivos al barroco. Ésta última planta tiene luz cenital, en tanto que las otras dos reciben luz natural desde los huecos sobre la fachada.



Vista parcial de una de las salas del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Rehabilitación palacio de Villahermosa. Arquitecto: Rafael Moneo.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Se ha podido mantener en las salas la regularidad que caracteriza a la arquitectura de los palacios. A esta regularidad contribuyen los acabados, estuco en las paredes, travertino en los suelos, acabados que por otra parte, al extenderse a lo largo de todo el edificio, ayudan a reforzar la condición unitaria de una arquitectura como ésta, inventada con la ayuda del conocimiento disciplinar. Se ha reconstruido un palacio, definiendo un nuevo sistema de muros y espacios, tomando como punto de partida la fachada sobre el patio. Sin embargo, tras veinte años de su rehabilitación, el museo ha sido objeto de una ampliación realizada por el estudio de arquitectura BOPBAA, en el que se han incorporado al palacio dos casas limítrofes. Moneo³, al encontrarse ocupado con el proyecto de ampliación del Museo del Prado, no pudo participar en el concurso convocado al respecto. No obstante, opina que la intervención ha sido respetuosa con el proyecto que se ha descrito más arriba, pero considera que era inevitable que tras la citada intervención el despliegue de la colección haya perdido un poco la consistencia que le daba la arquitectura del palacio, cuya condición unitaria se persiguió con su proyecto.

³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, n°8, V.

Las memorias de la Fundación Thyssen-Bornemisza (1994,18-19) recogen que los tres años posteriores de la formalización del acuerdo de compra-venta de la colección Thyssen, el equipo de esta institución se dedicó prioritariamente a la rehabilitación del palacio de Villahermosa para transformarlo a sus nuevos usos y a la distribución de los cuadros en las cuarenta y ocho salas que posee el museo. Dicho proyecto se realizó con maquetas a escalas de las salas y fotografías, también a escala, de las pinturas. El 2 de marzo de 1990, se colocó la primera piedra y se inició la rehabilitación, y el mismo día se dio a conocer a los medios de prensa el proyecto creado por Rafael Moneo y su estudio de arquitectura. Las obras de remodelación siguieron un buen ritmo y a lo largo de 1991, se trabajó en los acabados, en las instalaciones de climatización, seguridad, iluminación y electricidad. También se instalaron los equipamientos del taller de restauración, del salón de actos, de la cafetería, las cocinas y el guardarropa. Asimismo, el diseñador Enric Satué, abordó el proyecto de señalización del museo. Por fin, el 13 de mayo de 1992, en una rueda de prensa que contó con la presencia de Su Alteza Real la Infanta doña Pilar de Borbón, el ministro de cultura, Jordí Solé Tura, los barones Thyssen-Bornemisza, y Rafael Moneo, se presentó a los medios de comunicación el palacio dispuesto para acoger las casi ochocientas obras que componen la parte de la colección Thyssen-Bornemisza que vendría a España. Éstas llegaron poco después, siguiendo un minucioso plan de traslado elaborado por los responsables de la fundación en Madrid en colaboración con Villa Favorita, antigua sede de la colección en Lugano. A lo largo del verano de 1992, los cuadros fueron ocupando el lugar asignado en las salas, revistiendo las paredes estucadas en color salmón del palacio. Vestido ya de gala, el 8 de octubre de 1992, se procedió a la inauguración oficial del museo, bajo la presidencia de Sus Majestades los Reyes de España, y un año más tarde se realizó la adquisición de la colección por parte del Estado español, ampliándose así la oferta cultural de Madrid, convirtiéndose en una de las principales capitales del arte.

Tras un estudio exhaustivo del proceso de rehabilitación del palacio a través de las fuentes escritas mencionadas, vamos a poner en relación a continuación las conclusiones extraídas sobre esta obra de mano de su autor, Rafael Moneo así como de otros especialistas en la materia y gestores de la fundación. En este sentido, el

arquitecto Moneo⁴ considera que en sus proyectos se deja guiar bien por la invención o bien por el conocimiento disciplinar, y en el caso de la rehabilitación del palacio de Villahermosa se apoyó en el conocimiento histórico y constructivo del edificio, en el que proyectó una última versión de la arquitectura de palacio. El arquitecto resalta que el palacio de Villahermosa se convirtió en uno de los alicientes para ofrecer al barón Thyssen, en el cual el binomio museo-palacio era el idóneo para conservar la colección.

Por otro lado, destacamos los argumentos sobre el proyecto de Moneo, que realizan otros especialistas como Francesc Pla⁵, perteneciente al estudio de arquitectura BOPBAA, y posterior artífice de la ampliación del museo. En este sentido, considera que Moneo se reinventa un palacio y ellos invirtieron los términos, dieron continuidad a la idea anterior e inventaron una fachada, en donde la singularidad de la propuesta de estos residía en la solución tipológica, pero dotándola de la continuidad con los niveles del palacio. Además, explican que el diseño arquitectónico del edificio ha influido en que se pudiera mantener el criterio expositivo. Por tanto, nos cuentan que el proyecto de ampliación que realizaron se basó en dar continuidad al edificio existente, respetándolo y adaptándolo a las necesidades. Desde el plano directivo, los responsables que han desarrollado responsabilidades gerenciales a lo largo del tiempo, tales como Carlos Fernández de Henestrosa⁶, Miguel Ángel Recio⁷ y Evelio Acevedo⁸, valoran positivamente la rehabilitación del palacio de Villahermosa, equiparándolo como uno de los grandes museos del panorama actual, no sólo por su colección sino por sus punteras infraestructuras, lo cual exige unas partidas considerables para su mantenimiento y seguridad, así como por su emplazamiento urbanístico privilegiado, junto con otros dos museos de primera calidad, como son el Prado y el Reina. Otros especialistas, como Francisco Calvo Serraller⁹, consideran que los elementos estructurales son muy

⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº8, I.

⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9, II.

⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, V.

⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, XII.

⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, XI.

⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº24, IV

positivos para la colección, cuya adquisición fue un acierto, por sus condiciones y características.

III.1.2. Ampliación del Museo Thyssen-Bornemisza (2002-2004).

El proyecto de ampliación del Museo Thyssen-Bornemisza tiene su origen en la necesidad de aumentar su espacio expositivo para poder exhibir al público la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, junto con la oportunidad de adquirir dos inmuebles adyacentes al palacio de Villahermosa, que lo hizo viable. Realizado por el equipo de arquitectos Manuel Vaquero, Robert Brufau y el estudio BOPBAA (Josep Bohigas, Francesc Pla¹⁰ e Iñaki Baquero), el punto de partida del proyecto fue la propia estructura y recorrido del museo con la finalidad- en coherencia con el proyecto museológico- de que los dos edificios el antiguo y el nuevo, quedaran convertidos en un único espacio, capaz de compartir actividad y recorridos. En este sentido, y con el objeto de poner en relevancia la formación y experiencia profesional de uno de estos arquitectos, resaltamos el trabajo de Francesc Pla¹¹, al aceptar nuestra solicitud de participar en la tesis doctoral.

Este arquitecto estudió arquitectura en Barcelona, ciudad en la que se graduó en 1998. Años más tarde, fundó el estudio Bohigas- Pla- Baquero, BOPBAA y colabora con el arquitecto Enric Miralles durante cinco años. Entre su actividad docente, destacan colaboraciones como profesor invitado en el Master de Urbanismo de la Universidad Javeriana, profesor de proyectos de la cátedra Mies, en la Escuela de Arquitectura de Barcelona dentro del Laboratorio de la Vivienda, así como en el Master de Historia del Arte, Arquitectura y Ciudad, en la Universidad de Catalunya, Escuela Elisava, Universidad Pompeu Fabra, así como la dirección de cursos de verano en El Escorial para la Universidad Complutense de Madrid, entre otras. A pesar de su juventud, son numerosos los reconocimientos y distinciones. Fue premio final de carrera, y a nivel profesional con su estudio de arquitectura, ha recibido el primer premio bienal de arquitectura de Valles, así como el primer premio trienal de arquitectura Tierras del Ebro, y finalistas de los premios Saloni, FAD Opinión,

¹⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9.

¹¹ Estos datos han sido recogidos del curriculum vitae del arquitecto Francesc Pla.

Ciutat de Barcelona en Diseño, etc. Entre los concursos que han ganado destaca la ampliación, remodelación y rehabilitación del Museo-Thyssen-Bornemisza en Madrid, las viviendas para el Fórum 2004, el Museo Marítimo de Barcelona, el Centro de Arte en la Costa Brava, la Museografía del Pabellón de España para la Exposición Universal Shangai 2010, la propuesta urbanística en concurso Puerta de Barcelona 2012, entre otros.

Asimismo, BOPBAA, desde su orígenes, establece colaboraciones con los distintos despachos de arquitectura como: Bohigas-Mackay-Martorell, Zenghelis-Gigantes, Ábalos-Herreros, Dani Freixas, AV62, Eva Serrats o el ecólogo urbano Salvador Rueda. También ha colaborado con el cineasta Bigas Lunas o Isabel Coixet. Entre sus obras conjuntas destacan: el Museo Thyssen-Bornemisza en Madrid, la exposición comisariada por Juanjo Lahuerta, *Universo Gaudí*, el Centro de Cultura Contemporánea en Valencia, el Archivo Documental en Girona, la museografías del Born, las viviendas en el Fórum, la nueva estación de cercanías de Sant Andreu Comtal, la museografía del pabellón de España en Shangai 2010, el futuro Museo Thyssen en la Costa Brava, los Hoteles Gat en Lisboa, París, Tánger, Barcelona y Berlín, o el nuevo Teatro El Molino, en Barcelona.

En la memoria descriptiva relativa a las obras de ampliación del Museo Thyssen-Bornemisza, (2002,1-4) nos explican sus arquitectos que uno de los objetivos fundamentales de la intervención fue ponerlo al día, debido a la adquisición de dos inmuebles adyacentes al palacio de Villahermosa, a partir de los cuales pudo ampliarse la institución para ubicar la colección de la baronesa Thyssen. Asimismo, dicha intervención, también representó una oportunidad para actualizar y potenciar todos aquellos espacios y programas complementarios a la exposición de la colección permanente que resultan de vital importancia para cualquier museo moderno, tales como la sala de exposiciones temporales y de contexto, recepción y almacén de las obras, taller de restauración, espacios para programas docentes y actos privados, cafetería, oficinas, guardarropas, almacenes, cocinas, etc. Por lo tanto, los usos y relaciones se dimensionan de acuerdo con un museo resultante que pasa a gestionar dos colecciones, doscientos mil visitantes y un tercio de superficie

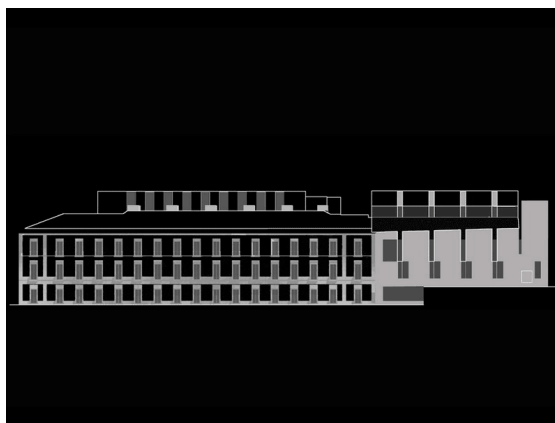
nueva. Además, la memoria resalta que lejos de provocar la citada obra un aumento de la volumetría resultante, iba a permitir dimensionar el nuevo edificio, que renunciaba a sus dos últimas plantas, devolviendo el protagonismo al palacio de Villahermosa, acomodándose a su jardín-vestíbulo y creando una nueva imagen unitaria para el museo a escala de esta realidad urbana recuperada. No obstante, se menciona en el documento que estamos describiendo, que las características de los dos edificios, objeto de esta ampliación hacían del todo imposible su adaptación para ubicar una colección como la del Thyssen, por lo que fue imposible la preservación total de los edificios, aunque estuvieran protegidos. Por tanto, la demolición parcial, de forma sutil, pudo preservar algunas de las cualidades iniciales de los edificios históricos.



Vista exterior de la ampliación del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Arquitectos: Francesc Pla y el estudio de arquitectura BOPBAA.
Fotografías cedidas por el estudio de arquitectura BOPBAA.

La operación consistió en mantener la crujía posterior y toda su fachada para rehabilitarla y ubicar en su interior el uso que mejor podría adaptarse a esas cualidades domésticas iniciales: las oficinas. Al mismo tiempo, la intervención liberó gran parte de la antigua parcela para levantar en ella un edificio moderno a medida para los usos más públicos: las salas. A partir, de esa decisión el proyecto empezó, por un lado, la rehabilitación de la crujía y, por otro, la construcción de una estructura metálica y semejanza de la que se levantó en el palacio Villahermosa. Se procedió entonces a la excavación del solar para ubicar un sótano de almacenes y una

planta baja de exposiciones temporales por debajo de la calle Marqués de Cubas, totalmente reinventada. A medida que se fue levantando el esqueleto metálico del nuevo edificio se fue identificando las analogías con el palacio de Villahermosa y fabricando una primera continuidad constructiva, que fue finalmente la que permitió las demás. Un gran pórtico invisible, del cual cuelgan las dos plantas de la colección, liberó por completo de pilares el nivel de la planta baja dejando abierta la posibilidad de distribuciones libres según cada exposición temporal. Por debajo y por encima de estos tres niveles museográficos, el palacio también extendió a la nueva parcela sus usos internos reproduciéndose al completo la misma sección de un edificio a otro.



Alzados desplegados.
Fachada de acceso al palacio Villahermosa (edificio original), y fachada de la nueva ampliación.
Ambas fachadas al jardín de acceso.
Plano cedido por el estudio de arquitectura BOPBAA.

Por tanto, el actual museo se organiza en tres niveles expositivos, de manera que la visita a la colección es lineal, cronológica y sin desdoblamientos, iniciándose en la segunda planta y descendiendo dando vueltas alrededor del gran vestíbulo a través de las estancias que lo van rodeando hasta la planta baja donde se ubican los espacios abiertos al público. Una gran galería recibe al visitante en la segunda planta, sobre el paisaje, siendo la más generosa de todas las salas del museo y permite recorrerla casi como un espacio exterior. Ya en la primera planta, el recorrido ofrece salir al jardín o descansar en la sala Rodin, donde el museo y la ciudad se funden. En la planta baja, el gran vestíbulo sigue organizando en sentido longitudinal la visita a las colecciones permanentes, pero un nuevo vestíbulo transversal es el que distribuye el resto de los programas. En este sentido, la tienda se ha trasladado al antiguo guardarropa,

despejando el paso hacia el nuevo edificio, a nivel de acceso. A su vez, la ubicación de la tienda en la fachada, la convierte toda ella en un escaparate. En el otro extremo de este nuevo eje transversal, se ubica la sala de exposiciones temporales, que ocupará toda la planta baja de la ampliación, haciéndose compatibles con la de contexto. Además, el proyecto ubica la cafetería en el centro del jardín debajo del manto verde, rodeada de terrazas ajardinadas que, a su vez, se convierten en nuevos accesos al vestíbulo.



Vista interior de la ampliación del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Arquitectos: Francesc Pla y el estudio de arquitectura BOPBAA.
Fotografía cedida por el estudio de arquitectura BOPBAA.

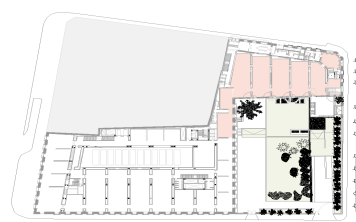
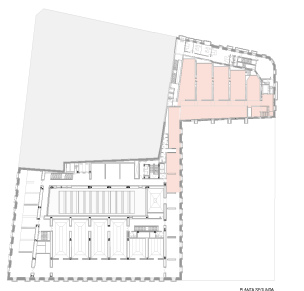


Planta primera y planta segunda, sección por ampliación mirando la fachada del Palacio Villahermosa y sección transversal por el Palacio Villahermosa mirando la fachada de la ampliación. Planos cedidos por el estudio de arquitectura BOPBAA.

En definitiva, y tal como figura en el proyecto, la reinención del palacio de Villahermosa de Rafael Moneo, nace de la relación que establecen las nuevas salas con la fachada reciclada y de su disposición ritmada alrededor de un zaguán central que le acaba de otorgar al museo ese carácter palaciego. En este caso, la fachada es lo nuevo y lo que se recicla son las grandes decisiones tipológicas reinventadas para el palacio de Villahermosa. Esa continuidad tipológica, no sólo se muestran en el interior, sino en el exterior. La renuncia a la antigua volumetría y a la manipulación de la nueva para insistir en la continuidad, permiten construir una imagen unitaria en dos etapas, la última de las cuales si muestra su estructura interior. Por eso es distinta, por eso es blanca, como si de yeso líquido se tratara, el espacio interior del palacio invade el molde de la ampliación, ocupando y rellenando todos los recovecos desde su perímetro hasta detenerse y cristalizar cuando entra en contacto con el aire. En la sólida volumetría queda grabado el grueso de los muros interiores, siempre vacíos o llenos de aire, ahora convertidos en grandes ventanas profundas donde atrapar los reflejos del jardín y del palacio. La nueva fachada es un gran telón de fondo para un paisaje que tiene su origen más allá de nuestra verja. Así, podemos mencionar que para el Thyssen, las obras de ampliación han proporcionado al museo más superficie y han permitido actualizar y mejorar todos los espacios y programas complementarios a la exposición permanente, de vital importancia para cualquier museo moderno.

El resultado final es un edificio en forma de “L”, destinado principalmente a oficinas y servicios internos, que envuelve una construcción de nueva planta conectada con el palacio de Villahermosa y destinada a zona de exhibición. En su actual configuración, el jardín de acceso al museo, deja de ser un lugar de paso para convertirse en el vestíbulo exterior del museo. La nueva tienda-librería, más grande y mejor situada, permite una exposición más cómoda de los objetos, visibles a través de sus grandes ventanales/escaparate, así como una circulación más adecuada de los visitantes. Las salas de exposiciones temporales,- con un espacio diáfano de 650 m²-, disponen de un sistema de iluminación ambiental regulable y la posibilidad de cambiar la distribución del espacio para adecuarlo a las necesidades expositivas de cada muestra. Junto a ésta, y con la opción de fundir alrededor de 100m² con ella en

un único espacio, se encuentra la sala de exposiciones de contexto. A un nivel inferior se sitúa la nueva aula educathyssen, con más espacio y dotaciones para acoger las múltiples actividades organizadas por el área de investigación y extensión educativa. El museo cuenta también con un nuevo taller de restauración, que incorpora las últimas tecnologías, para garantizar las óptimas condiciones de trabajo. En cuanto, al movimiento interno de las obras se realiza a través de un montacargas directamente conectado con la nueva zona de almacén de cuadros y de embalaje y desembalaje, junto con los nuevos talleres de marcos y de montaje. Con la ampliación crece igualmente la superficie destinada a oficinas, ubicadas en la segunda, tercera y cuarta planta del nuevo edificio, con acceso directo desde la calle Marqués de Cubas, y que dejan libre parte de la zona que ocupaban en beneficio de la biblioteca. Por tanto la apertura de nuevos espacios y la nueva colección, ha marcado una nueva etapa del museo, que según el Thyssen, dio lugar a la renovación de actividades didácticas, ciclos de conferencias, programas y otras actuaciones culturales para el museo, que se corroboró con el éxito de público y de la crítica.



1

2

1- Sección por el vestíbulo del edificio Villahermosa (edificio original) y la ampliación en fachada, planta segunda, ampliación exposición permanente. 2- Sección por la terraza de acceso a la nueva cafetería y planta primera ampliación de la exposición permanente. Planos cedidos por el estudio de arquitectura BOPBAA.

Además, debemos destacar en esta época, la incorporación de Guillermo Solana como nuevo director artístico y el nombramiento de su antecesor Tomás Llorens, como patrono de la fundación.

En las memorias anuales de la fundación (2006, 38-41), se recoge dicha ampliación, en donde se exponen que durante esos últimos años, la fundación ha estado marcada por una nueva etapa, como es la inauguración del edificio de ampliación, anexo al palacio de Villahermosa, dotados de nuevos espacios para exhibiciones temporales y con dieciséis salas de exposiciones permanentes que acogen una parte importante de la colección de la baronesa Thyssen, aunque ésta se halla en préstamo desde 1999 y ha sido objeto de un catálogo razonado. Tras la ampliación, esta colección puede ser contemplada con la dimensión y en las condiciones que ofrece la presentación actual.

En las memorias, se cita que con la firma el 30 de septiembre de 1999, de un acuerdo de préstamo entre la baronesa y Mariano Rajoy, entonces ministro de educación, cultura y deportes, a la vez que presidente de la Fundación, se puso en marcha el proceso de ampliación. Para la selección del arquitecto tuvo lugar un concurso público al que recurrieron importantes firmas del que, por otra parte no salió un ganador, ya que fue declarado desierto por el jurado, debido a un cambio sobrevenido en el plan museográfico que implicaba una alteración en las bases del concurso, en el cual en un principio debían presentarse de forma separada, frente al nuevo planteamiento que propugnaba la fusión de ambas en único recorrido. Para no demorar más el proceso, se reabrió de inmediato el concurso al que fueron convocados, ya con nuevas bases, los mismos arquitectos que en la primera fase, produciéndose el fallo del jurado el 16 de noviembre de 2000 y siendo elegido el equipo catalán integrado por Francesc Pla, Manuel Baquero, Josep Bohigas, Robert Brufau e Iñaki Baquero. En la publicación, se deja claro, por parte del gerente de aquella etapa, Carlos Fernández de Henestrosa¹² que el proyecto ganador resolvía de forma estética y acertada las múltiples dificultades existentes. En primer lugar, la necesidad de conservar las fachadas de las calles de Marqués de Cuba y Zorrilla; en

¹² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3.

segundo lugar, el problema que suponían las grandes diferencias de nivel entre las distintas plantas de los tres edificios implicados; y por último, armonizar la antigua fachada del palacio con la nueva de la ampliación. El 4 de marzo de 1992 dan lugar las obras de ampliación que durarán poco más de dos años. El 8 de junio de 2004, Sus Majestades los Reyes de España presidieron la inauguración oficial del nuevo edificio. El acto consistió en una visita a los dos plantas de la colección Carmen Thyssen- Bornemisza y a las nuevas salas de exposiciones temporales, el descubrimiento de una placa conmemorativa y, por último en una cena de gala a la que asistieron, además de la baronesa, las máximas autoridades políticas, entre las que cabe destacar la ministra de cultura Carmen Calvo y, el ministro de economía y hacienda Pedro Solbes, así como la presidenta de la Comunidad de Madrid, Esperanza Aguirre, y representantes de distintos sectores sociales, económicos, políticos y principalmente, de la cultura. Al día siguiente, se abrió el museo al público con la colección de la baronesa, contribuyendo así al enriquecimiento del patrimonio en España. Por tanto, en las presentes memorias se dedica un capítulo al nuevo edificio del Thyssen, ahondando en los aspectos ya explicados anteriormente y en donde se pone de manifiesto la justificación de un proyecto de ampliación debido a la necesidad de aumentar el espacio expositivo para mostrar al público la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, sobre la que en 2002 se había firmado un acuerdo de préstamo gratuito por once años, entre el Estado español y su propietaria.

Las fuentes orales, método de obtención de información indispensable en esta tesis doctoral, nos han proporcionado diversos argumentos en relación a las obras de ampliación en el Museo Thyssen-Bornemisza. En este sentido, uno de los arquitectos, autores de la ampliación, Francesc Pla¹³ resalta, que para él la arquitectura es un compromiso e incide en que se ha construido un edificio tecnológicamente exigente, cuyo reto ha sido que todo sea invisible al visitante. La unidad del museo y su continuidad museográfica era la prioridad, dignificando los espacios, e implementando mejoras en los servicios adecuados a una infraestructura de gran nivel, tales como la adecuación atmosférica, la luz natural y su conveniencia

¹³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9, VI-VII.

con la luz artificial, la seguridad, etc. Por otro lado, Rafael Moneo¹⁴, arquitecto, autor de las obras de rehabilitación del palacio, sostiene que la ampliación realizada por el estudio de arquitectura BOPBAA ha tratado de ser respetuosa con el proyecto, pero considera que el despliegue de la colección ha perdido un tanto la consistencia que tenía anteriormente. Dentro del ámbito político, resaltamos el período de gestión de las políticas culturales de España, por parte de la ministra de cultura, Carmen Calvo¹⁵, quien recibió las obras de ampliación del Thyssen, considerando que éstas han dado vida al museo, dotándolo de la categoría de gran infraestructura cultural. Además la gestión gerencial del centro opina, -como en el caso de Carlos Fernández de Henestrosa¹⁶-, que la ampliación ha generado un mayor número de visitantes, ya que las cifras lo corroboran, además del impacto mediático, en donde las colecciones y las temporales se retroalimentan, tal y como explica Miguel Ángel Recio¹⁷. En el mismo sentido se manifiesta el actual gerente, Evelio Acevedo¹⁸, quien sostiene que no sólo se ha aumentado el número de visitantes con la ampliación, en donde se ofrecen más espacios y exposiciones temporales, lo cual lo hace más atractivo. También hemos recogido las opiniones del jefe del área de seguridad del museo, Andrés Pérez¹⁹, quien nos explica que toda ampliación, así como posteriores ampliaciones y reformas puntuales, llevan aparejadas la mejora y el aumento de la seguridad.

Desde el punto de vista de la promoción y el desarrollo corporativo del museo la directora de esta área, Elena Benarroch²⁰, nos explica que la citada intervención tuvo en cuenta el programa de eventos corporativos, habilitándose espacios adecuados para su desarrollo. No obstante, hemos recogido otras fuentes de especialistas externos al museo, como Francisco Calvo Serraller²¹, quien se pregunta cómo se ha realizado una ampliación en el museo, si no se ha negociado la venta con la baronesa. En definitiva, y por las fuentes consultadas, podemos apreciar un consenso

¹⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9, V.

¹⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº2, II, VI.

¹⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, IV.

¹⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, IX.

¹⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, VIII.

¹⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº21, II.

²⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº18, I.

²¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº24, IV.

generalizado entre los responsables políticos, técnicos y especialistas, relativo al proceso de rehabilitación del palacio de Villahermosa, acometido por Moneo y la posterior intervención realizada por Francesc Pla y su equipo de BOPBAA, a favor ambas de la oportunidad de albergar dos colecciones con gran prestigio internacional y convertirse Madrid, y España en referente para otras instituciones museísticas en la gestión, organización y difusión de su programación a los visitantes.

III. 1.3. Origen y desarrollo de un proyecto de arquitectura. TEA- Tenerife Espacio de las Artes (2002- 2008).

El concepto de un sistema geométrico abstraído de la naturaleza pero en paralelo a ella, recuerda a los principios de la arquitectura orgánica de Frank Lloyd Wright. El ornamento para este arquitecto creador de transparencias visuales y profusión lumínica era un microcosmos, una convencionalización del mundo natural. El mismo sistema que se usa para los detalles de una vidriera podría aplicarse también a la planta de un edificio, incluso a todo un trazado urbano o paisajístico. A partir de esa geometría emblemática puede surgir una gramática arquitectónica básica para todas las escalas, en las que se podría establecer una serie de paralelismos a base diálogos entre algunas de las construcciones de los autores de TEA Tenerife Espacio de las Artes, Jacques Herzog & Pierre de Meuron (2003, 10-23).

El Cabildo Insular de Tenerife encargó este ambicioso proyecto a los arquitectos suizos Jacques Herzog & Pierre de Meuron, ganadores en el año 2001 del Premio Pritzker de arquitectura, máximo galardón al que puede optar un arquitecto. Estos artífices de lo natural, desarrollan actualmente importantes proyectos por todo el mundo, entre los que podemos destacar el TEA-Tenerife Espacio de las Artes, que ejecutaron en estrecha colaboración con el estudio de uno de los arquitectos de mayor prestigio de Canarias, Virgilio Gutiérrez Herreros. La absoluta abstracción se detiene en la reducción de sus edificios cuyas formas más elementales y de cuidada definición se traducen en la piel de cada uno de sus trabajos. En las obras arquitectónicas de Herzog & de Meuron no se intenta expresar un nuevo lenguaje,

sino trasladar con total claridad la condición diáfana y pura de su arquitectura. En palabras de estos:

Nunca hemos deseado que nuestras obras de arquitectura sean vistas como obras de arte, siempre las hemos querido como parte de la ciudad, como parte de un todo sometido al cambio, con o sin nuestra participación.

Para ello se debe considerar de gran relevancia los planteamientos de estos arquitectos, ya que inciden en la idea de *crear entornos significativos*, en donde deben desarrollar su capacidad, no sólo de proyectar esos espacios, sino también de promoverlos, de luchar para convertirlos en parte posible y necesaria del proceso de realización. El propósito del proyecto cultural fue crear un edificio público muy denso, una especie de encrucijada para los turistas, los visitantes del museo y los usuarios de la biblioteca. El virtuosismo y la imaginación se apoderan de la técnica arquitectónica de estos arquitectos, en donde el espacio y el hombre se convierten en la esencia de la creación artística que huye del artificio para recrear en sus obras las formas empíricas de la naturaleza.

Tras acabar sus estudios de arquitectura en la ETH Zúrich (Escuela Politécnica Federal de Zúrich) en 1975, Jacques Herzog y Pierre de Meuron²², fundaron su estudio de arquitectura en Basilea en 1978. Actualmente éste cuenta con diecinueve asociados y trescientos treinta colaboradores que trabajan en más de cuarenta proyectos de toda Europa, América del Norte y Asia. La sede principal del estudio se encuentra en Basilea con oficinas en Londres, Hamburgo, Barcelona, Nueva York y Pekín. Además, estos arquitectos suizos han recibido numerosos galardones incluyendo el premio Pritzker de arquitectura en 2001, así como la Medalla de Oro del Royal Institute of British Architects y el Premio Imperiale, en 2007. También, debemos destacar que Herzog & de Meuron son profesores visitantes de la Universidad de Harvard, de la ETH de Zúrich y del ETH Studio Basel en Basilea, así como cofundadores del ETH Studio Basel-Instituto Ciudad Contemporánea.

²² Estos datos ha sido recogidos del curriculum vitae de los arquitectos Jacques Herzog y Pierre de Meuron.

Entre sus trabajos más reconocidos podemos destacar el que lanzó a la fama a su estudio, el almacén de Ricola en Laufen, en Suiza. En Estados Unidos el éxito llegó con las bodegas Dominus en Yountville en California, la reconversión de una central eléctrica de Bankside, junto al Támesis, en la Tate Modern de Londres. Posteriormente, los proyectos más relevantes han sido el Estadio Nacional de Pekín, el Epicentro Prada Aoyama en Tokio, el Fórum Universal de las Culturas en Barcelona, el estadio Allianz Arena en Múnich, las ampliaciones del Walker Art Center en Minneapolis y del Museo Young en San Francisco, la creación del Caixa Fórum en Madrid, el Espacio Goya, como ampliación del Museo de Zaragoza, la rehabilitación de la Plaza de España y el diseño de TEA-Tenerife Espacio de las Artes, ambos en Santa Cruz de Tenerife. A esta lista de proyectos, se suman los diseños para el Museo Arte Parrish en Southampton en EE.UU, Museo de Arte de Miami, (Florida) en EE.UU, Museo de Arte Moderno de Calcuta en la India. Debemos destacar, que en muchos proyectos los arquitectos han colaborado con artistas, tales como Rémy Zaugg, Rosemarie Trockel, Thomas Ruff, Michael Craig-Martin, Ai Weiewi, entre otros a mencionar. Entre los proyectos actuales, incluyen el nuevo Muelle de Enlace del Puerto de Santa Cruz de Tenerife, la Biblioteca Nacional de Israel, Jerusalén, el Instituto de Ciencia y Tecnología en Skolkovo, Rusia, etc.

En colaboración con Herzog & de Meuron, Virgilio Gutiérrez Herreros, S.L.P.U. forma sociedad desde 1998, para el desarrollo de TEA-Tenerife Espacio de las Artes, siendo gerente único de la misma y mano derecha de los suizos en la dirección de la obra. Unos años más tarde, en 2003 se constituye una UTE (Unión Temporal de Empresas) entre ambos, con el objeto de diseñar y construir un centro de arte contemporáneo para la ciudad de Santa Cruz de Tenerife. Virgilio Gutiérrez²³, tras licenciarse como arquitecto en 1982 por la Escuela de Madrid de Arquitectura, realizó continuas colaboraciones con diferentes arquitectos y estudios, tales como Rafael Moneo, de quien fue alumno-colaborador en la cátedra de composición. Además, podemos destacar que durante casi veinte años ha desempeñado diversas funciones en el Colegio Oficial de Arquitectos de Canarias- COAC. Demarcación de Tenerife, La Gomera y El Hierro, habiendo sido elegido decano. Asimismo, le han

²³ Estos datos han sido recogidos del curriculum vitae del arquitecto Virgilio Gutiérrez Herreros.

sido otorgadas diversas distinciones correspondientes a los Premios de Arquitectura de Canarias. Impulsor, desde el Colegio de Arquitectos, de la colección de documentos de arquitectos canarios, siendo coautor del primer volumen dedicado a Rubens Henríquez. También Gutiérrez ha sido miembro del jurado de alrededor veinticinco concursos de arquitectura, premios y bienales. Ha participado en sesiones críticas de las Escuelas de Arquitectura de Harvard, Lausanne, Princeton, Madrid, Norte de Londres, Las Palmas de Gran Canaria y ha sido comisario de las jornadas de Arquitectura *Desde Canarias*, en Santiago de Compostela, entre otras.

Si destacamos sus proyectos más significativos, podemos mencionar, la nueva sede del BBVA, en Madrid, el Pabellón español del Green Building Challenge en Oslo, la adecuación del Hotel Mencey, la remodelación de la Plaza de España y su entorno, TEA-Tenerife Espacio de las Artes, la adecuación del salón de plenos del Cabildo Insular de Tenerife, emplazados estos últimos en Santa Cruz de Tenerife, así como el edificio de servicio en el puerto deportivo de La Gomera, y centros comerciales, centros de día, colegios, casas y participación en diversos concursos, como el del mercado de La Laguna, la adecuación del paseo marítimo en Playa de Las Américas, Tenerife. Además, este arquitecto multidisciplinar, es autor de numerosas conferencias y textos que invocan su concepción de arquitectura y sus proyectos más íntimos. Debemos mencionar, que el arquitecto canario participa en la toma de decisiones de la gestión de TEA, obra de la que fue artífice, ya que forma parte del consejo de administración de la entidad.

Al consultar el proyecto arquitectónico de TEA realizado por este equipo de arquitectos (2004, 2-3), ponemos en relevancia que esta obra, objeto del apoyo político y técnico del Cabildo de Tenerife, pretendía convertirse en un complejo que albergase la sede del Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea (IODACC) además de otros servicios culturales como la Biblioteca Insular y el Centro de Fotografía. Con esta institución, se perseguía que Tenerife estuviese dotado de un gran proyecto de carácter cultural que afrontase una decisiva apuesta por la arquitectura contemporánea de calidad, emplazado en el centro neurálgico de una zona recuperada de la ciudad, entre la calle de San Sebastián y el Barranco de

Santos. Pero, debemos destacar que en cuestión de diseño, los arquitectos quisieron crear algo análogo a la isla de Tenerife y a su piedra, algo que recordase lo pesado del paisaje, pero al mismo tiempo algo artificial, como una prótesis.

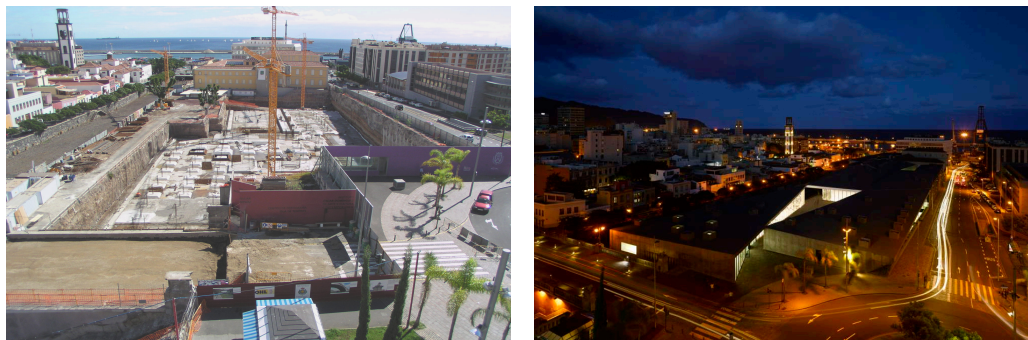


Fotografías de las reuniones mantenidas entre Herzog & de Meuron con el estudio de arquitectura de Virgilio Gutiérrez y los responsables políticos y técnicos del Cabildo Insular de Tenerife. Fotografías cedidas por el estudio de arquitectura Virgilio Gutiérrez Herreros.

Lo más importante es que Herzog & de Meuron pretendían generar en esta obra arquitectónica formas y espacios complejos sin introducir un estilo particular o una escritura personal, como podría haber hecho un escultor. Se trataba de una construcción artesanal “in situ” de hormigón con texturas inspiradas en la isla de Tenerife. El edificio se ha concebido como un elemento topográficamente y paisajísticamente complementario de un espacio que tiene su origen en la interpretación de unos elementos diagonales en planta y unos suelos inclinados que incluyen una rampa, de este modo, el espacio público penetra en el edificio gracias a unas versiones angulares y muy actuales de lo que es un patio. Estos son alargados y se sitúan en las distintas alas del edificio, creciendo alrededor de ellos, diferentes especies típicas de la isla.

Los patios interiores, se concibieron como una parte relevante del proyecto porque además de proporcionar luz al interior del edificio y de permitir distintas vistas también sirven de orientación a los visitantes y los usuarios del centro de arte y de la biblioteca. Desde el comienzo del proyecto se trabajó con esos patios con el objeto de conectar este edificio con el Museo de la Naturaleza y el Hombre. Por tanto, la interacción espacial entre el interior y el exterior integra más que separa los distintos espacios urbanos de la ciudad en el edificio. De este modo, en el proyecto, se pretendía que la institución se constituyera como un lugar de encuentro y un punto de

confluencia entre la ciudad contemporánea, la imagen de la antigua trama urbana y la arcaica topografía del Barranco de Santos. Así, el edificio actúa como topografía visible desde el casco antiguo de la ciudad, mostrándose a través de su fachada principal y su cubierta.



Vistas aéreas del proceso de construcción y ejecución de TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografías cedidas por el estudio de arquitectura Virgilio Gutiérrez Herreros.

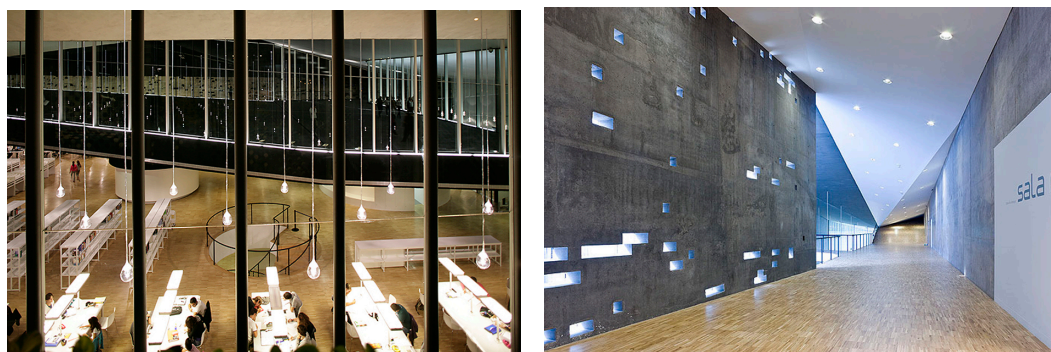
La rampa que cruza la biblioteca se materializa como un gran puente que une la cota superior del mercado con el barranco, soportado por dos grandes *pilares ocupables*, como los definen sus arquitectos. Por otro lado, debemos resaltar, que el edificio entreteje construcciones y espacios distintos en su contexto, al tiempo que ofrece una institución cultural transparente. El proyecto ha pasado por una fase de paisajismo casi mimético para acabar en una analogía más abstracta y geológica, en el que la pixelización informática desempeña un papel importante en la generación de todo un sistema de perforaciones, penetraciones positivas y negativas, así como formas estriadas, proporcionadas por una singular decoración de pequeños vanos acristalados. Se tratan de mil doscientos cristales de setecientos veinte medidas y formas distintas en las fachadas, que consiguen crear en el edificio una piel atractiva y dinámica. Este sistema muestra los puntos de luz sobre la superficie del mar y genera un nuevo volumen lleno de luz, entendido como un hito en la ciudad de Santa Cruz.

Por tanto, TEA-Tenerife Espacio de las Artes, supone 20.622 metros cuadrados de una obra arquitectónica, de 165 metros de longitud, dividida en treinta ejes de 5,5 metros de separación, y de 58,5 metros de ancho medio, dividido en once ejes de 6,5 metros de separación y algunos de ellos de menor longitud. Consta de una planta de

sótano y tres plantas sobre rasante. Las fachadas, que son muros de hormigón de color negro y distintos espesores, contienen dos mil doscientos doce huecos acristalados de diferentes formas geométricas que están formados por la unión de un número variado de píxeles. Bajo una única cubierta continua dotada de una plaza pública, abierta y accesible a todos los visitantes, que en las memorias figura con el nombre de Plaza Óscar Domínguez, se pretendía convertir este entorno en un nuevo espacio urbano, animado por el café y restaurante del centro de arte, que podrían servir comidas y bebidas no sólo en el interior del edificio, sino en la plaza o incluso bajo la sombra que ofrecen los árboles existentes junto al edificio en el Barranco de Santos. Además en este documento, se insiste en que la citada plaza podría ser utilizada como cine al aire libre, exhibiendo películas y videos, con el objeto de acercar la sociedad al consumo de la cultura. Un triángulo equilátero, correspondiendo al núcleo central de la plaza, conforma el enclave destinado a la intercomunicación espacial en la que se concentran las entradas a los diferentes edificios.

Tanto si se accede al centro de arte desde la antigua zona de la Noria, como si se hace desde la parte alta del puente Serrador, se atraviesa un espacio destinado a la vegetación, dotado de árboles y mobiliario urbano como los bancos, que favorecen al ciudadano que desea disfrutar del descanso visualizando una excelente construcción de la cultura en Santa Cruz de Tenerife. Desde el acceso principal y descendiendo por la escalera de caracol de la entrada, que conecta con los niveles inferior y superior del edificio, se accede a la cafetería, frente a ésta se encuentra la biblioteca, dotada de 7.306 metros cuadrados. Este espacio divulgativo, de conocimiento y diálogo, cuenta con un importante centro de documentación e información, constituyéndose como uno de los edificios más transitados de su conjunto cultural, cuyas dimensiones superan al resto de las construcciones. Ésta fue concebida por los arquitectos como un espacio lleno de luz por las grandes superficies acristaladas que envuelven a este espacio de estudio, lectura, ocio y recogimiento, generando así espacios translúcidos que regulan la intensidad de la luz y proporcionan las mejores condiciones para los usuarios de este espacio del centro de arte, orientado a investigadores y a usuarios en general, en la cual además de encontrar amplias

fuentes bibliográficas, se puede apreciar una sala multimedia, donde se persigue realizar proyecciones de gran interés en el ámbito de la cultura. En un nivel inferior a ésta, encontramos un espacio destinado para los niños, donde se realizan actividades didácticas para este colectivo infantil. Además, en las presentes memorias, se hace hincapié, en destacar que aparte del servicio de biblioteca, el centro cuenta con una amplia y confortable sala de estudios que se mantiene abierta durante veinticuatro horas.



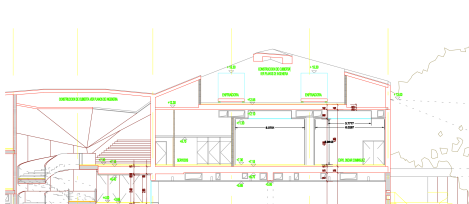
Vista parcial de la biblioteca y de los vestíbulos de acceso a las salas de exposiciones de TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografías cedidas por el estudio de arquitectura Virgilio Gutiérrez Herreros.

También resaltamos la existencia de un amplio espacio de cristalera hacia la calle San Sebastián, con una zona flanqueada por seis palmeras de ocho metros, sobre las cuales se abre una claraboya que dota de luz natural. Asimismo, colgando hacia esta zona verde, cae una enredadera que forma parte de la fachada interior, otorgando al usuario la sensación de estar dentro de un recinto ajardinado. En las memorias que consultamos, se sigue describiendo el proceso de construcción del edificio, resaltando que en el nivel superior, iluminado por lucernarios, se encontraría la sala de la colección permanente del Instituto Óscar Domínguez, adaptada a las características de las obras del pintor surrealista. Este espacio cuenta con una superficie de 4.339 metros cuadrados que estarían divididos en tres secciones. Una dedicada a la colección de obras del artista Óscar Domínguez, otra más amplia en la que se podría ver la evolución del arte canario del siglo XX, a través de una selección de obras de los artistas más destacados de ese período, así como una última sección dedicada al arte internacional posterior a 1975. Junto a este espacio se sitúa el Área 60, una sala de exposiciones temporales que posee 60m² y que está destinada a mostrar las obras de artistas emergentes. Asimismo, el salón de actos o auditorio del

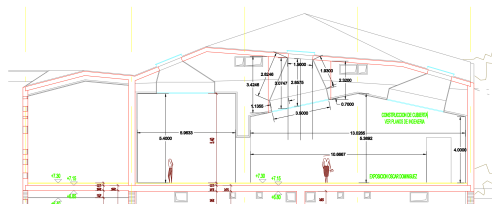
TEA, se encuentra ubicado en la última planta del edificio. Este espacio tiene una capacidad para doscientas personas y está dotado con todos los equipamientos técnicos para el desarrollo de conferencias, presentaciones, representaciones y ciclos de cines.



Vista parcial de las salas de exposiciones (A) de TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografías cedidas por el estudio de arquitectura Virgilio Gutiérrez Herreros.



1



2

1- Plano de la sección transversal por la escalera principal de TEA-Tenerife Espacio de las Artes. 2- Plano de la sección constructiva. Sala de exposiciones Óscar Domínguez. Estudio lumínico. Planos cedidos por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Descendiendo por la escalera helicoidal, en el nivel inferior, se disponen dos espacios destinados para acoger exposiciones temporales de 1.200 metros cuadrados cada uno, dedicadas a las muestras de las tendencias contemporáneas del arte actual. En este mismo nivel se sitúa el Centro de Fotografía Isla de Tenerife, adscrito a TEA, y cuenta con unos 1.168 metros cuadrados para destinarlos a exposiciones temporales. Por otro lado, cabe destacar, la concepción de espacios de encuentro y lugar de trabajo que este centro de arte ofrece al usuario que visita el edificio demandando este tipo de servicio. Se tratan de salones polivalentes con capacidad destinados a la organización de reuniones para empresas u otros eventos de carácter

interno. Asimismo, la tienda del centro de arte, se puede visitar desde los accesos exteriores, dotada de un amplio repertorio de productos, joyas y libros, que potencian a través de su comercialización la difusión del centro de arte. No obstante, debemos resaltar que los arquitectos suizos, redactaron un proyecto para el equipamiento interno del centro de arte. Una parte de este mobiliario fue diseño de estos y otra se eligió entre diferentes marcas comerciales.

Si tenemos en consideración la memoria del área de cultura del Cabildo de Tenerife (2001, 195-235), en donde se pone de manifiesto las competencias de los cabildos en materia de cultura y de patrimonio histórico, resaltamos la intención política en Tenerife de los responsables correspondientes de la citada época de gestión por fomentar el arte contemporáneo, no sólo a través del Centro de Fotografía, existente desde hacía varios años, sino también la puesta en marcha del Espacio Cultural El Tanque y la creación del Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea, cuya finalización se tenía prevista para el año 2004, concretamente cuatro años antes de su ejecución real. De este modo, el Cabildo justifica el interés que ha demostrado por el arte contemporáneo a lo largo de los cinco años de actividad que registra el documento, ocupando éste una de las parcelas más relevantes dentro de la política cultural de la isla.

La apuesta por difundir y promocionar las tendencias artísticas del último siglo ha sido el objetivo fundamental, tanto a través del IODACC, como a través de otras infraestructuras culturales, anteriormente citadas. Además, en el presente documento, se deja constancia que la creación de un centro de arte contemporáneo en Tenerife era una antigua aspiración de la sociedad tinerfeña y por ello en la etapa de actividad que registra esta memoria, se ha sentado las bases para hacer realidad el proyecto, encargando el diseño del edificio que llevará el nombre de Óscar Domínguez, el artista más internacional que ha dado la isla y del que el Cabildo posee la mayor colección mundial. Por tanto, se define dicho proyecto como un gran complejo cultural que albergaría el Centro de Fotografía Isla de Tenerife y la Biblioteca Insular, sirviendo de plataforma para promocionar el arte contemporáneo, dando a conocer la evolución del arte canario y difundiendo la obra de artistas que han

realizado aportaciones significativas en el ámbito internacional. De este modo, en la memoria se analiza de forma cronológica el nacimiento y la evolución de un proyecto cultural, que pretendía generar grandes expectativas a nivel internacional. Un proyecto del que se había decidido en 1997, emplazar entre el Barranco de Santos, el Museo de la Naturaleza y el Hombre (antiguo Hospital Civil) y la iglesia de Nuestra Señora de la Concepción. Lugar que se presumía idóneo por su céntrica ubicación, por encontrarse en pleno casco antiguo y cuyos terrenos pertenecían en su mayoría al Cabildo y al Ayuntamiento de la capital. Por ello, el documento explica que se le pidió a los arquitectos canarios María de los Nieves Febles y Agustín Cabrera, un estudio detallado de la zona, con el fin de dotar el programa de necesidades del conjunto de un lenguaje arquitectónico capaz de integrarse satisfactoriamente entre los edificios públicos e históricos de su entorno y asegurar la correcta inserción de las nuevas edificaciones al Conjunto Histórico del Antiguo Hospital, y de la iglesia de la Concepción. Programa éste ligeramente modificado por los arquitectos Herzog & de Meuron. De este modo, el 30 de octubre de 1998 la comisión de gobierno decidió aprobar el programa de contenidos para la futura sede del instituto e iniciar el expediente de contratación, mediante procedimiento negociado sin publicidad, de la asistencia técnica para la redacción del anteproyecto al equipo de arquitectos suizos. Así, vista la propuesta de la consejera de cultura, patrimonio histórico y educación, Dulce Xerach Pérez²⁴, en la que explica el porqué de la elección.

El texto venía a decir en líneas generales, que después de haber estudiado la obra de varios arquitectos como son Rafael Moneo, Steven Holl, Sáenz de Oiza, Richard Meier, Renzo Piano, Tadao Ando y Frank Gehry y sus proyectos de centros de arte contemporáneos, se optó por Herzog & de Meuron, ya que se pretendía levantar un edificio singular, pero no colosal y grandioso, que no olvidase el fin para el que se creaba y supiese adaptarse a la ciudad histórica de Santa Cruz. Además, el argumento se sostenía explicando que el prestigio de estos arquitectos estaba fuera de toda duda y que estaban dispuestos a aceptar el proyecto. Finalmente, el consejo de administración, tras visitar y conocer diferentes infraestructuras culturales que estos

²⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº2.

arquitectos habían realizado, decide que ese estudio era el idóneo para el tipo de edificio que se quiere levantar, cuya singularidad no le restase protagonismo a las obras de arte que se expusieran y que además respetase el entorno en el que se iba a ubicar, pero con personalidad de formas simples, que se preocupase del contenido y no sólo de la grandiosidad del exterior. Por tanto, el 3 de febrero de 1999, Pierre de Meuron firmó en nombre de Herzog & de Meuron Architekten AG, el contrato de la redacción del anteproyecto del IODACC, que incluía la realización de una maqueta y del estudio de detalle de las oficinas del organismo autónomo de museos y centros, el Centro de Fotografía y la Biblioteca Insular, por un presupuesto total de 29.354.703 pesetas, cuya adjudicación se publica en el Boletín Oficial de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife el 22 de marzo de 1999.

Dos años más tarde, se presentó en las memorias del área de cultura del Cabildo de Tenerife (2003, 200-215), el plan estratégico del sector cultural de Tenerife 2002-2010. Toda una declaración de intenciones de esta institución en donde se expone que la estrategia de transformación de Tenerife y de Canarias debe ser inminentemente cultural y debe incidir en los contenidos de lo que se quiere para el archipiélago, en el desarrollo sostenible de la isla. Este plan estratégico para el sector cultural de la isla, se basa en un plan que se pretendía desarrollar a través de dos grandes etapas: una primera de diagnóstico, en la que participarían personas implicadas en el mundo de la cultura, la educación y la sociedad y una segunda etapa de diseño de estrategias y proyectos de actuación. Dentro de este plan, se encuentra el impulso de los proyectos del Auditorio de Tenerife y el IODACC, como muestra de la capacidad cultural. Además, la memoria explica su apuesta por la arquitectura contemporánea, ya que considera que ésta refleja el espíritu de una época, en donde la inversión fuerte y decidida en arquitectura y diseño urbano posiciona a Tenerife dentro del marco europeo y lo sitúa como patrimonio cultural colectivo, aumentando el atractivo territorial y cultural de Canarias. Por ello, se apuesta por fomentar la creación arquitectónica contemporánea de calidad, estableciendo criterios racionales e incentivando la excelencia cultural y la evaluación del retorno social que toda inversión pública debe producir, incentivando la convocatoria de concursos de ideas y la creación de nuevos espacios que atraigan nuevos públicos, garantizando la

complementariedad entre los espacios culturales del archipiélago y utilizando el patrimonio monumental, arquitectónico y natural como uno de los principales factores de atracción hacia Tenerife.

En cuanto a las fuentes orales consultadas, relativas al diseño y a la construcción de TEA, podemos establecer diversas líneas de opinión, la primera marcada por el argumento de uno de sus artífices, el arquitecto canario Virgilio Gutiérrez²⁵, quien considera que este edificio afronta el reto del espacio público contemporáneo, capaz de generar una continuidad en la traza de la ciudad, construyéndola y enriqueciéndola, a través de la conjugación del espacio y del territorio. Nos explica, que constructivamente, fue una obra que provocó resoluciones delicadas a nivel estructural, lo cual la hizo compleja, pero fue resuelta y adaptada a las directrices de su estudio. Nos cuenta, que objetivo que se marcaba el Cabildo era el de reconstruir una zona deprimida de la ciudad, por tanto la ubicación fue una decisión política. Además, el arquitecto considera que el edificio no compite con las exposiciones que alberga TEA, sino que se complementa con su gestión y difusión. En cuanto a las características técnicas y de disposición del edificio, hace referencia a la disposición de las plantas, las cuales considera muy bien organizadas, así como la biblioteca, aunque no comparte su uso actual. El tipo de iluminación y equipamiento de ocio, tal como la cafetería-restaurant, los considera los puntos débiles de este centro de arte, que si bien es cierto, se diluyen ante la magnitud de un proyecto que se ha convertido en un espacio de referencia. También, pudimos recoger algunos argumentos sobre el proyecto, a través de María Caballero²⁶, arquitecta de interiores que durante cinco años colaboró en la UTE, de la mano de Virgilio Gutiérrez, actuando como diseñadora del mobiliario interno de TEA, redactando una memoria con las necesidades del equipamiento interno del centro de arte, diseñándolo y montándolo en los espacios correspondientes. Asimismo, esta arquitecta nos cuenta que intervino tanto en la biblioteca como en las oficinas administrativas, en las salas de exposiciones y en el sótano, ocupando el 80% de su tiempo este último espacio. Por otro lado, y desde el punto de vista de sus gestores políticos, citamos algunas

²⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº7, II- IV.

²⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº8, I.

cuestiones relevantes para nuestro trabajo científico. En este sentido, en la entrevista mantenida con el anterior presidente del Cabildo Tenerife, Ricardo Melchior²⁷, nos expuso que este proyecto fue heredado por parte del anterior presidente del Cabildo, Adán Martín, quien era especialmente sensible a la cultura y a las necesidades de la gente de la tierra. Nos cuenta, que la obra, que tardó seis años desde la colocación de la primera piedra, cumplió con una doble motivación: la revitalización de una zona deprimida de la ciudad, que además une la zona histórica y contemporánea de Santa Cruz, así como una labor educativa y de conservación con el patrimonio histórico. Sin duda, la posiciona como una de las cinco mejores infraestructuras culturales de la isla y las veinte mejores de España, fruto de unos arquitectos estrellas que han sido capaces de diseñar un buen equipamiento. Incide que en aquellos momentos en la ciudad debían construirse obras de prestigio para situarse entre las mejores ciudades. No obstante, explica que no se ha sabido captar la suficiente atención del turista cultural, teniendo en cuenta que el edificio potencia las colecciones que alberga.

En el mismo sentido, se manifiesta la exconsejera del área de cultura del Cabildo de Tenerife, Dulce Xerach Pérez²⁸ quien es consciente de la necesidad que existía de una infraestructura cultural de estas características en Santa Cruz de Tenerife, que no recibió ninguna crítica negativa durante su periodo de construcción, contrariamente a la sí recibidas por el Auditorio de Tenerife. La exconsejera, pone de nuevo de manifiesto como el anterior presidente del Cabildo, las motivaciones de regeneración urbana que potenciaron la creación de TEA, uniendo los dos cascos de la ciudad y convirtiéndose este enclave en un espacio lleno de visitantes y transeúntes. Además, nos explica que una de las premisas que se marcó el Cabildo cuando concibió este centro de arte, fue que la obra arquitectónica no compitiese con los fondos o la actividad del centro. Asimismo, explica que la elección de los arquitectos suizos, junto con otros factores, situó a la institución cultural dentro de un panorama homogéneo con el resto de centros de arte. Podemos destacar también, la opinión del actual consejero de cultura del Cabildo de Tenerife, Cristóbal de la Rosa²⁹, quien es consciente de la motivación que -durante aquellos años de gestación de TEA- tenía la

²⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº1, II-V.

²⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº2, I-V.

²⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº3, I, III, VII.

corporación insular, por contar con una infraestructura que albergara un proyecto cultural en donde se expusiera arte contemporáneo. El consejero apunta que este proyecto fue político y personal, objeto del presidente del Cabildo de aquella época, Adán Martín, y su consejera Dulce Xerach Pérez, comprometidos ambos con el arte contemporáneo. En otro sentido, valora positivamente el diseño y construcción del edificio realizado por Herzog & de Meuron y Virgilio Gutiérrez. Entiende que éste complementa los fondos y la actividad del centro de arte, por las connotaciones estéticas y sencillas a pesar de su rotundidad constructiva. Resalta que TEA, es un proyecto público y que antes de 2008, la ciudad no contaba con infraestructuras bibliotecarias y por ello se planteó la creación de una biblioteca, además de un centro de arte. En definitiva, este consejero define esta infraestructura como, *“un espacio contemporáneo para Santa Cruz”*. Si tenemos en consideración el papel fundamental que ejerce el puesto de director-gerente de TEA, dentro del organigrama del centro y de sus estatutos, subrayamos las argumentaciones de estos, en relación a la creación de este centro de arte en la ciudad santacruzera.

En este sentido, la primera responsable de la gestión económica y de personal del centro, Isabel Acosta, considera que TEA, es el resultado de una novedad arquitectónica influenciada por la polémica relativa a que todas las ciudades españolas deben contar con un espacio de arte contemporáneo. En este sentido, piensa que este centro de arte se trata de un espacio dimensionado para la ciudad en la que se encuentra, por tanto no se le puede comparar con cualquier otro centro que se encuentre en el territorio nacional, a pesar de ser pionero en el diseño arquitectónico y su exquisita calidad estética. Además, resalta que, *“los arquitectos diseñaron un edificio estéticamente bello pero con una funcionalidad reducida, carente de las correspondientes instalaciones y dotaciones espaciales necesarias, en el hall y en los pasillos de accesos, así como el salón de actos, lo cual imposibilita rentabilizar más el centro de arte”*. También, Iñaki Domínguez³⁰, posterior director-gerente de TEA, hasta 2013, apunta, que a la vulnerabilidad y practicidad de este centro de arte se le añade un sello de firma a nivel arquitectónico, como es de Herzog & de Meuron, quienes han generado un núcleo urbano inmejorable, céntrico y bien

³⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, II.

comunicado, a través de la excelente comunicación de transportes y servicios públicos que facilitan la comunicación con el centro de arte. Por otro lado, recogemos las declaraciones que nos proporciona el anterior director artístico de TEA, Javier González de Durana³¹, quien sostiene que, *“para conseguir la transformación de la dinámica cultural de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, son necesarias varias acciones, a parte de las contar con un equipamiento de firma como es TEA”*. Piensa que este centro de arte cuenta con una fuerza muy relativa y disminuida respecto a la fuerza que proyecta la arquitectura del edificio. También, contamos con la colaboración en las entrevistas de los conservadores-jefes del centro de arte. En este sentido y en primer lugar destacamos, la opinión de Isidro Hernández³², quien sostiene que, *“TEA debe considerarse un proyecto a medio-largo plazo, ya que en la actualidad, se asiste a una escasa tradición por parte de la clase media canaria, de visitar espacios culturales y frecuentarlos de manera directa, de ahí el esfuerzo que se debe ejercer en la educación y en la comunicación”*. La segunda conservadora, Yolanda Peralta³³, se manifiesta partidaria de haber inaugurado primero el edificio y a posteriori las exposiciones. Considera que, *“el público en general no siente interés por visitar los museos ni centros de arte en Canarias y TEA, debe convertirse en un centro de arte de referencia en esta comunidad”*. Por último, en este capítulo, recogemos la argumentación sobre el tema por parte del catedrático en historia del arte y exmiembro de consejo de administración de TEA y ex patrono del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Fernando Castro Borrego³⁴, quien opina que el centro de arte no dispone de una programación a la altura del proyecto arquitectónico. No obstante, apunta que este espacio ha experimentado una revitalización debido en gran medida a la biblioteca del centro, a la programación de cine y a las actividades, así como al acierto de los arquitectos al diseñar una rampa que une el casco antiguo de la ciudad con el centro de negocios y compras de Santa Cruz. Por tanto, insiste en que, *“el dinamismo que preside la relación del centro con la ciudad lo genera el edificio, no por su programación expositiva, ni por la calidad de sus colecciones”*. Tacha de

³¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº5, I, XIII.

³² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, III.

³³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, V, XIV.

³⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº6, III.

proyecto fallido a este centro de arte, el cual vino determinado por la relación del arquitecto Fernando Menis con Herzog & de Meuron.

III.1.4. El mantenimiento y la seguridad en el Thyssen y en TEA.

Una de las áreas que están íntimamente relacionadas con la concepción arquitectónica de las infraestructuras culturales y su buen funcionamiento en materia de servicios, es el área de mantenimiento y seguridad. En este sentido, el profesional, responsable del mantenimiento y de la seguridad del museo o centro de arte, se ocupa de planificar, dirigiendo, coordinando y supervisando la correcta ejecución de estos servicios, tanto de forma preventiva como correctiva en todas las instalaciones del edificio. De este modo, podemos afirmar que según figura en las memorias del Thyssen (2006, 43-45), la actividad cotidiana del equipo de mantenimiento durante los años que recoge el documento, ha estado marcada por las obras de ampliación y acondicionamiento de las nuevas instalaciones. Los trabajos especiales comenzaron ya desde los trabajos de la propia adquisición de los nuevos edificios de la calle Marqués de Cuba, nº19 y nº21; una vez entregados a la Fundación, se inspeccionaron y se procedió a la localización de los suministros básicos, acometiéndose también su mantenimiento, realizando las necesarias instalaciones de electricidad y agua para atender las necesidades del personal encargado de los trabajos previos a la obra: análisis de fachadas y estructuras, y mediciones de cotas. Además, durante esa etapa previa a las obras, destaca también el trabajo del personal de mantenimiento del museo en la elaboración del anteproyecto y proyecto de ampliación, al que se le dedicó mucho estudio y rigor con el objeto de conservar de manera óptima las obras de arte como alcanzar un alto grado de calidad en las dependencias y servicios.

Una vez entregada la obra, la actividad se ha centrado en las necesarias labores de chequeo, control y elaboración de informes de las posibles anomalías que pudieran tener las nuevas instalaciones, buscando su solución definitiva. Además, el documento explica que el propio personal del área ha participado de forma activa en algunas de las soluciones planteadas para lograr un mejor rendimiento de las instalaciones. Las mejoras más importantes se han llevado a cabo en esos años

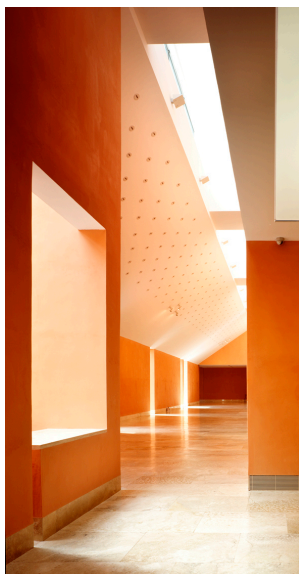
pensando en la ampliación. En este sentido, podemos destacar la modernización de los equipos y programas informáticos, con el fin de dotarlos de mayor versatilidad y capacidad de repuesta, la modificación de las instalaciones del centro de alta tensión, y del sistema de frío y calor. Además, con motivo de la ampliación se llevó a cabo el cambio en el equipo y programas para ordenador de los ascensores. Por tanto, las obras de ampliación han afectado en parte al edificio del palacio de Villahermosa, tales como las modificaciones en la ubicación de guardarropa, tienda-librería o los nuevos espacios, como la sala de prensa, taller de didáctica, vestuarios y aseos, etc. supervisando su puesta en marcha y funcionamiento correcto. Una vez finalizada las obras de ampliación, los esfuerzos se han centrado en la mejora, tales como reformas de instalaciones con el objeto de adaptarlas a la normativa actual, la ventilación del centro de transformación, y otros, para corregir disfunciones. Por tanto, se ha adaptado el mantenimiento preventivo a las necesidades reales de las instalaciones.

Con relación a la incorporación de personas, tres han sido los motivos por los que se ha realizado una ampliación del equipo. Entre éstas podemos mencionar la atención a las necesidades relativas a la organización de visitas privadas y el mayor trabajo debido a las obras de ampliación y puesta en marcha del nuevo edificio. Asimismo, se ha incorporado un nuevo responsable debido a una jubilación del anterior, y se ha reorganizado el organigrama y las funciones del departamento. Debemos destacar, que el equipo de mantenimiento del museo requiere de un proceso continuo de formación y desde su apertura se han realizado más de veinte cursos, que ahondan en los conocimientos técnicos básicos y los de carácter más específico en relación a los nuevos equipamientos, así como otros de naturaleza diversa relacionados con el área. Con respecto al área de seguridad del Thyssen, señalamos que su actividad, al igual que el área de mantenimiento, ha estado marcada por las obras de ampliación y las implicaciones en materia de seguridad derivadas de la misma. Entre las principales actuaciones destacamos el estudio y planificación del control de las obras que se han efectuado, con el objeto de aislar los espacios del museo, así como de las nuevas instalaciones de seguridad, tanto del edificio original como del nuevo, el desarrollo de un nuevo sistema de extinción para los almacenes, la planificación y puesta en marcha del dispositivo humano de

vigilancia, la coordinación entre la empresa constructora y la fundación, durante los años de ampliación, con el objeto de desarrollar un seguimiento constante de éstas con el objeto de no alterar la actividad ordinaria del museo. Además, debemos destacar que se ha incrementado la dotación de medios para la atención de posibles emergencias. Igualmente, como consecuencia de los planes de actuación conjunta con el cuerpo de bomberos del Ayuntamiento de Madrid, se han colocado equipos de respiración autónomos en los puntos más críticos del edificio.

Si ponemos en relevancia las inversiones realizadas durante esa etapa dentro del citado capítulo que abordamos, resaltamos que no sólo las obras de ampliación dio lugar a la construcción de un nuevo edificio, sino además generó el crecimiento de las salas para albergar las colecciones y el rediseño de otros espacios y servicios de acuerdo con las nuevas necesidades que existían. De este modo, como ya adelantamos con anterioridad, se reubicaron determinadas áreas del museo, dotándolas de una notable mejora de cara al servicio al visitante y también a usos internos. Dentro de las modificaciones citamos, las nuevas salas de exposiciones temporales, el taller didáctico, la tienda-librería, la cafetería-restaurante, una nueva sala de prensa que complementa el salón de actos así como nuevas zonas dedicadas a la organización de eventos. Los usos internos también fueron motivo de reestructuración y ampliación, como el muelle de carga, los almacenes de arte y otros nuevos almacenes o el taller de restauración de obras de arte. Por tanto, la actividad de esta etapa estuvo marcada por las obras de ampliación, el acondicionamiento de las nuevas instalaciones y la adquisición de los nuevos edificios.

En relación con la siguiente memoria del Thyssen que consultamos, (2011, 144-146) destacamos que ha sido objeto de un periodo de gran volumen de actividades importantes inversiones en el área de mantenimiento, lo que ha significado una considerable mejora en las instalaciones del museo. Estas actuaciones han estado motivadas por causas diversas, entre otras, solucionar problemas pendientes en el edificio de la ampliación y ajustes para el cumplimiento de determinadas normativas.



Vista parcial de una de las nuevas salas de exposiciones temporales, objeto de la ampliación.
Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Arquitecto: Estudio de arquitectura BOPBAA. Fotografía cedida por el estudio de arquitectura BOPBAA.

La inversión más importante de este periodo ha sido un proyecto de mejora de la eficiencia del sistema de climatización, el cual redundará en un ahorro económico importante, en línea con uno de los principales objetivos marcados para estos años, la reducción continua de los consumos energéticos, que además permite contribuir a la reducción de CO₂ en cumplimiento de los compromisos que tiene España con este capítulo. En cuanto a la organización del departamento, todas aquellas instalaciones o trabajos que se pudieran realizar con los propios medios, las ha llevado a cabo el personal de mantenimiento del museo, como son los de pintura, pladur, fontanería, cerrajería o electricidad. En esta última actividad, se han mejorado muchas de las instalaciones eléctricas de los edificios, habiendo superado sin problemas la inspección de industria del año 2010. Se ha trabajado también en la mejora de la organización interna del departamento, introduciendo nuevos planes de mantenimiento preventivo y siendo más proactivos, tratando de adelantarse a los problemas y teniendo como objetivo la mejora continua. Parte del tiempo del personal de mantenimiento se ha dedicado a apoyar desde el punto de vista técnico los actos que se celebran en el museo. De hecho, aparte del trabajo de la persona contratada específicamente para atender estas funciones, el resto de personal ha llegado a dedicar hasta novecientas horas al año.

También se han realizado diferentes trabajos en las salas de exposiciones temporales para adecuarlas a las necesidades de las diferentes exposiciones que se han celebrado en este periodo. Por último, se señalan en las memorias, las principales actuaciones llevadas a cabo, como son la solución de problemas pendientes en el edificio de la ampliación (instalación de una puerta de cristal de separación, entre la sala Rodin y las salas de exposiciones para mejorar la climatización de las mismas, optimización de la distribución de la climatización en el área de restauración, etc.), mejoras llevadas a cabo por el cumplimiento de normativas (instalación de una línea verde en la azotea del palacio de Villahermosa, para cumplir con la ley de prevención de riesgos laborales, puesta en marcha del plan de gestión sostenible del agua, en donde se ha realizado una serie de inversiones para reducir el consumo de agua de forma anual, etc.), intervenciones motivadas por la obsolescencia o disfunciones de la instalación (refuerzo de la valla perimetral del museo, cambio de las puertas de entrada manuales del museo, instalación de un sistema de filtración de olores y salidas de humo en la cocina de la cafetería, etc.) y otras inversiones motivadas por mejoras o ampliaciones en diferentes espacios (instalación de techo acústico en el pasillo de acceso a las salas de exposiciones temporales en la planta baja y en el vestíbulo de entrada al museo, nueva iluminación del jardín, etc.).

Por otro lado, resaltamos la actividad fundamental en el área de seguridad del museo, inscrito legalmente en la unidad central de seguridad privada del cuerpo nacional de policía, como departamento de seguridad es la de prevenir actos antisociales contra el patrimonio histórico-cultural que se encuentra depositado en el museo, objetivo que se considera cumplido ya que no se ha dado ni un intento de sustracción de obras de arte. Entre las diversas funciones ordinarias del departamento cabe destacar la supervisión y control de los sistemas de seguridad y auxiliares de sala, así como de los procesos de contratación y seguimiento para el mantenimiento de dichos sistemas. En cuanto a las actuaciones llevadas a cabo en este periodo, podemos destacar las más importantes, tales como: convocatoria del concurso público para proceder a la nueva contratación de los servicios de seguridad y atención al público, durante un periodo de dos años prorrogable por igual tiempo, hasta un máximo de seis. De este concurso, resultó elegida la empresa Casesa-

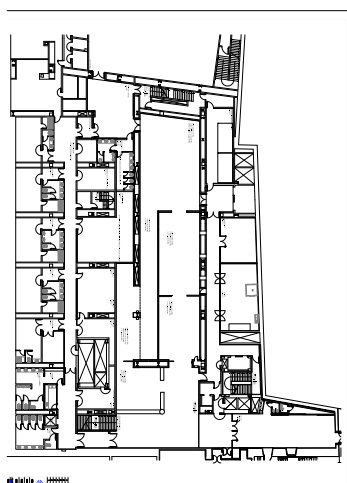
Protección Castellana, que se hizo cargo de estos servicios a partir de febrero de 2010. Además en el tercer trimestre de 2009 se instaló en las salas de exposiciones temporales (planta baja) un nuevo sistema de protección individualizada de obras de arte que detecta el simple tocamiento de un cuadro, mediante la emisión de señales de alarma al centro de control del museo, desde donde se verifica en el acto eventual la incidencia, mediante circuito cerrado de televisión, y se da aviso inmediato al auxiliar de sala más próximo. También, a finales de 2009 se realizaron trabajos de ampliación y refuerzo de los sistemas de seguridad en la planta sótano -1, del palacio de Villahermosa, con el fin de habilitar algunos espacios de este nivel como nuevas salas de exposiciones temporales. En agosto de 2010 se publicó la oferta de trabajo para ocupar el puesto de director de seguridad del museo, tras la baja en su cargo de Francisco de la Fuente Ramos. En la reunión del patronato de la fundación de septiembre del mismo año se nombró para ocupar el puesto a Andrés Pérez Vega. Asimismo, a lo largo de 2010, se ha reforzado la labor formativa del personal que forma parte del departamento como los cursos de seguridad del museo e incendios impartidos por entidades de reconocido prestigio o el de director de seguridad en varias universidades. También, en los últimos meses del año, antes del cierre de esta memoria, desde el departamento se han organizado diversas charlas formativas sobre autoprotección en caso de emergencia, dirigidas al personal propio de todas las áreas del museo, realizándose posteriormente un simulacro de emergencia parcial, con resultado favorable.

Si ponemos en relevancia las conclusiones extraídas de las entrevistas realizadas a los responsables de este ámbito de estudio en el Museo Thyssen-Bornemisza, nos centramos en las conversaciones mantenidas tanto con el director de mantenimiento, Alberto Hernández³⁵, como con el director de seguridad, Andrés Pérez³⁶. En ese sentido, Hernández, nos ha explicado que entre sus principales tareas dentro de la institución, se encuentran las relativas a la gestión de un equipo de nueve personas con el objeto de conseguir el mantenimiento de las instalaciones del edificio y del jardín, en óptimas condiciones de funcionamiento, así como la ejecución de las obras y reformas necesarias en el edificio. Entre los objetivos fundamentales que se

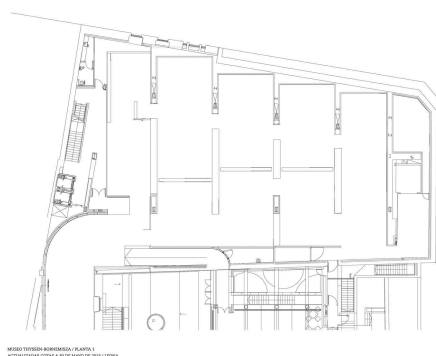
³⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº22, I-IV.

³⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº21, I-II.

plantea dentro de su departamento, destaca, “*cumplir el presupuesto destinado al área, así como el planning anual, reduciendo al mínimo el número de averías, y el consumo energético del edificio, así como mejorando las instalaciones del museo*”. Señala, que entre las inversiones realizadas en los últimos años, podemos citar, la mejora de las instalaciones de refrigeración, la renovación del sistema de control, la rehabilitación de las fachadas de los edificios, la instalación de techos acústicos en el *hall* central y accesos a las salas temporales, la iluminación con luminarias *led* en la fachada del Palacio de Villahermosa, entre otras. Añade, que entre los requerimientos que se han tenido en cuenta, en la reestructuración del espacio con motivo de las rehabilitaciones, se debe citar, una climatización adecuada a las premisas de la conservación de los cuadros, así como una iluminación adecuada de los mismos. En cuanto a las exposiciones temporales, nos cuenta que las muestras que mayor asistencia técnica recibieron por parte del área de mantenimiento, fueron, *El arte de Cartier, y Hopper*. Para finalizar, nos explica que el perfil del personal del área de mantenimiento del museo, procede de las ramas de ingeniería técnica industrial, electricidad, fontanería y electrónica. Por otro lado, el jefe de seguridad del Thyssen, considera que los museos españoles son referencia en materia de seguridad a nivel internacional, ya que estos actualizan los medios de forma continua.



1



2

Planos de las salas de exposiciones temporales: 1- sala Moneo (planta -1). 2- sala temporales (Planta 0).
Planos cedidos por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

En el caso del Thyssen, podemos mencionar que en las actividades correspondientes a movimientos de obras a otras instituciones, se protege y se controla la operativa hasta la salida y desde la entrada del museo. Sin duda, Pérez opina que, *“las zonas de mayor vigilancia del Thyssen son las denominadas restringidas y aquellas en las existen obras de arte (salas, almacenes, restauración, etc.)”*. En cuanto a la formación del personal de seguridad del museo, nos apunta que éste debe poseer un curso universitario de dirección de seguridad, así como algunos cursos de autoprotección, museos e incendios, todos ellos de carácter teórico-práctico. Además, si nos centramos en las entrevistas recogidas de los directores-gerentes del museo, todos coinciden en resaltar que una de las áreas del museo que consume mayor presupuesto es la de mantenimiento. Se considera una gran partida por la magnitud que desentraña el inmueble. En este sentido coinciden Carlos Fernández de Henestrosa³⁷, Miguel Ángel Recio³⁸ -quien añade la partida de seguridad- y Evelio Acevedo³⁹.

En TEA- Tenerife Espacio de las Artes, podemos mencionar la importancia que desentraña la labor del personal de mantenimiento del centro, tal y como figura en las funciones de la entidad (funciones del personal: 2009). Conocedores de las entrañas del edificio, los especialistas de este área comenzaron su trayectoria profesional vinculados a las obras de construcción del edificio, al formar parte, con anterioridad a TEA, del equipo de la empresa constructora OHL. En la actualidad, el director de mantenimiento de este centro de arte centra su atención en mantener y garantizar un alto nivel de calidad en el funcionamiento de las instalaciones, la excelencia estética del edificio y entorno urbanístico y medioambiental. También salvaguarda y protege la colección, propiedades, personal y visitantes del centro de arte, tomando todas las medidas razonables para minimizar el riesgo de daños o robos de arte y de otros objetos confiados a su custodia. Entre sus principales tareas podemos mencionar la planificación, la gestión y el funcionamiento del equipamiento, las necesidades materiales de trabajo e instalaciones del edificio, la gestión y seguimiento de los servicios de mantenimiento y reparación que se

³⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, I.

³⁸ Véase anexo II: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, IV.

³⁹ Véase anexo II: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, IV.

subcontraten, así como de los suministros generales y su control económico eficiente, los servicios de seguridad y limpieza, la supervisión de la correcta labor del personal de mantenimiento, de la seguridad de las personas y las colecciones, así como del perfecto estado de las instalaciones museísticas, la planificación y ejecución de respuestas claras y eficaces ante emergencias de cualquier tipo, la supervisión del buen funcionamiento del edificio y sus instalaciones, así como de la seguridad tanto del edificio, como de todo el personal y del sistema informático de TEA.

Además, este centro de arte cuenta con un jefe de mantenimiento, Francisco Cuadrado, quien depende jerárquicamente del director de mantenimiento, y por tanto, comparte tareas bajo su superior jerarquía y control. Será quien dé instrucciones al oficial y peones para el cumplimiento de las diferentes tareas de mantenimiento que requieran de su intervención, organizando su trabajo y comprobando su ejecución. Entre las labores fundamentales que desarrolla, podemos destacar el mantenimiento de los sistemas de alarma, elementos contra incendios y demás sistemas de disuasión, así como de los elementos constructivos, instalaciones, equipamiento del edificio y su parcela, planificación y la provisión de servicios de primeros auxilios, seguridad y emergencias para el personal del museo y los visitantes, la coordinación y control de la seguridad del edificio, el control del correcto funcionamiento de los servicios prestados al visitante, de los servicios de limpieza y de aquellos necesarios para la adecuada conservación del edificio y su parcela, de los datos estadísticos en cuanto a visitantes u otros necesarios en la entidad, control y organización en lo referente a la logística del edificio, planificación y control de los trabajos para la implantación y desarrollo del plan de calidad y gestión del edificio, colaboración técnica en las actividades y eventos desarrollados por los distintos departamentos de la entidad, control de las dependencias del sótano en cuanto a la seguridad y el orden, coordinación con los adjudicatarios de tienda y cafetería en cuanto a averías y mantenimiento imputables a la propiedad y control de mantenimiento de tienda y cafetería en aquellas obligaciones imputables a los adjudicatarios del servicio.

Al dirigir nuestra entrevista al personal de este departamento, hemos creído conveniente concentrar la mayor parte de las cuestiones en un solo responsable, el director de mantenimiento y actual gerente del centro de arte, Ignacio Faura⁴⁰, para no caer en la reiteración constante de funciones y acciones realizadas, por ambos profesionales. En este sentido, este profesional, que es ingeniero industrial, nos ha explicado que la principal labor del área de mantenimiento se centra en velar por la conservación del edificio, así como mantener las condiciones óptimas de seguridad tanto del centro de arte como de la biblioteca, en donde resalta que en la actualidad no se ha registrado incidencias relevantes a mencionar. Una premisa fundamental que destaca es la relativa al mantenimiento de una correcta conservación de la integridad de las obras de arte, tanto en las salas como en los almacenes. En cuanto a las inversiones que se han realizado en el departamento en los últimos años, podemos destacar que al ser un museo de nueva creación, pocas han sido las realizadas. No obstante mencionamos la instalación de un armario de seguridad para colocar las llaves con reconocimiento de usuarios y control así como la implementación de sistemas de seguridad ya existentes. Son competencia del director de éste área las contrataciones de los servicios de mantenimiento, seguridad y limpieza del centro de arte, los cuales tienen una periodicidad bianual. Si citamos algunas de las empresas adjudicatarias desde la apertura del centro, ponemos en relevancia Record Seguridad, Dialce Seguridad, Segur Ibérica, Eulen y Limpiezas Victoria, entre otras.

Además, este profesional, destaca que el centro de arte debe ir actualizando los sistemas actuales para adaptarlos a las nuevas tecnologías. También, considera prioritaria una buena planificación de todas las unidades y acciones organizadas a través del software, llamado GMAO (gestión del mantenimiento integral). En relación a las áreas del museo que requieren un mayor mantenimiento, destaca la biblioteca y las zonas comunes del centro de arte. Resalta en la entrevista que le realizamos la iluminación del centro de arte como uno de los puntos débiles de la infraestructura, ya que en la actualidad utilizan focos y fluorescentes. Opina que, “en

⁴⁰ Se ha entrevistado sólo en calidad de director de mantenimiento del centro de arte, ya que su periodo desarrollado como gerente, a partir de mayo de 2013, no es objeto de este estudio científico. Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n^o9, I-IV.

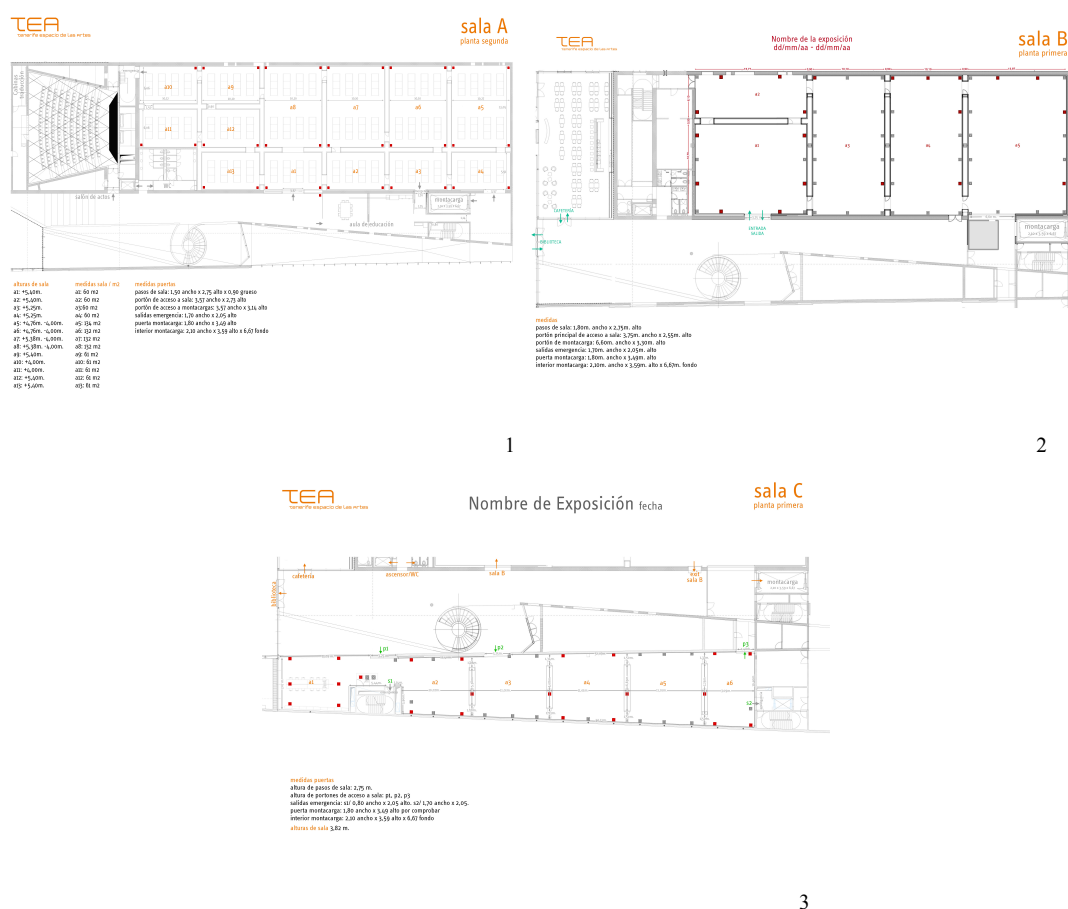
TEA no se pueden bañar uniformemente las paredes de las salas de exposiciones, por tanto no están resueltas de la misma manera a nivel lumínico”.

En cuanto a los montajes expositivos, explica que estos han venido delimitados por el diseño arquitectónico del edificio. Destaca intervenciones complejas a nivel técnico en las exposiciones *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick* y *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*. Nos obstante, apunta que en el centro de arte se actúa en todas las exposiciones con la misma metodología tanto en el mantenimiento de las salas como en la vigilancia integral de éstas. No obstante, es consciente que en la exposición inaugural *Cosmos* se contó con más recursos que en las posteriores. También, hemos querido contar con algunas conclusiones extraídas del arquitecto y autor de TEA, en U.T.E con Herzog & de Meuron, Virgilio Gutiérrez⁴¹, quien nos explica que el edificio proporciona enormes posibilidades pero también delimitaciones. Originariamente, la concepción del espacio estaba concebido de otra manera, a la forma actual. Las pequeñas salas iban a destinarse al Centro de Fotografía, y las más grandes para las salas de exposiciones temporales. En la parte alta, se concebía la sala permanente, hoy dividida para más espacios de tipo temporal. Asimismo destaca que, *“ha habido voluntad por parte de los comisarios del centro de arte por separar las salas de exposiciones, distintas a su plano original, pues se han fraccionado los espacios con circulación, pero sin flexibilidad”*. Piensa que cuando no hay recursos cuesta más dinero esas modificaciones de espacio, que debe ser aprovechado para exponer y exhibir. Es consciente de que en TEA existe un afán por hiperdiseñar las cosas. Piensa que es un error y que es necesario saber conjugar el edificio con la obra de arte. Desde la perspectiva gerencial, todos los directores-gerentes de TEA, Isabel Acosta e Ignacio Domínguez⁴², coinciden en opinar que tanto la partida económica de mantenimiento junto con la de seguridad y otras que trataremos más adelante, requieren un gran presupuesto para su correcta gestión, ya que en el caso del segundo gerente, nos explica que una de las herramientas fundamentales que tuvo en cuenta para gestionar el centro de arte, fue generar una experiencia de calidad a los visitantes, así como

⁴¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº7, VI.

⁴² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, II.

mantener de forma constante una óptima gestión en los servicios de mantenimiento, de limpieza y de seguridad del centro, sobre todo teniendo en cuenta que la biblioteca permanece abierta las 24 horas del día. Además, hemos considerado conveniente entrevistar a la jefa del departamento de producción de TEA, Estíbaliz Pérez⁴³, quien acentúa la labor fundamental del área de mantenimiento en relación al montaje de las exposiciones ya que durante los dos primeros años desde la apertura

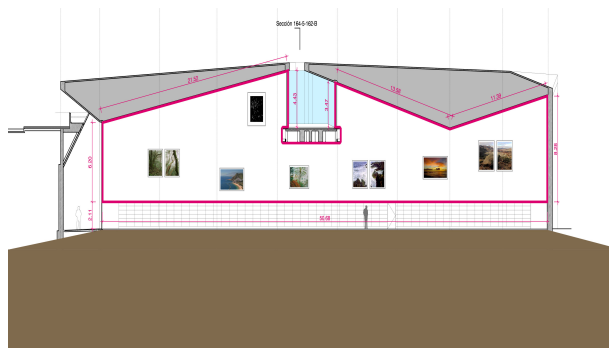


Planos de las salas de exposiciones de TEA-Tenerife Espacio de las Artes. 1- sala A(planta 1). 2- sala B (planta segunda). 3- sala C (planta primera). Planos cedidos por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

del centro de arte sí se contó con el apoyo de una empresa externa de montaje, pero en la actualidad, debido a la escasez de recursos económicos, es el equipo de mantenimiento junto con el de producción, el que realiza tales tareas, debiéndose tener en consideración la vigilancia de seguridad y accesibilidad de las exposiciones con relación al público. También esta especialista nos apunta que TEA presenta una

⁴³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº13, III,VIII.

serie de características técnicas en su diseño arquitectónico que limita determinados montajes expositivos.

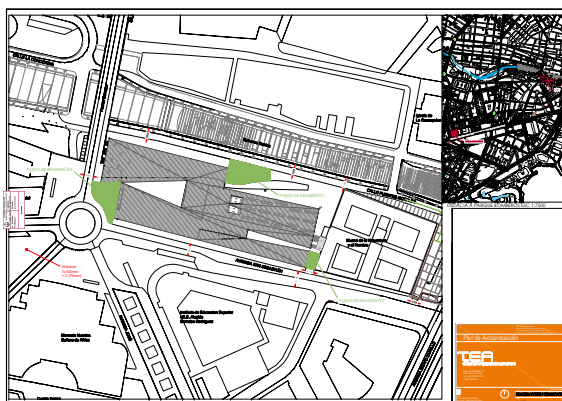


Sección longitudinal para montaje expositivo de una salas temporales de TEA-Tenerife Espacio de las Artes. Planos cedidos por TEA.

Por otro lado, debemos mencionar que TEA cuenta con la redacción de un plan de autoprotección para el edificio, que tiene como objetivo organizar los recursos humanos y los medios técnicos necesarios para la prevención y la lucha contra riesgos catastróficos, así como organizar la evacuación de forma coordinada de las personas que se encuentren en la infraestructura cultural en el momento de la manifestación de los riesgos, evitando en lo posible, la pérdida de vidas humanas y los daños materiales en el edificio. Este plan sigue las directrices marcadas en el Real Decreto 393/2007, de 23 de marzo, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicadas a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencias⁴⁴, así como en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales⁴⁵.

⁴⁴ Disponible en <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6237>>. [Consultado el 15 de junio de 2014].

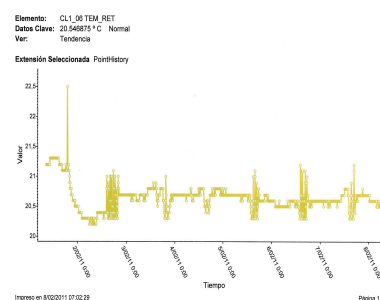
⁴⁵ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/131-1995.html> . [Consultado el 13 de abril de 2013].



Plano de urbanización. Plan de autoprotección de TEA
Plano cedido por TEA-Tenerife Espacio de las Artes.

Asimismo, debemos destacar que el edificio cuenta con un alto grado de tecnología para el control de la climatización bajo la supervisión del departamento de mantenimiento de TEA. En éste se tiene en consideración los requisitos exigidos en materia de conservación dictados por organismos internacionales en donde se proponen una serie de condiciones para una mejor conservación de objetos de naturaleza orgánica o inorgánica, al tratarse de materiales sensibles las condiciones ambientales y a su manipulación como principales causas de la degradación de las obras durante el proceso de exposición pública.

Registros de Consignas Climatizadores TEA										
Depósitos		Año 2011								
Temperatura Retorno °C	Consigna	Media	Max	Min	Humedad Retorno %	Consigna	Media	Max	Min	Horario
enero	20.25	23.3	25	21.7	enero	45%	55%	45%	54%	enero 00:00 a 23:59
febrero	19.25	22.5	24.1	20.9	febrero	45%	55%	45%	54%	febrero 00:00 a 23:59
marzo	19.25	20.8	21.4	20.4	marzo	45%	55%	45%	57%	marzo 00:00 a 23:59
abril	20.25	19.6	21.1	21.1	abril	45%	55%	45%	57%	abril 00:00 a 23:59
mayo	20.25	21.6	22	21.3	mayo	45%	55%	75%	61%	mayo 00:00 a 23:59
junio	20.25	21.6	22	21.3	junio	45%	55%	75%	61%	junio 00:00 a 23:59
julio	20.25	21.6	22	21.3	julio	45%	55%	75%	61%	julio 00:00 a 23:59
agosto	20.25	21.6	22	21.3	agosto	45%	55%	75%	61%	agosto 00:00 a 23:59
septiembre	20.25	21.6	22	21.3	septiembre	45%	55%	61%	51%	septiembre 00:00 a 23:59
octubre	20.25	21.6	22	21.3	octubre	45%	55%	61%	51%	octubre 00:00 a 23:59
noviembre	20.25	21.6	22	21.3	noviembre	45%	55%	61%	51%	noviembre 00:00 a 23:59
diciembre	20.25	21.6	22	21.3	diciembre	45%	55%	61%	51%	diciembre 00:00 a 23:59



1- Cuadro del registro de consignas de climatizadores de TEA. 2- Grafica relativa a Registro Semanal de Climatización. Ceditos por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Poniendo en consideración algunas de las cuestiones analizadas, relativas a la concepción arquitectónica, urbanística, y de mantenimiento y seguridad, destacamos

que tanto el Museo Thyssen-Bornemisza como TEA- Tenerife Espacio de las Artes, apostaron por la creación, rehabilitación y ampliación de infraestructuras culturales de primera calidad, emplazadas en zonas estratégicas de la ciudad, tales como en el caso del Thyssen, en el eje Recoletos-Prado, junto con el Museo Reina Sofía y el Prado en Madrid, y con respecto a TEA, en el centro de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, en el punto de enlace del núcleo de la zona financiera y el casco histórico. En este sentido, se apostaron por arquitectos de firmas para su diseño y ejecución, tales como Rafael Moneo y Herzog & de Meuron, atendiendo a los segundos, para posicionar a la isla en el marco internacional museístico. En el caso de Francesc Pla y su equipo BOPBAA, se optó por arquitectos jóvenes, con prestigio y experiencia reconocida para acometer un proyecto de costes abaratados pero con la misma calidad que otros de reconocido prestigio internacional, cuyas partidas hubieran ascendido a cifras astronómicas en plena crisis económica. Debemos recordar que el coste al que ascendió las obras de rehabilitación del palacio de Villahermosa fue de dos mil millones de pesetas, a lo que hay que añadir los quince millones de euros, objeto de la ampliación realizada por el estudio de arquitectura BOPBAA. En cambio TEA fue objeto de una única intervención cuyos costes iniciales fueron contratados en veinticuatro millones de euros, pero que ascendió a medida que iba evolucionando el proyecto hasta cuarenta millones de euros, todo ello debido a la complejidad que desentrañaron dichas obras, que fueron objeto de problemas de ejecución relativos a la cimentación y otros que afectaron al puente de Serrador, así como a la seguridad del inmueble.

En el primer caso, destacamos que el Thyssen fue objeto de una rehabilitación y posterior ampliación adecuada al enclave en el que se encuentra, a la situación socio-económica de ciudad en la que se sitúa y a las características museísticas que tienen el resto de los museos de su alrededor, completando así las colecciones. En el caso de TEA, se trataba de un proyecto ambicioso, de extrema calidad estética y técnica, pero sobredimensionado para la situación económica y geográfica de la isla, en donde, además, no se trabajan a penas las políticas de turismo cultural, que serían un aliciente más para la economía en Canarias. En el caso del Thyssen, la obra que fue rehabilitada y ampliada en los tiempos establecidos, mantiene en todo momento la

concepción espacial del proyecto arquitectónico inicial, en cambio TEA, ejecutada cuatro años más tarde del periodo de construcción acordado, sufre variaciones conceptuales y espaciales, que han desvirtuado el proyecto inicial que se concibió, en donde se ha valorado de manera poco acertada por parte de los gestores las necesidades y prioridades del edificio, restando rentabilidad al inmueble y calidad a un enclave privilegiado. Desde el punto de vista político, dentro de esta infraestructura cultural se le ha otorgado bastante relevancia a la biblioteca, lo que se refleja en el interés prioritario de la sociedad y de los visitantes con respecto al resto de servicios e TEA. Además, este aspecto ha dado lugar a que la actividad del centro se vea supeditada por el silencio que demandan los usuarios, marginando la dinamización de la plaza, entendida originalmente como un espacio de ocio y distracción del visitante.

Por tanto, la biblioteca ha cambiado su concepto inicial y se ha convertido en una sala 24 horas y la sala de estudio diseñada para tal fin, se ha dispuesto como sala de exposiciones de artistas contemporáneos locales. También, la disposición de las salas ha cambiado su concepción inicial, entendidas para albergar la colección, las exposiciones temporales y el Centro de Fotografía, las cuales se ha desvirtuado para convertirse en temporales en su totalidad.

De este modo, tanto el Thyssen como TEA, cuentan con colecciones de arte, la primera en régimen de propiedad y de préstamos y la segunda en propiedad y depósito. En todo caso, en las dos instituciones se gestaron las colecciones con anterioridad a la construcción y desarrollo de las obras de los espacios museísticos, aunque debemos señalar que la formalización de los acuerdos e incorporaciones de obras posteriores continuó con los centros en funcionamiento, sobre todo en el caso de TEA, ya que la colección del Thyssen es una colección cerrada pero la de la baronesa, en régimen de préstamo, si admite movimientos de compra-venta. Asimismo, debemos destacar la importancia en ambas instituciones de los departamentos de mantenimiento y seguridad, entendidos como áreas de peso que se ocupan del control y supervisión de las instalaciones y servicios, cumpliendo las normativas y velando por el visitante. En ambos centros y museos se le ha otorgado

protagonismo a estos departamentos, fomentando la formación del personal y alta cualificación de los profesionales, atribuyéndoles competencias de gran responsabilidad que como adelantamos anteriormente afecta al funcionamiento ordinario del centro y su correcto control y desarrollo.

III.2. Definición estatutaria y conceptual de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

La definición actual de museo que figura en los estatutos del ICOM⁴⁶ fue aprobada en Viena el 24 de agosto de 2007, entendiéndose que:

Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.

El sistema de clasificación de museos que actualmente utiliza el ICOM atiende a la naturaleza de las colecciones. De este modo, diversos especialistas, siguiendo en mayor o menor medida las directrices del ICOM, han elaborado sus propias tipologías de museos, según el contenido y las disciplinas que se abordan. En este capítulo, vamos a analizar la categoría de museos y centros de arte, dado a la adecuación al estudio científico en el que estamos trabajando relativo a dos modelos de organización artística y cultural.

Por un lado, destacamos la definición de museos de arte, que son aquellos cuyas colecciones están compuestas por objetos de valor estético y han sido conformadas para mostrarlas al público. Por otro lado, destacamos los centros de arte contemporáneo cuyos orígenes hay que situarlos en la conveniencia y hasta en la necesidad de la comunidad, de recibir lecciones de arte, donde se muestran los artistas locales y en el cual se instala también otro tipo de arte que interesa a la sociedad, incluidas las artes de acción, pero en el que ordinariamente no existe una colección permanente de objetos. Sin duda, la práctica de la organización de las

⁴⁶ Disponible en <<http://icom.museum/la-organizacion/estatutos-del-icom//L/1/>>. [Consultado el 5 de junio de 2014].

exposiciones temporales tiene aspectos muy positivos pues estimulan la cooperación internacional, permitiendo al público de diversos países la posibilidad de contemplar determinadas obras que nunca hubieran podido tener acceso. En ambos modelos institucionales nos centraremos en el presente apartado en donde analizaremos con más detalle la naturaleza y funcionamiento, del Thyssen y de TEA.

Si la Constitución, los Estatutos de Autonomía y los Tratados Internacionales casi no se refieren a los museos, sí lo hacen de forma extensa las leyes y los reglamentos españoles. La distribución de competencias ha atribuido al Estado la responsabilidad de regular a los museos de su competencia y de aplicarles dicha normativa. Entre las normas más relevantes, podemos citar: Ley 16/1985, de 25 de junio, de Patrimonio Histórico Español⁴⁷, Real Decreto 111/1986, de 10 de enero, de desarrollo parcial de la Ley 16/1985, de 25 de junio de Patrimonio Histórico Español⁴⁸, Real Decreto 620/1987 del Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos⁴⁹, Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones⁵⁰, Real Decreto 11/1993, de 18 de junio, de medidas reguladoras del contrato de adquisición de la Colección Thyssen-Bornemisza⁵¹, Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local⁵², Ley 4/ 1999, de 15 de marzo de Patrimonio Histórico de Canarias⁵³, Reglamento Orgánico del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife⁵⁴, entre otras a mencionar.

El concepto de patrimonio cultural y la forma a través de la cual se ha tratado dentro de la normativa estatal y autonómica es objeto de un breve análisis en este

⁴⁷ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/116-1985.html> .[Consultado el 12 de junio de 2013].

⁴⁸ Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1986-2277>>. [Consultado el 13 de junio de 2013].

⁴⁹ Disponible en <https://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd620-1987.html>. [Consultado el 2 de diciembre de 2013].

⁵⁰ Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-25180>>.[Consultado el 7 de enero de 2014].

⁵¹ Disponible en <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1993-15901>. [Consultado el 13 de junio de 2013].

⁵² Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>>.[Consultado el 5 de junio de 2014].

⁵³ Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ic-14-1999.html>. [Consultado el 19 de mayo de 2013].

⁵⁴ Disponible en <<http://www.sepcacabtfe.es/rokdownloads/datos/ROCIT.pdf>>. [Consultado el 30 de julio de 2013].

trabajo científico con el objeto de enmarcar esta problemática en un marco legislativo. La Ley de Patrimonio Histórico Español confirma que son las comunidades autónomas las competentes para aplicar el régimen jurídico del patrimonio histórico. Éstas, en la mayoría de los casos, al igual que el Estado central, se han ocupado extensivamente de los museos que son de su competencia, aprobando leyes que los administran de forma específica o regulándolos como parte de su patrimonio cultural. Debemos tener en cuenta la percepción social que se tiene con respecto al Thyssen y a TEA, que son entendidos como museos, pero no existe una percepción social de las diferentes tipologías de organizaciones artísticas y culturales que actúan en función de su naturaleza jurídica que afectan a las colecciones o tipo de gestión, matices que solo son advertidos por los profesionales. Por lo tanto, desde el punto de vista societario, el gestor del Thyssen y de TEA debe poseer las herramientas de conocimiento que le permitan difundir la institución a partir de tres registros de conocimiento en el mundo del arte. Administrativamente la primera es definida como una fundación, la segunda como una entidad pública empresarial local. Sin embargo, técnicamente, y este es el tercer registro, es que son definidos como un museo y un centro de arte contemporáneo, respectivamente, aunque desde la percepción social, ambos son museos.

III. 2.1. El modelo Thyssen.

Como resultado del acuerdo de compra-venta de la colección Thyssen-Bornemisza⁵⁵ realizada por parte del estado en 1993 se gestaron, se definieron y se negociaron unos estatutos redactados por los bufetes de abogados de ambas partes, entre los que podemos destacar en representación del Estado, el despacho de abogados Uría & Menéndez. Este documento que forma parte de las condiciones de compra-venta de la colección fue objeto de un largo proceso de negociación, que ha sufrido con el tiempo, modificaciones poco sustanciales en su gestión, tales como se aprecian en el documento con fecha de 30 de marzo del 2009, que analizaremos a continuación (estatutos: 2009). En aquella época la presidencia del patronato la ostentaba, el exministro de cultura, César Antonio Molina, y las variaciones de este

⁵⁵ Tal y como nos explica, Tomás Llorens, director honorario del Museo Thyssen-Bornemisza. Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 6, I.

documento, sólo han afectado a cuestiones tales como el cambio de denominación del puesto de conservador-jefe por director artístico, cambio éste realizado tras la marcha del anterior responsable de la gestión artística del museo, Tomás Llorens, así como la aprobación de un texto refundido de los estatutos de la Fundación, que figuran transcritos en una certificación protocolizada, en los cuales se deja constancia de la denominación de ésta, Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, entendida como fundación cultural, de carácter asistencial y privada, de servicio y promoción, y sin ánimo de lucro.

Esta fundación⁵⁶ se rige por su carta fundacional, por sus estatutos, por las reglas de régimen interno que dicte el patronato así como por las leyes que le sean de aplicación. En cuanto a su naturaleza jurídica la fundación tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad jurídica de obrar, pudiendo en consecuencia adquirir, poseer y disponer de toda clase de bienes muebles, inmuebles y derechos, etc. Además, debemos destacar que ésta podrá dar en arrendamiento, gravar, enajenar, o disponer de los bienes que posea, una vez obtenidas las necesarias autorizaciones administrativas, según lo establecido en la legislación vigente. Por ello, podemos mencionar que en relación a la duración del acuerdo, éste tiene carácter permanente, con una duración ilimitada y la fundación ha comenzado sus actividades, una vez fue inscrita en el Registro de Fundaciones. El domicilio y ámbito territorial, radica en el Palacio de Villahermosa de Madrid y cualquier cambio de éste debe ser comunicado al Protectorado de Fundaciones y modificado en los estatutos. En cuanto a su ámbito de actuación, la fundación desarrolla sus actividades en España, sin perjuicio de las actividades concretas que desarrolla en el extranjero.

Un aspecto fundamental de los estatutos del Thyssen, es su objeto fundacional, el cual consiste en adquirir Favorita Trustees Limited en 1993, a título de compra, la propiedad de la colección de pinturas que fue objeto del préstamo con anterioridad con fecha 20 de diciembre de 1988, que se expone en el Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid, posteriormente denominada la colección permanente y conservarla, mantenerla, exhibirla al público en el museo, y promocionarla, de forma permanente,

⁵⁶ Estas fuentes escritas han sido recogidas de los Estatutos de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

así como actuar como el soporte financiero de todas las actividades que se organicen entorno a ésta. También constituirá el objeto de la Fundación, el mantenimiento de la vocación internacional de la colección; ello incluye la adquisición o recepción en préstamo superior de un año de obras de arte que formen parte de dicha colección, todo ello de acuerdo con las rentas anuales que produzca el patrimonio de la fundación. La recepción en préstamo temporal de obras de arte, con el ánimo de exhibirlas públicamente en el museo junto con la colección permanente, o en cualquier otro lugar, se contemplan en estos estatutos junto con el mantenimiento de la institución con el ánimo de exponer las obras en unas condiciones dignas y el cumplimiento de las obligaciones de la fundación en los términos del contrato por virtud del cual la colección permanente fue adquirida.

Para la consecución de los citados fines⁵⁷, la fundación se compromete a desarrollar una serie de actividades (estatutos: 2009) entre otras, tales como, albergar la colección permanente, en solitario o junto con otras obras de arte, y exhibirla al público en el Real Monasterio de Santa María de Pedralbes de la ciudad de Barcelona o en las instalaciones del Museu Nacional d'Art de Catalunya, en el Palau Nacional sito en el Parc Montjuïc de ciudad de Barcelona. Así como la organización de exposiciones periódicas de obras de arte, pertenecientes a la colección permanente o no, sea en España o en otro lugar y la realización de exposiciones especiales de obras de arte que complementen la exposición permanente. Por otro lado, también, cita los estatutos que se realizarán aquellas actividades que sean convenientes o necesarias para la conservación, exposición y promoción de la colección, tales como la organización o celebración de actos culturales, conferencias, publicaciones de libros, catálogos y otras publicaciones, concesión de ayudas financieras o de becas, compatibles con la colección. En otro sentido, se aborda en este documento, la explotación directa o mediante subcontratación de aquellas actividades relacionadas con la proyección de películas, la venta en tiendas o librerías, o los servicios de restaurante y cafetería que conviniera desarrollar en el museo o en el monasterio. En último lugar, para un mejor cumplimiento de los fines anteriormente citados, la

⁵⁷ Estas fuentes escritas han sido recogidas de los Estatutos de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

fundación, deja claro la adopción de cuantas medidas resulten necesarias para la ejecución de obras de ampliación y remodelación del museo, consistentes en la incorporación de los edificios, sitos en la calle Marqués de Cubas, nº19 y nº21, todo ello en pro de sus beneficiarios: la colectividad artística en sentido amplio.

En lo que respecta al patrimonio de la fundación, mencionar que está constituido por todo tipo de propiedades mobiliarias o inmobiliarias, adscritos de manera permanente al objeto fundacional. En particular, ningún cuadro podrá ser objeto de venta, permuta, carga o prenda, gravamen o disposición por parte de ésta. Debemos destacar, que este patrimonio está constituido por una dotación inicial de los fundadores, las sucesivas aportaciones de estos, las donaciones, liberalidades y subvenciones que la fundación pueda recibir, entre otros. Si mencionamos los recursos anuales de la fundación, resaltamos, las rentas que produzca el patrimonio de ésta, los ingresos que perciba de los visitantes del museo, los ingresos que pudiera obtener de otras actividades y las subvenciones, aportaciones u otras liberalidades que pueda recibir.

Toda fundación está compuesta por un patronato⁵⁸, y en este caso, el alto patrocinio de la citada, corresponde a Su Majestad El Rey de España y la presidencia honoraria la ostentó el Barón Thyssen-Bornemisza hasta su muerte. Años más tarde fue nombrado con este cargo el anterior conservador-jefe, Tomás Llorens, quien lo representa hasta el momento actual. Además, debemos mencionar que la fundación estará regida por el patronato y existirán por tanto una serie de órganos y cargos en el seno de ésta, tales como: el consejo asesor artístico, los comités ejecutivos, el director-gerente, el director-artístico, y cualquier otro órgano o cargo que el patronato considerara necesario crear. Por tanto, el patronato es el órgano supremo de gobierno de la fundación y la representación, gobierno, administración y disposición de ésta se confía a él, que será nombrado y actuará con sujeción a las normas contenidas en los estatutos. Si analizamos los criterios de selección y su composición, podemos mencionar que los cargos de estos órganos serán de confianza, honoríficos y personales, por lo que sus titulares los desempeñarán

⁵⁸ Estas fuentes escritas han sido recogidas de los Estatutos de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

gratuitamente sin devengar retribución alguna su ejercicio. En cuanto a la composición, éste lo conforman doce miembros, de los cuales cuatro ostentarán esta condición por razón de su cargo, llamados los patronos *ex officio*, representados por el ministro de cultura, el director general de bellas artes y bienes culturales del Ministerio de Cultura, el secretario de estado de hacienda y de presupuestos, el subsecretario de cultura. Además, cuatro serán nombrados por el consejo de ministros mediante Real Decreto, denominados estos juntos con los patronos *ex officio*, los patronos gubernamentales. Por último la composición la cierra cuatro patronos nombrados por la familia Thyssen-Bornemisza. Destaquemos que el ministro de cultura será presidente del patronato y el presidente honorario no podrá ser miembro del patronato, ni su presidente. En cuanto a la vicepresidencia, la ostenta la baronesa Thyssen, María del Carmen Thyssen-Bornemisza Cervera, en calidad de esposa del barón Thyssen-Bornemisza, cuyas funciones ejercerá de presidenta del patronato, cuando éste estuviera ausente, o no pudiera actuar como tal. Una vez que ésta deja de ostentar este cargo, la vicepresidencia dejará de existir. El patronato estará asistido por un secretario quien podrá no ser miembro del patronato. Si enfatizamos los cambios habidos en los patronos, podemos resaltar que todos, salvo aquellos por su condición de cargo político, serán nombrados por un periodo de cuatro años y podrán ser reelegidos, teniendo en cuenta que ostentará su cargo de patrono con carácter vitalicio. La vacantes que se produzcan entre los patronos Thyssen-Bornemisza, serán cubiertos en línea directa del Barón y en caso contrario, el sucesor designado podrá ser una persona que no forme parte de la familia Thyssen, pero cuyo nombramiento cumpla los objetivos establecidos, relativos cualidades y experiencia. Por tanto, la composición⁵⁹ actual (2014) está conformada por los siguientes miembros:

Presidente

José Ignacio Wert Ortega.

Vicepresidenta

Baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza.

⁵⁹ Disponible en < <http://www.museothyssen.org/thyssen/patronato>>. [Consultado el 13 de enero de 2014].

Patronos

S.A.R. la Infanta Doña Pilar de Borbón.

Jose M^a Lassalle Ruiz.

Fernando Benzo Sainz.

Marta Fernández Currás.

Miguel Klingenberg.

H.I.R.H. Archiduquesa Francesca von Habsburg-Lothringen.

Miguel Satrústegui Gil-Delgado.

Isidre Fainé Casas.

Rodrigo de Rato y Figaredo.

María de Corral López-Dóriga.

Secretaria

Carmen Castañón Jiménez.

Director Honorario

Tomás Llorens.

Con relación a la convocatoria de las reuniones, en los estatutos se apunta que el presidente del patronato las convocará, siempre que lo considere oportuno, o si así lo solicitan al menos dos patronos. Además, el presidente convocará al patronato a una reunión general al menos cuatro veces al año, en donde se deben aprobar las memorias de actividades realizadas y las cuentas anuales correspondientes al año anterior, así como el presupuesto y el programa de actividades para el año siguiente. En una de estas reuniones anuales, el patronato nombrará a auditores independientes. El presidente honorario, asistirá a las reuniones, participando en las deliberaciones, incluso podrá incluir puntos en el orden del día, pero no tendrá derecho a voto en relación con los acuerdos o decisiones del patronato. El director artístico y el director-gerente tendrán derecho a ser convocados y a asistir a las reuniones del patronato, así como a participar en las deliberaciones, pero no tendrán derecho a voto en relación con los acuerdos o decisiones del patronato.

En cuanto a las competencias de este órgano, los estatutos fijan, las relativas a establecer reglamentos y reglas de régimen interno de la fundación, ostentar la

representación de ésta en toda clase de relaciones, actos y contratos, ante el estado español, estados extranjeros, comunidades autónomas, provincias, municipios, autoridades etc. en el ejercicio de todos los derechos, acciones y procedimientos en los que sea parte de la fundación, negociar, concertar y solemnizar toda clase de operaciones y contratos, otorgando a tal efecto los documentos públicos y privados oportunos, acordar la colección de fondos disponibles y realizar inversiones mobiliarias e inmobiliarias dentro y fuera de España, justificadas por el fin fundacional y adquirir todo tipo de bienes muebles e inmuebles, etc. y en general llevar a cabo toda clase de actos de administración de disposición referentes a bienes de la fundación, concertar con el banco de España, con la banca oficial, o con cualesquiera otras entidades bancarias privadas y cajas de ahorros, en España o fuera de ella, toda clase de operaciones bancarias activas y pasivas, así como la contratación de servicios bancarios, etc., realizar operaciones cambiarias de todo tipo de letras de cambio, pagarés y otros títulos valores interviniendo como librados, aceptante, endosante o avalista, aceptar herencias, legados, donaciones, subvenciones y otras liberalidades, ejercer como todos los derechos de carácter político y económico que corresponden a la fundación como titular de acciones, participaciones sociales, obligaciones y demás valores mobiliarios y por tanto concurrir, deliberar y votar en juntas generales, asambleas, sindicatos, asociaciones, y demás organismos, cobrar, percibir rentas, frutos, dividendos, intereses y cualesquiera otros productos, beneficios y cantidades que por cualquier concepto correspondan a la fundación, pagar honorarios, impuestos, arbitrios y demás cantidades por cualquier concepto fueren a cargo de la fundación, convocando y concediendo premios y becas, para el fomento de la pintura y demás artes plásticas, contratar el personal que fuere necesario para el correcto funcionamiento de la fundación y convenir las prestaciones de servicios y colaboraciones convenientes con toda clase de personas, adoptar un sello o sellos como el de la fundación y autorizar su uso en la forma que considere oportuna, otorgar y revocar delegaciones de facultades y poderes generales y especiales en relación con el ejercicio de cualquier materia dentro de la competencia del patronato, realizar todos los actos, intervenir en negocios jurídicos y otorgar contratos para asegurar la mejor administración y disposición de sus rentas y bienes, para la adecuada realización y cumplimiento de los fines fundacionales.

En otra línea, la fundación contará con un consejo asesor artístico⁶⁰ (estatutos: 2009) compuesto por tres personas nombradas por el patronato, por un periodo no superior a cinco años y tendrán derecho a remuneración. En cuanto al criterio de selección de estos miembros, resaltar que deberán ser cualificadas profesionalmente por razón de su alto nivel de conocimiento y experiencia en materias relacionadas con el arte y la gerencia de museos y especialmente por su conocimiento y experiencia internacionales. En relación a las funciones a desempeñar, destacamos las relativas a la prestación de asistencia o asesoramiento al patronato. También debemos mencionar la existencia en esta fundación, de una o más comisiones delegadas de patronos, para finalidades transitorias o funciones permanentes, denominados comités ejecutivos. No obstante, este patronato podrá crear consejos asesores para el estudio y realización de informes sobre materias técnicas.

La figura del director artístico⁶¹ se constituye como el eje vertebrador de esta fundación, ya que es el encargado de la conservación y cuidado de las obras de arte y demás bienes artísticos que estén en posesión del museo, así como de la propuesta del plan museográfico. En cuanto al perfil del director artístico, mencionemos que debe ser un experto, nombrado por el patronato, el cual fijará sus funciones y retribución. Además, si el correcto funcionamiento de la fundación lo hiciera aconsejable, el patronato podrá nombrar a un director-gerente que desempeñará funciones de carácter económico y administrativo. Este cargo será desempeñado a criterio del patronato, así como su ámbito de actuación y retribución. En cuanto al secretario del patronato, sus funciones fundamentales se basarán en enviar la convocatoria de las reuniones del patronato y del consejo artístico en nombre de los respectivos presidentes, tomar constancia de las propuestas y acuerdos de estos órganos así como llevar y custodiar los libros de actas de los citados y expedir certificaciones de los acuerdos adoptados, entre otras.

⁶⁰ Estas fuentes escritas han sido recogidas de los Estatutos de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

⁶¹ Estas fuentes escritas han sido recogidas de los Estatutos de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

La promoción, dirección y mantenimiento del museo, es una de las bases fundamentales de la fundación⁶², por ello se incide en los estatutos que ningún cuadro deberá ser excluido de exhibición pública excepto cuando se requiera por cuestiones de conservación y restauración o préstamo temporal. Además, la promoción y publicidad de la colección permanente debe realizarse con el objetivo de alentar al público a visitar la exposición de esta colección, favoreciendo el estudio por los especialistas y enfatizando el origen de la colección. También se elaborarán y pondrán a disposición del público guías del museo y catálogos, así como material de promoción en relación a la colección permanente y cualquier exposición temporal.

En lo relativo a la formación de personal⁶³, se contará con un equipo suficiente en número y con la cualificación y experiencia precisa, además de solicitar el asesoramiento de expertos para el buen funcionamiento de la fundación y en lo que afecte de forma específica a la conservación y restauración de los cuadros, deberá ser tal ese asesoramiento que quede garantizada en la consecución de sus objetivos. En caso de pérdida, destrucción de cualquier cuadro, o los daños graves e irreparables sufridos, lo serán en circunstancias en las que tal pérdida, destrucción o daño haya afectado sustancialmente la integridad e importancia de la colección permanente en su aspecto didáctico. En ese caso, la fundación hará uso de todos los esfuerzos razonables que estén a su alcance para adquirir u obtener uno o más cuadros en lugar del cuadro perdido, teniendo en cuenta las particularidades de la razón. Si la fundación no lo pudiera hacer, la reposición podrá consistir en un préstamo de una obra de arte.

Si mencionamos las reglas del régimen interno⁶⁴ (estatutos: 2009), la fundación debe observar y cumplir las condiciones y los procedimientos especificados en éstas. Para ello el patronato adoptará todas las medidas necesarias para asegurar que son cumplidas en todo momento; en especial, solicitará la emisión de informes periódicos al director artístico y al director-gerente. Por otro lado, el ejercicio

⁶² Ídem.

⁶³ Estas fuentes escritas han sido recogidas de los Estatutos de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

⁶⁴ Ídem.

económico de la fundación será anual y coincidirá con el año natural y el patronato elaborará para cada ejercicio económico un presupuesto ordinario en el que se recogen los ingresos y los gastos presupuestados para el período. En lo referido a la contabilidad, ésta deberá cerrarse el último día de cada ejercicio económico, mediante un balance elaborado a dicha fecha. Durante los tres primeros meses de cada ejercicio, la fundación elaborará los estados financieros anuales, que serán incluidos en las memorias anuales, junto con el informe de auditoría. Teniendo en cuenta el mejor cumplimiento de los fines fundacionales y si el patronato lo creyera conveniente, se podrá aprobar modificaciones o sustituciones de la totalidad o parte de los estatutos. En el supuesto de extinción o disolución de la fundación, los bienes remanentes o activos netos resultantes de la liquidación deberán ser transferidos en su integridad al Reino de España.

Constituye un deber en este estudio científico, mencionar los compromisos y objetivos fundamentales de la fundación, centrados fundamentalmente, en una correcta conservación y difusión de la colección, garantizando la máxima autofinanciación⁶⁵. Los valores de la fundación son:

- Vivo.

El barón Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza de Kaszon, insistía en que si un museo no estaba vivo era sólo un mausoleo para el arte y que lejos de esto en el Museo Thyssen-Bornemisza se quiere acercar el arte a todas las personas, y no enterrarlo, para que la contemplación del mismo acerque a la experiencia estética y que su visión puede inspirar

- Internacional.

La Fundación expone más de mil cuadros, pero organiza también exposiciones temporales y de contexto, que permiten cada vez acercar el hombre al arte, y así

⁶⁵ Estas fuentes escritas han sido recogidas del Manual de Bienvenida de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

realizar los sueños del Barón. Además, permite presentar la colección al mundo entero, lo que hace de ella una colección viva, nunca acabada, que evoluciona constantemente.

-Moderno.

Mezclar arte y tecnología para crear un espacio perfecto fue un objetivo para el museo. En las salas de exposiciones, la luz es muy importante, y se utiliza la última tecnología para resaltar el valor artístico de los cuadros. Los audioguías, instalados en 1999, permiten una comprensión global de la colección.

-Humano.

Los anteriores directores-gerentes de la fundación, Carlos Fernández de Henestrosa⁶⁶ y Miguel Ángel Recio Crespo⁶⁷, apostaron en primer lugar por el mantenimiento de un determinado perfil de museo, en el que además de un escrupuloso cuidado en la conservación de las obras se valora de forma especial el servicio al público, que tiene su más sólido fundamento en la entusiasta entrega de las personas que, con su trabajo lo hacen posible y en segundo lugar, se atiende al compromiso que tiene esta institución al ser una referencia de calidad en la oferta cultural española a través de una gestión transparente, eficaz y eficiente.

Para abordar los logros y el trabajo diario de esta institución, se publican una memorias anuales⁶⁸, en donde queda patente el modelo de gestión adoptado por el museo, que se divide en los apartados correspondientes con los departamentos de la propia organización y donde se deja constancia de las prioridades y logros del periodo a analizar, siempre poniendo de manifiesto el objetivo de difundir la colección, con programas y actividades dirigidos a involucrar a todo tipo de público en su proyecto cultural. Este objetivo se suma al hecho de satisfacer la demanda de

⁶⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3.

⁶⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4.

⁶⁸ Estas fuentes escritas han sido recogidas de las memorias anuales de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

los visitantes y colaboradores bajo el criterio de calidad e innovación constantes. La estrategia del museo es alcanzar una gestión administrativa racionalizada, procurando maximizar la generación de ingresos y controlar los necesarios gastos que conlleva la realización de un intenso programa cultural, además de garantizar un buen servicio de mantenimiento de las instalaciones. En las memorias se especifican asimismo, los cambios producidos en la inversión de los bienes de la fundación, y en la composición de los órganos de gobierno y dirección de ésta, así como la forma en que se haya dado cumplimiento al objeto y fines de la misma.

Además, hemos considerado oportuno completar este apartado conociendo la opinión de los órganos de dirección del Thyssen, en relación a la definición y estructura de los estatutos que los rige, con el objeto de valorar su practicidad. En este sentido, el primer gerente de la fundación, Carlos Fernández de Henestrosa⁶⁹ señala que los estatutos son el resultado del complejo acuerdo entre el Estado y la familia Thyssen y que por lo tanto, son correctos y difícilmente modificables. También el gerente posterior, Miguel Ángel Recio Crespo⁷⁰, opina como Fernández de Henestrosa que son unos estatutos muy prácticos y funcionales, ya que responden al compromiso entre el Estado y la familia Thyssen, definiendo la composición del patronato, la cesión del espacio y la aportación de un partida financiera de forma anual para la conservación de la colección. En relación al actual gerente de la fundación, Evelio Acevedo⁷¹, nos expone que durante veinte años los estatutos han respondido a las necesidades del museo, destacando que se puede añadir algún matiz, pero que no afecte en asuntos determinantes para el funcionamiento del museo ni tampoco en otros que dificulten la misión de éste. Asimismo, conocemos la opinión del conservador- jefe, Tomás Llorens⁷² quien considera que los estatutos del Thyssen son mejorables, ya que el defecto principal que tienen es que el patronato tiene atribuidas algunas funciones que deberían corresponder al director, hecho que lo atribuye a la desconfianza que la fundación tiene en los profesionales, y en la motivación de haber creado un dirección bicéfala encabezada tanto por un director

⁶⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, III.

⁷⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, IV.

⁷¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, I.

⁷² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6, X.

administrativo como por un director artístico, lo cual ha generado muchos problemas desde que se creó el museo. En palabras de Llorens, *“si se cambiasen los estatutos del Museo Thyssen, lo primero que habría que suprimir es la bicefalia”*. Por último, el actual director-artístico, Guillermo Solana, expone que, la dirección artística se creó desde su llegada al museo.

III. 2.2. El modelo TEA.

Los estatutos de TEA- Tenerife Espacio de las Artes (estatutos: 2009), fueron el resultado de un trabajo realizado por la primera gerente de TEA, Isabel Acosta, quien por encargo del coordinador de cultura del Cabildo Insular de Tenerife, Cristóbal de la Rosa, buscó el modelo de gestión y la forma jurídica correspondiente para el centro de arte. Tal y como nos comentó Acosta⁷³, en la época en la que creó la entidad, en septiembre de 2008, aunque hasta el 1 de enero de 2009 no funcionó con personalidad propia, en España se constituían sociedades anónimas y centros de arte para eludir la tramitación correspondiente, pero el inconveniente que tenían éstas, era que debían tener negocio y rentabilidad, y si no era así, estaban abocadas a la supresión. Por tanto no era rentable un espacio público como sociedad anónima. Posteriormente, se valoró la creación de un organismo autónomo, pero tampoco se decidió esa segunda opción, ya que ya existía uno, el organismo autónomo de museos y centros del Cabildo Insular Tenerife, y además TEA no estaba concebido como un museo, sino como un centro de arte multidisciplinar, por lo cual no respondía a esa otra concepción. Por todo ello, se optó por la creación de un entidad pública empresarial local, una forma jurídica que establece la posibilidad de gestionar constituyéndose como público, pero dotado de contabilidad privada, y disponiendo de un informe previo de intervención del Cabildo para los gastos.

La naturaleza jurídica (estatutos: 2009) de este centro de arte, responde al Cabildo Insular de Tenerife, que al amparo de lo establecido en el art.85.2.A de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, crea una Entidad Pública Empresarial local, con la denominación de TEA Tenerife Espacio de las

⁷³ La entrevista de Isabel Acosta no se publica por expreso deseo de su autora.

Artes, como forma de gestión directa del servicio público cultural en el ámbito de la difusión y conocimiento del arte y la cultura, especialmente la contemporánea. En este sentido la entidad goza de personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar y autonomía de gestión para el cumplimiento de los fines. Debemos mencionar que ésta se rige por el derecho privado a excepción en la formación de voluntad de los órganos colegiados, en el ejercicio de las potestades administrativas y en los aspectos regulados por la legislación jurídico-pública y local que le resulte de aplicación.

Entre los fines de la entidad (estatutos: 2009), resaltamos, promover, crear, producir, divulgar, investigar y conservar en el ámbito del arte y la cultura, especialmente la contemporánea, y en particular, la promoción de la cultura local como foránea, incentivar la creación, la producción artística y su difusión social, favorecer y potenciar la cooperación cultural con artistas e instituciones diversas tanto a nivel nacional como internacional, fomentando la colaboración con otros centros encaminada a la coproducción, creación e intercambio de programas conjuntos. Fomentar dentro y fuera de nuestras fronteras insulares la creación cultural contemporánea y su intercambio constante, ayudar y promover el desarrollo económico en su dimensión cultural, promover programas de formación, conformar un punto de encuentro entre Europa, América y África, gestionar las librerías y tiendas, atender la programación de iniciativas de interés internacional que sitúe a Tenerife, dentro de los circuitos internacionales, gestionar el inmueble y todos los espacios culturales que se le adscriben, impulsar y organizar exposiciones y actividades relacionadas con el arte y la cultura fomentando el carácter didáctico de las mismas, difundir el patrimonio artístico de la isla y mejorar el conocimiento y la formación en la cultura, especialmente la contemporánea a los ciudadanos de Tenerife.

Con respecto a su adscripción y sede, esta entidad se adscribe al área de cultura del Cabildo Insular de Tenerife, que tenga encomendada la actividad cultural de la corporación. Su sede se encuentra en el palacio insular, en Santa Cruz de Tenerife. Dentro de la esfera de las potestades, la entidad podrá ejercer el otorgamiento de

permisos, licencias y concesiones administrativas en relación con el ámbito cuya gestión tiene encomendada, la potestad sancionadora en los casos legamente previstos, la concesión de subvenciones, premios y becas en relación a la normativa aplicable, la potestad de auto organización, entre otras a mencionar. Dichas potestades son atribuidas por los presentes estatutos a sus órganos de gobierno, directivos para el adecuado cumplimiento de sus fines. En cuanto a la organización de la entidad, podemos destacar los órganos de gobierno: el consejo de administración, la presidencia y la vicepresidencia. En relación al primero, lo podemos clasificar como órgano compuesto por un presidente y nueve vocales designados entre representantes de la corporación, miembros de la sociedad civil y expertos de reconocida competencia en los fines de la entidad. En segundo lugar, el presidente será el presidente de la corporación insular y los vocales, entre los que se incluye el vicepresidente de la entidad, podrán ser nombrados y cesados según el reglamento interno de la corporación. En último lugar, citamos al gerente y al director artístico, quienes asistirán al consejo de administración, con voz y sin voto. El secretario del consejo de administración actuará en las mismas condiciones que los anteriores citados y ostentará el cargo el secretario general del pleno del Cabildo Insular o funcionario con titulación superior en quien delegue, y cuyas funciones fundamentales son, el asesoramiento legal, la preparación del orden del día, la extensión de convocatorias al presidente o vicepresidente, la redacción de actas, el mantenimiento de archivo, entre otras. Por otro lado, ponemos en relevancia que la entidad podrá contar con la asistencia de personal técnico para el tratamiento de asuntos que lo precisen y asistirán a las reuniones con voz pero sin voto. Además podrán ser invitadas personas, que a juicio del consejo, convenga oír en relación a algún asunto. En este sentido, destacamos su composición⁷⁴ actual:

Presidente

Ricardo Melchior Navarro.

Vicepresidente

Cristóbal De La Rosa Croissier.

⁷⁴ Estas fuentes escritas han sido recogidas de las memorias y documentos internos de la entidad.

Secretario

José Antonio Duque Díaz.

Vocales

Olga Barrera Trujillo.

Amaya Conde Martínez.

Miguel Ángel Díaz Llanos Cánovas.

Carmen Delia Herrera Priano.

Virgilio Gutiérrez Herreros.

María Isabel Navarro Segura.

Ofelia Reyes Miranda.

José Luis Rivero Plasencia.

Corresponde al consejo de administración (estatutos: 2009) de la entidad el ejercicio de las atribuciones que destacamos, tales como, el gobierno y la gestión de la entidad, aprobar el proyecto artístico, los programas de actuación, los planes reguladores de la actividad de la entidad y las memorias de actividades desarrolladas por el centro, nombrar y cesar al gerente y al director artístico y fijar las retribuciones de acuerdo con la normativa aplicable, proponer al pleno de la corporación insular la modificación de los estatutos, aprobar la propuesta de previsiones de ingresos y gastos y de las cuentas anuales que serán remitidos posteriormente al Cabildo Insular de Tenerife, la adquisición de obras de arte, aprobar el balance, las cuentas de pérdidas y ganancias y la memoria explicativa de la gestión anual de ésta, fijar los precios, tarifas y condiciones de la utilización de los espacios y servicios, aprobar el inventario de bienes y derechos, la estructura organizativa así como su funcionamiento interno, aprobar la plantilla, el convenio colectivo y las retribuciones del personal, los criterios generales de actuación, las convocatorias y las bases reguladoras de las ayudas, premios, becas y subvenciones, así como los procesos para la selección del personal laboral, y los convenios que se establezcan, entre otros. No obstante, resaltamos que el consejo de administración podrá delegar en el presidente, vicepresidente y gerente, algunas de las competencias mencionadas anteriormente. En cuanto a la sesiones el consejo se reunirá previa convocatoria del presidente, o por petición de al menos la mitad de sus consejeros, siendo necesario al menos, dos veces al año. Los acuerdos se adoptarán por mayoría de votos de los

miembros asistentes a la sesión. En caso de empate decidirá el voto de calidad del presidente o de quien legalmente le sustituya.

La presidencia del consejo la ostenta el presidente del Cabildo Insular de Tenerife, máximo representante institucional de la entidad, quien desempeñará las competencias que le atribuyen los estatutos y las que les delegue el consejo de administración, velando por el cumplimiento y buen fin del proyecto, llevando a cabo el control y la vigilancia del desarrollo de la actividad. Para el desarrollo ejercerá algunas de las atribuciones que mencionamos, tales como, ordenar las convocatorias de las sesiones, presidir, suspender y levantar la sesiones del consejo, autorizar con su firma las actas y certificaciones, instar el cumplimiento de los acuerdos, proponer al consejo el nombramiento del personal de los órganos de dirección del centro, entre otras. Cabe destacar que el presidente podrá delegar sus funciones en el vicepresidente, quien lo representará el órgano de la corporación insular que tenga atribuida la competencia en materia de cultura, cuyas atribuciones más relevantes son, el ejercicio de las funciones que le delegue el consejo de administración y el presidente, el ejercicio de las facultades de representación de la entidad, informar al consejo y a la presidencia, el adecuado funcionamiento de la gestión de la entidad, formar los estados de ingresos y gastos y cuentas anuales de la entidad, firmar los contratos y convenios celebrados y suscribir documentos, escrituras y pólizas, proponer al consejo la estructura organizativa de los servicios y unidades de la institución, nombrar y cesar el personal al que se encomiende la dirección de las unidades orgánicas en que se estructure la entidad, otorgar los permisos y licencias administrativas, otorgar las subvenciones, becas y ayudas, autorizar el préstamos de obras de arte propiedad de la entidad, elevar al consejo la adquisición de obras de arte a propuesta del director artístico, así como la memoria de actividades del centro a propuesta del gerente y del director artístico. Además, resaltamos que el vicepresidente podrá delegar sus competencias en el resto de órganos del gobierno y directivos de la entidad.

Los órganos de dirección de la entidad están representados por la gerencia y por la dirección artística. En este sentido, el puesto de gerente tendrá la consideración de

personal directivo, siendo el máximo órgano de gestión ordinaria del centro y será nombrado y cesado por el consejo de administración. En cuanto al perfil, debe ser un funcionario de carrera o personal laboral de las administraciones públicas o un profesional del sector privado, titulado superior en ambos casos. Será al gerente, quien le corresponda la ejecución de los acuerdos del consejo y los actos del presidente y vicepresidente, así como la dirección y coordinación de los medios y equipos necesarios. Si mencionamos las atribuciones de este órgano de dirección, mencionamos, el ejercicio efectivo de las facultades de administración y gestión ordinaria de la entidad, desarrollar la estructura organizativa y de personal, la jefatura de personal, así como de los servicios y obras, ejercer la potestad de recaudación de los ingresos atribuidos a la entidad, la elaboración y presentación al consejo del balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de aplicación de los resultados, así como la elaboración de la memoria de gestión de la entidad, la propuesta de la plantilla del personal y la contratación, asistir al vicepresidente en el consejo, entre otras.

Con relación al director artístico, su nombramiento y cese corresponde al consejo de administración y tiene encomendada las funciones relativas a la dirección artística presentar un proyecto artístico y un programa de actividades al consejo para su aprobación, el desarrollo y ejecución de los acuerdos y directrices que dicte el consejo, la dirección, coordinación y planificación de la actividad de los departamentos y servicios a su cargo, elaborar la memoria de actividades, la protección de la colección, proponer la adquisición de obra, impulsar la colaboración y cooperación con otros centros de arte, entre otras. Además, todas las actividades derivadas del proyecto artístico y del programa de actividades deberán desarrollarse en coordinación con el gerente y el resto de personal directivo a su cargo. En lo relativo a la estructura orgánica, el consejo será el encargado de aprobar a propuesta del vicepresidente, el número de direcciones necesarias dentro de la estructura organizativa de la entidad así como sus funciones. También podrán crearse una o varias comisiones consultivas, cuya creación, composición, funciones y régimen organizativos, es acordado por el consejo a propuesta del vicepresidente, ligadas éstas a la actividad de la entidad.

El patrimonio inicial del centro (estatutos: 2009) estará constituido por el conjunto de bienes, derechos y acciones que le sean aportados por el Cabildo Insular de Tenerife. Además, la entidad ejercerá la libre disposición de los bienes y derechos patrimoniales de los que sea titular. En cuanto a las aportaciones y adscripciones el Cabildo Insular o sus organismos autónomos, podrán aportar al centro la propiedad u otros derechos reales sobre los bienes y la entidad en todo caso tendrá las necesarias facultades de gestión y las correlativas obligaciones de conservación y mantenimiento. En definitiva, el régimen patrimonial del centro será el establecido por la legislación patrimonial de las administraciones públicas y su inventario contendrá la totalidad de los bienes y derechos que formen su patrimonio así como aquellos que tengan adscritos para el cumplimiento de sus finalidades. Los estatutos, también se refieren a los recursos económicos, destacando que la hacienda de la entidad estará constituida por los bienes y valores que constituyen su patrimonio, los productos y rentas de dicho patrimonio, las transferencias corrientes o de capital, los ingresos ordinarios y extraordinarios, las donaciones, legados, etc.

En lo referido al personal (estatutos: 2009), éste estará compuesto por el personal de los órganos de dirección y el personal funcionario y laboral que el Cabildo Insular y sus organismos autónomos pueden adscribir a la entidad, así como el personal laboral de la misma. Asimismo, debemos citar que la institución sujetará su actividad contractual a la legislación en materia de contratos de las administraciones públicas, teniendo ésta el carácter de medio propio y servicio técnico de la corporación insular quien le podrá encomendar cualesquiera actividades comprendidas o relacionadas con su naturaleza y fines. Si citamos el régimen presupuestario, el ejercicio económico tendrá una duración de un año. La entidad elaborará anualmente su estado de previsión de ingresos y gastos de acuerdo con la normativa reguladora de las Haciendas Locales y será aprobado por el consejo de administración que lo elevará al Cabildo Insular, al igual que las cuentas anuales. En relación a las operaciones económico-financieras, podemos citar que la entidad las podrá realizar previa autorización del Cabildo. También, debemos citar, que la entidad estará sometida al régimen de contabilidad prevista en la normativa legal que regula los aspectos contables de las administraciones públicas, código de comercio y plan

general de contabilidad vigente. En lo referido al régimen de control en la gestión económico-financiera pertenece a la intervención general del Cabildo Insular de Tenerife.

La potestad de la tutela sobre la entidad corresponde al Cabildo Insular de Tenerife y el pleno de esta institución podrá modificar o derogar los presentes estatutos. En cuanto a la suspensión de los acuerdos y las resoluciones de los órganos de la entidad recaerá sobre la potestad del presidente de la corporación insular. Por último, los estatutos hacen referencia a la disolución y liquidación de la entidad. En este sentido podrá ser resuelta por acuerdo del pleno de la corporación insular, a propuesta del consejo de administración. Al disolverse la entidad, revertirá al Cabildo Insular el patrimonio de la misma.

Toda institución cultural debe tener una declaración de intenciones (misión, visión, valores: 2009), que recoja unos principios básicos que la dirijan a la consecución de fines que la promueven. En este sentido TEA, definido como un centro de arte y cultura, tiene una misión fundamental, que es poseer una decidida vocación de servicio público con el propósito de enriquecer el conocimiento artístico y promover una actitud creativa en la sociedad en la que se inserta, así como el debate sobre los procesos artísticos que se desarrollan en la actualidad. En definitiva, su misión es propiciar la participación social en el ámbito de la cultura. Su visión se basa en que este centro de arte sea considerado un espacio propio, al servicio de la sociedad, siendo concebido como un agente importante en la transformación del espacio público urbano y del tejido cultural y económico de Tenerife. Además, se persigue que sea considerado un espacio necesario e insustituible en el ámbito social y cultural de Canarias, atrayendo la atención hacia el arte y la cultura contemporánea, tratando de desinhibir al público y dotándole de herramientas interpretativas en su acercamiento al disfrute y comprensión de la obra de arte. Asimismo, se pretende que sea considerado un centro destinado a producir inquietudes y propiciar la creación artística, la reflexión y el pensamiento, y que además genere una amplia repercusión social por sus actividades, visto por sus ciudadanos como un espacio accesible, cercano, vivo, dinámico y participativo. Un

referente social por su excelencia, calidad y diversidad de actividades. Por tanto, se pretende que sea valorado por la sociedad canaria como una alternativa de ocio válida, competitiva con otras ofertas de distracción entre el público juvenil y adulto.

En definitiva, TEA, pretende definirse con unos valores basados en la creatividad; aplicando soluciones imaginativas, la excelencia; apostando por la calidad de las acciones y de las actividades programadas, la vocación formativa y crítica; aportando una formación humanística, social y cívica de la colectividad en la que el centro de arte se inserta, solidaridad y responsabilidad; ofreciéndose como instrumento de integración social, cultural y educativa, cooperación; esforzándose en colaborar con otras instituciones culturales, con el objeto de establecer líneas de trabajo conjuntas, innovación; realizando su actividad con espíritu innovador, poniendo especial atención en los movimientos artísticos y sociales que se produzcan tanto en su entorno cercano como en el mundo, calidad de servicio; procurando la satisfacción del visitante en lo que se refiere al trato recibido por la organización del centro, eficacia y eficiencia; la organización buscará en todo momento alcanzar todos y cada uno de los objetivos propuestos y considerados fundamentales para el logro de la misión de TEA y lo hará empleando el menor gasto posible de recursos económicos. Del mismo modo, la institución optimizará los recursos con el fin de aspirar en lo posible a una autofinanciación del centro o al menos de una parte de sus actividades, en cuyas memorias son recogidas por los departamentos de colección, exposiciones temporales, actividades y audiovisuales, educación y Amigos de TEA, entre otros y que en los apartados posteriores analizaremos.

No obstante, completamos el análisis de la definición estatutaria y conceptual de este modelo de gestión, abordando la opinión de los órganos de gobierno y de dirección de TEA, en relación a la valoración de los presentes estatutos de la entidad. En este sentido, el actual consejero del área de cultura y patrimonio histórico y vicepresidente de la entidad, Cristóbal de la Rosa⁷⁵, valoró que todo estatuto es mejorable y consideró que lo práctico en este tipo de documentos es establecer una o dos líneas de actuación, al margen de definir la forma de funcionamiento del centro.

⁷⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº3, III.

Está convencido que en unos años cuando se revisen, se mejorarán. También, contamos con la opinión de Isabel Acosta⁷⁶, quien redactó los estatutos, bajo la dirección del actual consejero de cultura, que anteriormente citamos. Considera que el documento es muy presidencialista y acota el ámbito de actuación del director artístico, tratando a la figura del gerente como una figura relevante frente al director artístico. Por tanto, explica que no existe una relación de jerarquía sino de competencias. Además, añade que cualquier modelo de gestión dotado de personal cualificado al frente y que genere beneficios a la ciudad, es correcto. No obstante, piensa que sería bueno volverlos a revisar. Del mismo modo, el gerente que sucedió a Acosta en el mismo puesto de responsabilidad, Ignacio Domínguez⁷⁷, sostiene que TEA cuenta con unos estatutos que responden a una forma jurídica que se ha considerado la más adecuada para su funcionamiento. A efectos prácticos, explica que dota a la entidad de mayor autonomía que otros centros. Además, añade que los aspectos en donde se podrían mejorar afectan a otras cuestiones que no son los estatutos, tales como formar parte de la Red Estatal de Museos, para optimizar el servicio del centro de arte y conectar con el público.

Por otro lado, hemos entrevistado a la jurista del área de cultura, Ágata Gallardo⁷⁸ quien nos ha relatado el origen y el desarrollo de la definición jurídica de la entidad, resaltando que una vez se concibió el centro de arte no se tuvo claro la naturaleza jurídica que iba a tener, así como su dependencia. De este modo, explica que tras un año de apertura del centro se creó la entidad pública empresarial local, concebida como una figura más independiente que un organismo autónomo, entendida como una forma de gestión directa del servicio público. En definitiva, concluye exponiendo que su definición jurídica le ha otorgado a TEA, mayor agilidad e independencia en la gestión y en la tramitación de expedientes, ya que no interviene el área de intervención del Cabildo, aunque orgánicamente sí depende de ésta, pero sí un consejo de administración de la entidad. También, consideramos conveniente conocer la opinión del anterior director artístico, Javier González de Durana⁷⁹, quien

⁷⁶ La entrevista de Isabel Acosta, no se publica por expreso deseo de su autora.

⁷⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, XII.

⁷⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº17, I-II.

⁷⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº5, X.

creo que los estatutos no son el principal problema de la gestión del centro de arte, sino los órganos políticos que la dirigen ya que opina que TEA, responde al prototipo de museo hiper-institucionalizado. Por último, hemos abordado la opinión de uno de los miembros que formó parte del consejo asesor de TEA, Fernando Castro Borrego⁸⁰, el cual expone que, “*tanto la organización como la estructura del centro de arte vino determinada por el presupuesto*”. En esta línea, relata que antes de la ejecución del proyecto, se decidió que la institución no se integrara en el Organismo Autónomo de Museos, ya que a TEA, se le iba a destinar la mayor parte del presupuesto, al ser un centro de nueva creación dotado de programas que generarían altos costes. Por ello se le otorgó un presupuesto propio y se incluyó dentro del área de cultura del Cabildo.

Por tanto, tanto el modelo Thyssen como el modelo TEA nacen de una clara vocación coleccionista y educadora, cuya diferencia estriba en que el primero se origina a través de dos colecciones: una colección privada, fruto de una negociación desde 1986 hasta 1993, que comenzó en un acuerdo de préstamo de los barones Thyssen al Estado español y culminó con un contrato de compra-venta, en donde éstos no perdieron nunca la totalidad de sus derechos al estar representados en los órganos de decisión de la institución, y una segunda, objeto de préstamo temporal por parte de la baronesa Thyssen al Estado español.

En cambio, el segundo modelo, es objeto de una colección pública realizada a partir de una serie de adquisiciones de obras de arte, realizadas dentro del mercado del arte, por parte del Cabildo de Tenerife, durante veinticinco años. De este modo, a partir de la naturaleza de sus estatutos, se ha entendido que la definición jurídica de cada uno, organizaría y facilitaría la gestión de las instituciones, objeto de nuestro estudio científico, cuestión que considero que no es discutible, ya que cualquier forma administrativa ordenada y coherente asegura el cumplimiento de los objetivos de un museo o centro de arte, cuyo fines son claros y definidos en la mayoría de estos: adquirir, conservar y exhibir las colecciones, programar exposiciones temporales, educar, comunicar y comercializar la marca del museo y situarse entre

⁸⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº6, IV-V.

los mejores del panorama actual. No obstante, los recursos económicos y humanos del Thyssen posibilitan la consecución de estos objetivos de manera clara, y además le añadimos el valor de la experiencia que adquiere una institución de más de veinte años de existencia, madurez que carece TEA, al cumplir seis años desde su creación hasta la fecha en la que presentamos esta tesis, y aún no disponer de los recursos necesarios para su gestión óptima y correspondiente proyección exterior. Al margen de dichos objetivos, si debemos mencionar que en ambos museos se ha experimentado una evolución de su definición técnica, entendida en el caso del Thyssen como un museo y en el de TEA, como un centro de arte, ya que el primero ha atendido a sus premisas fundamentales de conservación y difusión de la colección, pero además le ha prestado una especial atención a la programación de exposiciones temporales y actividades relacionadas, con el objeto de atraer al máximo número de visitantes y proyectar su imagen en el exterior. Y el segundo, originalmente concebido como un centro de arte multidisciplinar, el cual ha proyectado un profuso número de exposiciones y actividades desde su apertura, en los últimos meses- coincidiendo con el nuevo nombramiento del presidente del Cabildo de Tenerife y presidente de TEA, Carlos Alonso- ha habilitado una sala de exposiciones para albergar los fondos de su colección, atendiendo específicamente a la obra del artista surrealista Óscar Domínguez, atendiendo así a los fines originarios que motivaron la creación de este centro, a comienzos del año 2000, bajo el nombre de IODACC (Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea).

Además, tanto el patronato del Thyssen como el consejo de administración de TEA, son órganos estructurados en función del ordenamiento jurídico, conformados en primer lugar por doce miembros, ocho de los cuales son representantes del estado y cuatro de la familia Thyssen, objeto del acuerdo de compra-venta de la colección, ya que al tratarse de un modelo mixto de gestión, deben estar representadas las dos partes: el Estado y familia Thyssen, lo cual considero vela por el cumplimiento de los intereses de las partes, de manera justa y equilibrada, quedando representados la totalidad de los interesados. Además, este patronato posee un consejo asesor artístico, que opino que es de gran utilidad al reforzar los criterios artísticos del proyecto museológico y museográfico del museo, de manera objetiva y sin estar

influidos por intereses internos, lo cual inyecta de transparencia a la institución. Por otro lado, TEA, cuenta con un consejo conformado en su mayoría por al menos nueve cargos públicos, lo cual politiza las decisiones que se adopten en beneficio del centro de arte, velando por los intereses públicos desde unas directrices políticas. La representación de especialistas en este consejo es minoritaria, tan sólo son dos, lo que considero que no eclipsa las decisiones del consejo, aunque sí son vinculantes. A diferencia del Thyssen, TEA no cuenta con un consejo asesor artístico externo, lo que no compensa las decisiones del consejo, de ninguna de las formas. Sin duda, tenemos en consideración que se trata de un modelo de institución pública y por ello deben estar representados los cargos electos, pero sería necesario la incorporación de más expertos de reconocido prestigio dentro de ese órgano de decisión, máxime cuando el centro de arte no cuenta con la figura de un director artístico, desde hace tres años, competencias desarrolladas de forma airosa por los jefes de conservación del centro de arte. No obstante, considero que toda institución cultural debe contar con un director artístico, eje vertebrador que vele no sólo por la colección sino por el cumplimiento del proyecto artístico, proporcionándole personalidad a la institución. En el Thyssen, la necesidad de la existencia de este puesto deja en un segundo plano al director-gerente quien asume la dirección económica y de personal del centro, sin erigirlo por encima del director artístico, como si sucede en TEA. Éste asume no sólo dicha gestión, sino la toma de decisiones junto con los conservadores-jefes, en comunicación con el consejero responsable del área, lo cual, sobrecarga de trabajo a todos los citados, por la ausencia de director. Si atendemos al cumplimiento del ordenamiento, fines y competencias estatutarias, el Thyssen se ciñe a la totalidad de las premisas, ya que como comentamos con anterioridad, se trata del acuerdo de compra-venta de las partes y cualquier incumplimiento peligraría la colección. Como fines institucionales, este museo persigue la dinamización de sus espacios expositivos, el uso de las nuevas tecnologías, la educación y la proyección internacional.

En el caso de TEA, los estatutos no contemplan ninguna premisa que sea de difícil cumplimiento, ya que se redactaron para facilitar el funcionamiento de ésta al margen de su rentabilidad económica y social, sus fines y objetivos son sencillos y se

cumplen en su mayoría, incidiendo en la participación de la sociedad en la cultura, en la dotación de espacios culturales y en la regeneración de la ciudad a través del centro de arte, fines políticos que se complementan con la proyección de un programa artístico dotado de exposiciones de carácter local, nacional e internacional, que persiguen la calidad de los contenidos, la excelencia, la creatividad y la formación. En otro ámbito, hacemos una valoración de las memorias de ambas instituciones, estas nos permiten realizar una radiografía exhaustiva de la gestión interna y de su funcionamiento. En el Thyssen, hemos detectado una evolución, en la presentación y en los contenidos, influenciada no sólo por las técnicas de edición y las nuevas tecnologías que nos permiten una lectura más ágil y atractiva de éstas, desde las primeras, en 1992, hasta las últimas 2010⁸¹, presentadas en pen drive, sino por un mayor despliegue de información, estructurado por departamento y acciones realizadas que transmiten claridad y una óptima gestión al margen de los resultados obtenidos de forma anual. En el caso de TEA, y teniendo en cuenta esa inexperiencia que viene dada por la juventud de la institución, las memorias no han sido editadas, pero sí nos proporcionan una amalgama de datos estadísticos e información enumerada de las actividades, adquisiciones y exposiciones realizadas desde la apertura del centro, aunque tenemos que resaltar que debe ser completada con justificaciones y argumentos que las sostengan velando para una mayor claridad y sostenimiento de su gestión. Por tanto, y para finalizar este epígrafe, debemos resaltar que tanto el Thyssen como TEA, se erigen como dos modelos de gestión museística singulares en España, cuya naturaleza no es la establecida por la práctica común de las instituciones culturales, que optan por definiciones jurídicas más sencillas, dependientes en su mayoría del ente público o privado sin mayor implicación de otros órganos facultados y derivaciones de tendencia organizativa que someten a ésta a un continuo cambio de definición dentro de las estructuras originales y cuyos fines vienen delimitados por una proyección internacional en el caso del Thyssen, y una difusión local y participación de la sociedad canaria en TEA, entendiéndolo como una plataforma de creación que no atraviesa nuestras fronteras más cercanas.

⁸¹ Las memorias de 2011 y 2012, no han podido ser consultadas ya que no se ha finalizado su preparación y edición. No obstante, hemos consultado documentación interna relativa a la gestión del museo durante esos años.

III.3. Las estructuras organizativas y su funcionamiento.

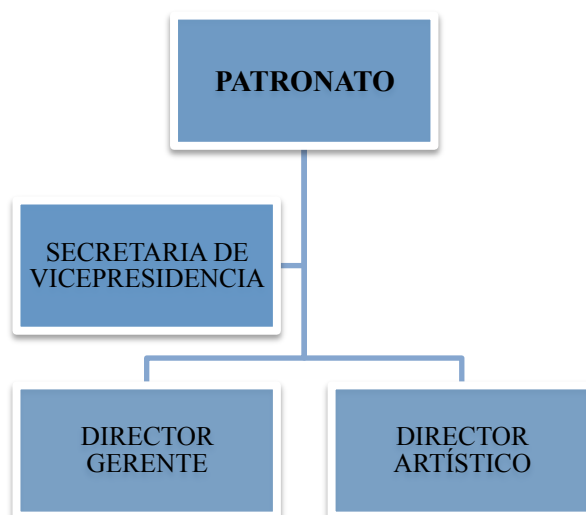
Que el museo se haya consolidado en los últimos años como la institución cultural más prestigiosa y reconocida en cuanto a su gran capacidad de agente transformador del entorno social, urbano y cultural, es debido en buena medida a las sólidas estructuras organizativas que la sostienen, a través de las cuales se desarrolla un entramado de funciones que la dotan de personalidad y singularidad dentro del panorama actual. Por ello, consideramos prioritario definir y analizar en este apartado la organización interna del Museo Thyssen-Bornemisza y de TEA-Tenerife Espacio de las Artes, atendiendo a sus estructuras jerárquicas y departamentales a partir de las cuales se diseñan y se gestionan sus proyectos artísticos, desde un punto de vista multidisciplinar. Ello sin olvidar los programas de promoción y marketing, así como las políticas de mecenazgo y patrocinio que actuarán de forma determinante en la producción de exposiciones y eventos, entendidas como óptimas alternativas para la gestión cultural en plena época de crisis en donde las subvenciones públicas adolecen de partidas económicas llamativas para el sostenimiento de la cultura. Todas estas cuestiones las podremos sostener con los argumentos que nos han facilitado las fuentes orales que hemos consultado, relativas a los órganos de gestión, dirección y organización de estas dos instituciones, recursos estos fundamentales para contrastar la información recogida, estableciendo así nuestras conclusiones posteriores correspondientes a la adecuación de las estructuras analizadas y su desarrollo dentro del ámbito trabajado en este estudio científico.

III. 3.1. Organigrama, perfil y funciones del personal del Thyssen.

Según un estudio realizado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, sobre los profesionales de los museos en España, se entiende por profesionales de museos (2012, 5) aquellas personas con categoría de director, técnico superior, técnico y auxiliar de museos que desarrollan las funciones siguientes: conservación, restauración, documentación, educación, marketing y comunicación, gestión y administración. No se incluyen las personas que desarrollan tareas asociadas a servicios complementarios: atención al público, vigilancia de seguridad y

mantenimiento. El Museo Thyssen-Bornemisza posee una ventaja relativa al criterio de selección de personal con respecto a otros museos de titularidad pública, ya que al crearse más tarde, siguió una política objetiva de captación, externalización y búsqueda de buenos *curriculum*s profesionales, y eso se nota en una óptima profesionalización¹. De este modo, ponemos en relevancia el organigrama de la fundación presidido por un patronato, a partir de cual se estructura en dos direcciones claras y diferenciadas de trabajo en el museo, como son las correspondientes al director-gerente y al director artístico.

Gráfico I²



En este sentido, destacamos, por un lado, las áreas de la fundación que son competencia directa del director-gerente:

- Secretaría.
- Administración y finanzas:
 1. Administración.
 2. CAVE.
 3. Servicio de taquillas y control de acceso.

¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, IX.

² Véase gráfico I. Organigrama de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2012. Fuente: elaboración propia.

- Explotación y mantenimiento:
 1. Técnicos de mantenimiento.
 2. Mantenimiento de actos socioculturales.
- Seguridad:
 1. Supervisión.
 2. Centro de control.
 3. Compañía de seguridad.
- Recursos humanos y servicios generales:
 1. Recursos humanos.
 2. Servicios generales.
 3. Servicio de información.
 4. Servicio de guardarropa.
- Comunicación y relaciones externas:
 1. Relaciones externas.
 2. Prensa.
 3. Comunicación interna.
- Tienda-librería, publicaciones:
 1. Tienda-librería.
 2. Publicaciones.
 3. Almacén.
 4. Servicio de tienda.
- Tecnología:
 1. Técnicos informáticos.
 2. Página web y nuevos medios del museo.
- Promoción y marketing:
 1. Promoción turística y cultural.
 2. Programa eventos corporativos.
 3. Servicio programa Amigos del museo.
- Patrocinio.

Y por otro, las áreas de la fundación que son competencia directa del director artístico:

- Secretaría.
- Ayudante de director artístico.
- Biblioteca.
- Derechos de reproducción.
- Colección Carmen Thyssen-Bornemisza.
- Registro:
 1. Registro.
 2. Montaje de exposiciones.
- Restauración:
 1. Restauradores.
- Conservación pintura antigua.
 1. Ayudante de pintura antigua.
- Conservación pintura moderna.
 1. Ayudante de pintura moderna.
- Educación:
 1. Ayudante de conservación.
 2. Desarrollo educativo.
 3. Educadores.

En cuanto al equipo directivo, podemos poner en relevancia a los siguientes miembros correspondientes a ambas direcciones de la fundación.

Dirección artística:

- Director artístico.
Guillermo Solana Santiago³.
- Jefa de conservación del área de pintura antigua.
María del Mar Borobia⁴.
- Jefa de conservación del área de pintura moderna.
Paloma Alarcó Canosa⁵.

³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº10.

⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11.

- Jefe del área de restauración.
Ubaldo Sedano Espín⁶.
- Jefa del área de registro.
Lucía Cassol⁷.
- Jefa del Área de educación.
Ana Moreno Rebordillos⁸.

Dirección-gerencia:

- Director-gerente.
Evelio Acevedo Carrero⁹.
- Jefa del área de administración y finanzas.
Manuela Martín Rojo¹⁰.
- Jefa del área de recursos humanos y servicios generales.
Marta Carrasco Elguezabal¹¹.
- Jefa del área de publicaciones, tienda y librería.
Ana Cela Luque¹².
- Directora de promoción y desarrollo corporativo.
Elena Benarroch Vila¹³.
- Director de comunicación y relaciones externas.
José María Goicoechea García¹⁴.
- Jefe del área de tecnología.
Javier Espadas Bardón¹⁵.
- Jefe del área de seguridad.
Andrés Pérez Vega¹⁶.
- Jefe del área de explotación y mantenimiento.

⁶ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

⁷ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº17.

⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5.

¹⁰ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

¹¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº23.

¹² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº16.

¹³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº18.

¹⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº20.

¹⁵ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

¹⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº21.

Alberto Hernández Jiménez¹⁷.

Tal y como figuran en las memorias de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza (2003, 34-45), podemos describir los acontecimientos más señeros que marcaron la década de arranque y desarrollo del museo, tales como el proceso de adquisición, las exposiciones celebradas, el quinto y décimo aniversario, la muerte del Barón, las estadísticas de visitantes, los acuerdos y convenios alcanzados, la colección, la proyección internacional, las nuevas tecnologías, el presupuesto, etc. pero no se puede apreciar una descripción segmentada y departamental de las tareas y acciones realizadas en beneficio de la institución de manera específica durante aquella época. No obstante, en las memorias anteriores a nuestro ámbito de estudio sí apreciamos en los primeros borradores lo que posteriormente sería una estructura ordenada y justificada, como la que se reflejan en las memorias publicadas posteriormente (2006, 147-151), cuya etapa estuvo marcada por la reorganización de la estructura orgánica de la fundación, la creación de cinco áreas nuevas funcionales (pintura moderna, pintura antigua, restauración, informática e investigación y extensión educativa) y el crecimiento que experimentó la plantilla del museo que pasó de contar con ochenta y una personas en el año 1999 a ciento dos personas en 2005.

En este redimensionamiento de la plantilla despunta la creación de nuevos puestos, tales como los ayudantes de conservación, responsable del desarrollo de aplicaciones educativas, así como más personal en áreas como mantenimiento o tienda-librería, que se vieron afectadas por la ampliación de los espacios del museo. Además, debemos destacar que en diciembre de 2002 se convocaron las primeras elecciones sindicales en el museo que tuvieron como consecuencia la constitución del comité de empresa, como órgano de representación de todos los trabajadores. La negociación y posterior acuerdo dio lugar al primer convenio colectivo, hasta el año 2007. Por otro lado, en cumplimiento de la legislación sobre prevención de riesgos laborales en el año 2002, se contrató un servicio de prevención ajeno en aras de conseguir una mejora de las condiciones de trabajo, con la finalidad de garantizar la seguridad y la

¹⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº22.

salud de los trabajadores. También debemos resaltar el plan de formación, que continuó su desarrollo dentro de los programas encaminados a la adaptación de las nuevas tecnologías, investigación, puesta al día y desarrollo continuo de los trabajadores de la fundación.

Dentro de esa programación, mencionamos algunos cursos de formación, multidisciplinarios, aplicados a todas las áreas de conocimiento. Asimismo, el programa de prácticas formativas se consolidó y fue ampliado para facilitar que tanto alumnos de postgrados, diplomaturas o formación profesional tuvieran una primera aproximación a la práctica profesional, destacando sobre todo la recogida de alumnos en el área de restauración, y comunicación y relaciones externas, y educación al firmarse acuerdos con escuelas superiores, universidades y empresas. Años más tarde, tras haberse consolidado la fundación, se presentó en la memoria de 2006 (2006, 148-150) un modelo de dirección que tuvo entre sus principales objetivos estratégicos cuidar a sus empleados, siendo éste uno de los principales pilares sobre los que ha diseñado y desarrollado sus proyectos.

En su apuesta por el equipo humano y por la importancia que éste tiene para la fundación, se implantó una política de conciliación de la vida personal y profesional que le llevó a obtener en marzo de 2007, la certificación de Empresa familiarmente responsable (E.F.R.), certificado otorgado por la Fundación + Familia, por la práctica de acciones dirigidas a facilitar la vida privada y familiar del empleado a través de prácticas y políticas de conciliación responsables y flexibles. En este sentido, esta fundación refleja el interés por cuidar de sus empleados, como parte fundamental de la organización y éxito de la institución. De este modo, con la obtención de esta certificación, la fundación se comprometió no sólo a continuar con su política de conciliación ya establecida, sino a seguir trabajando en la búsqueda, desarrollo e implantación de nuevas medidas de conciliación. De todas estas medidas, recogidas en el plan concilia Thyssen, se pueden destacar la ampliación de permisos remunerados para asuntos propios y vacaciones, mejora en las condiciones de las reducciones de jornada por guarda legal de hijos, horas de lactancia y excedencias cortas con respecto a la legislación general, así como el teletrabajo y, la medida

principal y más utilizada por los trabajadores, los horarios a la carta. En cuanto a la evolución de la plantilla, las memorias señalan que durante los cinco años de estudio, se experimentó un fuerte incremento, pasando de 102 personas en el año 2005 a 118 a 31 de diciembre de 2010. Por tanto, ése dato es objeto de la ampliación de personal de diferentes áreas del museo y de la creación de nuevos puestos de trabajo, como el de responsable de la página web y nuevos medios, técnico de imágenes digitales, coordinador de venta externa, entre otros.

También, esta publicación nos describe la gestión de esta etapa haciendo referencia, al plan de formación de la fundación, que consolidó su desarrollo durante esos años en los programas de adaptación de tecnologías, puesta al día y desarrollo continuo de sus trabajadores, destacando el programa de formación de idiomas en inglés y francés y los cursos de perfeccionamiento profesional, como los de catalogación de materiales especiales y publicaciones seriadas, sistemas de instalación de aire acondicionado, curso de cogeneración y sus aplicaciones, delineante de carpintería y ebanistería, así como asistencia a seminarios y jornadas técnicas en diversos ámbitos de gestión. Además, resaltamos que el programa de prácticas formativas de la fundación ha facilitado desde su implantación, mediante convenios de colaboración y cooperación educativa, el acercamiento de alumnos de universidades y entidades educativas, de todos los niveles de cualificación profesional, a su primera experiencia profesional. Estos convenios permitieron la incorporación de aproximadamente cincuenta alumnos por año en el Thyssen, ampliando las áreas de acogida a prácticamente toda la fundación.

Dentro del programa de posgraduados, continúan vigentes los convenios con institutos, facultades, universidades, escuelas y empresas. Cabe destacar que este museo, consciente de la importancia de una sólida estructura en la políticas de recursos humanos, posee un manual de bienvenida (manual de bienvenida: 2012) dirigido al personal que se incorpora en la institución, una guía en donde se presenta y se explica la historia de la colección Thyssen-Bornemisza, el origen, los objetivos, los valores y la organización de la fundación, los programas de formación y la situación de la plantilla, los compromisos, la difusión, la comunicación externa, las

exposiciones y actividades, las tipologías de públicos, y la normativa y las facilidades para los empleados. En este sentido, nos centramos en los objetivos y programas de formación que este museo ofrece, ya que la gestión de los recursos humanos apuesta por programas en la línea de la optimización de la calidad en el servicio y atención al visitante. En esta manual, se expone que la calidad del servicio se mide a través de diferentes instrumentos como estudios de mercados, percepción en medios de comunicación, reclamaciones, sugerencia, etc. Por ello, debido a la comparación de elementos preceptivos y evaluativos, se identifica el área en el que hay que mejorar el servicio. Desde el Thyssen, para destacar las herramientas adecuadas, se determina precisamente si la mejora del servicio se refiere a los empleados, a las instalaciones o a los procesos. Esta memoria (2006,149), argumenta que en ocasiones la creación de un equipo interdisciplinario es la mejor solución para optimizar la calidad. Asimismo, el documento consultado pone en relevancia que el área de recursos humanos, coordina, impulsa y administra los programas de formación con el objetivo de conseguir la identificación del empleado con la institución, a través de lo que ellos denominan, programa de acogida.

Por tanto, esta área se ocupa de elevar el rendimiento en el puesto de trabajo, a partir del programa de desarrollo continuo, fomentando la posibilidad de promoción y ascenso en base de una mayor capacitación. Así, de forma anual se realizan diversos cursos formativos previstos en el plan de formación para todos los empleados de diferentes departamentos, que abordan disciplinas tales como tratamiento de imágenes y programación, nuevas tecnologías sobre conservación de obras de arte durante su manipulación, transporte y exposición, exposiciones temporales y conservación del patrimonio, seguridad y calidad eléctrica/electrónica, así como jornadas sobre la Ley Orgánica de Protección de Datos, o cursos sobre seguridad y salud, recomendados por el servicio de prevención del museo. En relación a los programas de investigación y puesta al día, se estudian las nuevas leyes y normativas correspondientes a fundaciones y mecenazgo, fiscalidad internacional IVA y fundaciones, e-contratación pública, control presupuestario y de gestión, firma y facturación electrónica, contabilidad y fiscalidad, etc.

Además en estos planes se atiende al desarrollo continuo de técnicas de marketing, competitividad empresarial y marco laboral, comunicación interna y calidad de dirección. Todos ellos, dirigidos a la excelencia de la formación del personal para garantizar el éxito de la fundación que durante la etapa de 2000-2005, fue objeto de grandes cambios, tal y como figuran en sus memorias (2006, 28), las cuales hacen referencia al proyecto de incorporación en préstamo a largo plazo de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, las obras de ampliación, y la incorporación de Guillermo Solana¹⁸ como nuevo conservador jefe del museo, en sustitución de Tomás Llorens¹⁹. Durante esta etapa, las políticas culturales de España fueron dirigidas por la exministra de cultura y presidenta de la fundación, Pilar del Castillo, y más directamente en materia museística por Marina Chinchilla²⁰, quien desde junio de 2000 fue nombrada subdirectora general de museos estatales, permaneciendo en el puesto hasta el 31 de enero de 2007, fecha en la que se incorporó al Museo del Prado como coordinadora general. Durante aquella etapa, la labor de esta responsable fue dirigir y gestionar los diecisiete museos de titularidad estatal cuya gestión depende del Ministerio de Cultura, así como cumplir con los setenta y ocho museos de titularidad estatal y gestión transferida a las distintas Comunidades Autónomas. Nos explica que, *“estas responsabilidades exigieron la realización de un plan de actuación, que bajo el nombre de Plan Integral de Museos, permitió trazar algunas líneas de trabajo como la renovación arquitectónica de los museos, la dotación y optimización de recursos humanos, la informatización y la accesibilidad a las colecciones, así como la difusión y la proyección de los museos”*.

A esta etapa siguió la de la nueva ministra de cultura y presidenta de la fundación, Carmen Calvo²¹, quien a partir de 2004 y durante casi tres años y medio estuvo al frente de esa gestión. No obstante, se debe destacar una experiencia previa que tuvo como gestora en este ámbito, pues durante ocho años fue consejera de cultura de la Junta de Andalucía. En la memoria consultada (2006, 9) la exministra y expresidenta de la fundación, pone de manifiesto que la trayectoria del Thyssen es un referente de

¹⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

¹⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6.

²⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº1, I.

²¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº2, I.

la cultura del Estado español, teniendo una clara vocación de servicio público, contribuyendo a situar a este país en el mapa de los grandes acontecimientos culturales y acercando la cultura a amplios sectores de la población. Además, Calvo considera que el museo ha sabido responder a la creciente demanda de los ciudadanos, lo que le ha llevado a realizar una ampliación de la sede y de las colecciones. En un parte de la entrevista que le realizamos destacó algunas de las iniciativas que capitaneó, tales como la ejecución final y recepción de las obras del Museo del Prado, la creación de una política de adquisición de obras de arte, la ejecución final y recepción del Museo Thyssen-Bornemisza y la recepción de las obras del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

Asimismo, la baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza ²², en calidad de vicepresidenta, expone en las memorias de la fundación (2006, 11), la satisfacción que siente tras más de diez años de creación del museo en los cuales se ha demostrado plena fidelidad a la causa que indujo a fundarlo, siendo cumplimiento a la noble aspiración del barón Hans Heinrich Thyssen- Bornemisza, por compartir con el público la colección de obras de arte, y de un rico y cohesionado programa de exposiciones temporales, servicios educativos, actividades culturales y científicas. Además, pone en relevancia la ampliación dotada de dieciséis salas realizadas para acoger su colección, de la que se ha editado un catálogo razonado, especificando que se halla en préstamo desde el año 1999, y la finalización de las tareas de traslado de una sección de la colección que se encontraba en el Monasterio de Pedralbes al Museo Nacional de Arte de Cataluña, donde se habilitó un espacio para mostrar parte de su pinacoteca de artistas catalanes.

Por otro lado, si abordamos la intervención del director-gerente, Carlos Fernández de Henestrosa ²³, en la memoria consultada (2006, 12-13), destacamos el protagonismo que atribuye al nuevo edificio del estudio BOPBAA²⁴, que acoge la colección de la baronesa, objeto de un préstamo adicional, que posteriormente se transformaría tras múltiples adquisiciones, hasta lo que hoy se conoce como

²² No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

²³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, I.

²⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9.

colección Carmen Thyssen -Bornemisza. Este exdirector-gerente del Thyssen, cuya formación es la de licenciado en ciencias económicas por la Universidad Complutense de Madrid y miembro del cuerpo de gestión económica de la Comunidad Autónoma de Madrid, ha trabajado en los cargos desempeñados que mencionamos, tales como, gerente de Desafío España Copa América, director de Acciona Museo Interactivo de la Ciencia, director-gerente de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y en la actualidad ejerce como director adjunto de administración del Museo Nacional del Prado. Durante la entrevista mantenida nos explicó que el puesto que desempeñó dentro del organigrama era el de director-gerente y sus funciones se basaron básicamente en el correcto funcionamiento de la fundación, desempeñando funciones de carácter económico y administrativo. A su marcha, nos expuso que no le quedó nada significativo por realizar ya que la mejora de los servicios y de los espacios e instalaciones tuvo lugar con la ampliación.

Del mismo modo, el conservador jefe, Tomás Llorens, expone en el citado documento anual (2006, 14-15) que la vida del museo estuvo marcada durante aquella etapa por el contrato de depósito de la colección de la baronesa Thyssen, por un periodo de once años, lo cual marcó el proceso de rehabilitación y ampliación del museo, cuya principal etapa se ocupó en la redacción de un programa museográfico para la instalación de la nueva colección, la convocatoria de un concurso para el proyecto arquitectónico de la ampliación, la redacción de ese proyecto, la convocatoria del concurso para la realización de las obras de rehabilitación y la realización de las mismas. En este sentido, Llorens resaltó que fue inevitable que las obras no afectaran al edificio del palacio de Villahermosa, por lo que el personal hizo un esfuerzo para minimizar las incidencias, además de atender el nivel de atención al público en los estándares de excelencia habituales y continuar con la programación de actividades definidas de forma ordinaria. En la entrevista mantenida con Llorens²⁵, que es licenciado en derecho y en filosofía, ha desarrollado su actividad académica y profesional sobre todo en el ámbito de la historia del arte, ejerciendo como profesor de estética en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Politécnica de Valencia, así como de teoría e historia de la arquitectura moderna en la Escuela de Arquitectura

²⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6, I-III, XIII.

del Portsmouth Polytechnic (U.K.), y director general de patrimonio artístico de la Generalitat Valenciana, director del IVAM,- Instituto Valenciano de Arte Moderno, del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, y conservador jefe del Museo Thyssen-Bornemisza. Tras su jubilación, se dedica principalmente al estudio de la historia del arte del siglo XX. Nos explica que, *“la denominación de conservador jefe se fijó en los estatutos de la fundación, los cuales son un documento anexo a la compra de la colección Thyssen-Bornemisza”*. En este sentido, expone que el museo debe tener siempre un conservador jefe, responsable ejecutivo máximo de la gestión y actividad artística del museo, el cual junto con el director-gerente, propongan al patronato las medidas adecuadas para la gestión del museo, y una vez aprobadas por este órgano se ejecutan por cada una de las áreas del museo, supervisadas por el conservador jefe y por el director gerente.

Argumenta que en la práctica se traduce en la redacción de un plan cuatrienal conjunto, acompañado de una memoria económica. Tanto en la redacción del plan como en la memoria económica colaboran todas las áreas del museo. Indica, que si bien es cierto que en la teoría la responsabilidad máxima del proyecto artístico recae en el conservador jefe, en la práctica su definición y gestión recae en el trabajo de equipo en el que los profesionales del museo que se implican cada uno en sus funciones. Asimismo, expone que una parte del éxito del museo se debe al personal de la institución. Además, Llorens incide en que con posterioridad a su jubilación, el patronato acordó una modificación de los estatutos que implicaba un cambio de nombre, en donde el conservador jefe pasó a denominarse director artístico.

Si ponemos en consideración los programas permanentes, los departamentos de conservación y restauración del museo realizaron durante esos años una labor continuada de documentación y catalogación de las obras, incorporando con la ayuda del departamento de informática un nuevo programa de documentación de las obras con el objetivo de tener una única base de datos en la quedaba archivada y para consulta toda la documentación relativa a la colección. Ese archivo virtual, de uso compartido entre los departamentos del área de conservación, permite también ser consultado en sus datos básicos e imágenes de las obras, incluidas las

correspondientes a procesos de restauración, por todas las áreas de museo del museo a través de intranet. Además, la política de préstamos, a la que haremos alusión en los sucesivos apartados, se ha mantenido activa durante este periodo, alcanzando la cifra de casi quinientos préstamos a exposiciones temporales organizadas por los más importantes museos internacionales. Otro proyecto que se acometió por el museo, fue la presentación de un portal web²⁶ en el que el usuario puede tener acceso a todas las fichas de la colección, a una visita virtual, y a todas las actividades que se realizan. En cuanto a la programación de programas permanentes en la memoria consultada (2006, 47- 48), debemos destacar que durante esos años se organizaron veintisiete exposiciones temporales, dieciocho de las que se denominaban convencionales y nueve de la serie contextos de la colección permanente, de forma que se pretendió ofrecer al visitante la posibilidad de contemplar alguna exposición a parte de la colección permanente. Esa etapa de intensa actividad expositiva fue objeto del trabajo de investigación del equipo implicado en la organización, desde los comisarios y coordinadores de cada una de éstas, a los profesionales de todos los departamentos responsables de su preparación, montaje, edición de publicaciones o difusión.

En cuanto al programa de exposiciones temporales, se llevó a cabo sin apenas incidencias por las obras de ampliación, cumpliendo el objetivo de ofrecer tres grandes exposiciones y dos del programa de exposiciones contextos, con el objeto de contemplar alguna exposición además de la colección permanente. En las memorias consta también que durante un breve periodo, 2003, el museo se vio en la necesidad de cerrar la antigua sala de exposiciones temporales e interrumpir la programación, que volvió a reanudarse con la inauguración de la ampliación con nuevos espacios expositivos, en donde se mejoraron las condiciones de accesibilidad, dimensiones y condiciones de exposición de obras de arte. Cabe destacar también, la creciente colaboración que prestaron los museos internacionales en el proceso de organización de las exposiciones, ya que la programación de la exposiciones contempló, durante aquella etapa, reforzar el conocimiento de la colección del museo, ofrecer un aspecto innovador con la investigación historiográfica, y alternar enfoques monográficos

²⁶ Disponible en <[http:// www.museothyssen.org](http://www.museothyssen.org)>. [Consultado el 13 de enero de 2014].

sobre artistas con enfoques temáticos.

Este balance dio lugar a un programa variado que fue ampliando el conocimiento del visitante sobre la colección y sobre la historia del arte y de los artistas. Asimismo, la vocación didáctica del museo puso énfasis en favorecer la comprensión de las exposiciones que se presentaron, organizando un creciente número de actividades culturales complementarias en torno a las mismas, como cursos monográficos y conferencias. Como novedad en aquella etapa, se incluyó en el programa de exposiciones, simposios científicos que reunieron a especialistas internacionales. Así, se organizaron y se presentaron veintisiete exposiciones temporales, dieciocho de las que el museo denominó convencionales y nueve de la serie contextos de la colección permanente. También, el documento, que hemos consultado aborda que las obras de ampliación del museo afectaron a la inauguración de dos salas de exposiciones dedicadas a temporales como las de contextos, con una importante mejora en dimensiones, accesibilidad y condiciones de exposición de las obras de arte. Asimismo, se especifica que junto a la edición de publicaciones, tales como catálogos y guías didácticas, se tuvo en consideración la organización de un creciente número de actividades paralelas y complementarias y la intensificación y diversificación en la colaboración con otros museos e instituciones implicadas en la organización de las exposiciones temporales, tales como la Fundación Caja Madrid, que fueron vistas en diversas sedes además del propio museo.

En este sentido podemos destacar la labor del área de publicaciones, tienda y librería, en donde se reflejó un amplio volumen de publicaciones editadas por la fundación, durante la etapa que aborda las memorias. Tanto las relativas a la colección permanente como las que se publicaron con ocasión de cada exposición temporal o contextos, llegaron a la cifra de treinta y seis publicaciones, incluyendo catálogos, guías didácticas, y las actas de los simposios organizados con motivo de algunas exposiciones. De forma particular, citamos la publicación en 2004 de los dos volúmenes del catálogo de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, protagonista de la ampliación del museo. Además, mencionamos que el acontecimiento más importante para la tienda-librería del museo, según figura en la publicación

consultada (2006, 135), fue su traslado como consecuencia de las obras de ampliación. La nueva ubicación no sólo duplica el espacio anterior, sino que lo dota de luz y de profundidad. El equipo de Thyssen, consciente de la repercusión y de la renovación de la tienda, así como de la demanda de nuevos productos que iba a suponer la incorporación de la colección de la baronesa, se centró en ampliar líneas de productos ya existentes (textil, cerámica, cristal, poster, postales, etc.) con motivos inspirados en los nuevos cuadros que se iban a presentar y potenciando el Impresionismo o el Expresionismo, muy representados en la colección, así como el textil en seda, no sólo en pañuelos y fundas de almohadones, sino en bolsos, entre otros de los artículos a destacar. Además, se incorporó el metacrilato, protagonista de la decoración de la tienda, a una nueva gama de artículos de decoración para el hogar, así como joyas. Asimismo, dirigido a un público más joven, se incluyeron productos nuevos, como juegos relacionados con el arte, cubos de imágenes, visor de cuadros, caleidoscopios, etc.

En este sentido, la labor educativa queda patente, no sólo con la amplia y variada selección de artículos, sino con el crecimiento que ha experimentado la librería, que ha duplicado su espacio en la nueva tienda, dotada de publicaciones propias, monografías que documentan la colección, secciones dedicadas a la historia del arte, técnicas, diccionarios, iconografía, museología, restauración, biografías, ensayo, literatura relacionada con las exposiciones temporales e infantil, siendo ésta última una de las secciones que más éxito ha tenido en los últimos años. Asimismo, resaltamos el papel de las exposiciones temporales que aportan variabilidad a la oferta de productos de la tienda, tales como catálogos, carteles que se editan para cada ocasión, papelería, joyas, cerámica, ofreciendo una oferta amplia y destacada.

Con relación a la biblioteca del museo, el artículo consultado, autoría de la responsable del área, Soledad Cánovas (2010, 98-99) no explica, que debemos remitirnos a la historia de su creación, que corrió en paralelo con la apertura de la institución en Madrid en 1992. Desde el principio, ha estado ubicada en la tercera planta del palacio de Villahermosa, en una zona abuhardillada, larga y estrecha, situada entre las fachadas del paseo del Prado y la carrera de San Jerónimo. Desde

los primeros años de su andadura se vio que era necesario formar una biblioteca que sirviera de apoyo y referencia a la colección permanente del museo y que estuviera al servicio del personal del museo y de los investigadores. La memoria nos relata (2006, 137) que está especializada en pintores representados en la colección permanente y en la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, así como en los movimientos artísticos, estilos, épocas en los que se desarrollaron su actividad.

En pintura europea abarca un amplio espectro que parte desde el gótico y llega hasta las vanguardias experimentales de la primera mitad del siglo XX. También, existe un fondo bibliográfico creciente sobre pintura norteamericana de los siglos XIX y XX, así como otras obras que se van adquiriendo para la preparación de exposiciones temporales que el museo organiza. De este modo, la formación centroeuropea de la colección Thyssen-Bornemisza explica que la biblioteca esté nutrida de publicaciones extranjeras, que resultan difíciles de localizar en otros centros e instituciones de ámbito nacional, cuyo núcleo principal procede de Villa Favorita, en Lugano, donde se fue formando paralelamente como complemento al estudio para la adquisición de pinturas que el barón Thyssen compró a lo largo de su vida, aumentando la colección iniciada por su abuelo.

Es destacable que en 1998 cerca de ocho mil novecientos libros de Villa Favorita se trasladaron en depósito al Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid, quedando durante esa etapa de estudio que figura en las memorias, una remesa estimada de dos mil quinientos títulos que se preveía que se incorporaran. Asimismo, en ese periodo, como recogen las memorias, ha habido un importante crecimiento en el número de libros que han ingresado en la biblioteca, alrededor de nueve mil, ya fueran por compras, derechos de reproducción, préstamos de pinturas a exposiciones temporales, donativos o intercambios con otras instituciones nacionales y extranjeras, cuya vía de manera específica ha incrementado el ingreso de obras, cumpliendo los objetivos de nutrir la biblioteca de las publicaciones y los catálogos de exposiciones, nacionales y extranjeras de pintores y movimientos artísticos representados en la colección permanente.

Cabe destacar la donación realizada por Tomás Llorens, según figura en el artículo citado anteriormente, (2010, 98-99), en septiembre de 2006, un año después de que renunciara al cargo de conservador jefe que había ocupado desde 1991. En cuanto al canje, hay que señalar que en los últimos años se ha incrementado con respecto a los años anteriores. Basta señalar que se han realizado intercambios con unas ciento cuarenta instituciones españolas y en torno a cuatrocientas cincuenta extranjeras. La colección Thyssen-Bornemisza adquirida por el Estado español al barón en 1993, ha permitido cubrir algunas lagunas de los grandes museos españoles. La escuela holandesa, el impresionismo, el postimpresionismo, el paisajismo norteamericano del siglo XIX o las vanguardias del siglo XX, son un claro ejemplo de ello, ya que estos estilos artísticos están bien representados en la biblioteca, reflejando así las inquietudes e intereses de quienes formaron dicha colección. Esto es precisamente lo que constituye la característica fundamental de su fondo y la convierte en única en su género en España: una biblioteca cuyo núcleo principal, en su origen privado, ha ido creciendo hasta triplicar el fondo inicial y actualmente se ha convertido en una sección de uno de los principales museos de nuestro país. Fiel a los intereses de quienes la crearon, la biblioteca ha ido creciendo en esa línea, buscando siempre completar la bibliografía sobre artistas y movimientos artísticos representados en la colección permanente del museo, sus épocas y sus países. Seis salas forman la biblioteca distribuidas en un espacio en forma de “L”, cada una identificada con un nombre propio que define el grueso de su contenido. Según el artículo consultado (2010, 100), ésta se reparte de la siguiente forma:

Gráfico II²⁷



En cuanto a la informatización, en 1997 se comenzó a informatizar el fondo con el programa de gestión de bibliotecas LIBERMARC, según figura en el artículo que realizó Cánovas, (2010,100). Como el personal de la biblioteca resultaba insuficiente para lograr la catalogación completa, en 2007 se contrató una empresa externa que asumiera la parte técnica del proyecto. La elección recayó en la firma Sibadoc. El proyecto consistió en la catalogación retrospectiva de los libros procedentes fundamentalmente de la biblioteca histórica de Lugano y la revisión y corrección de

²⁷ Véase gráfico II. Organización de la biblioteca de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2010. Fuente: elaboración propia.

toda la catalogación hasta entonces realizada. Además, el servicio de biblioteca dispone de OPAC para la consulta del catálogo, que también se puede acceder a través de intranet del museo. Por otro lado, mencionan las memorias (2006,136) que el ingreso de publicaciones periódicas por suscripción se mantuvo sin variación respecto a otros años y se recibieron numerosos títulos de revistas especializadas en arte, restauración y conservación.

Por tanto, este incremento de los fondos requirió dentro del proyecto de ampliación del museo, aumentar el espacio de la biblioteca en el año 2004, así como el número de sus estanterías, que ha pasado de tener 285 metros lineales a 650, así como la puesta al día del registro, la catalogación y la informatización de las publicaciones que ingresan en la biblioteca, la introducción en la base de datos los volúmenes procedentes de Fondazione Thyssen-Bornemisza de Lugano, labor que recoge estas memorias que se continua. Cabe mencionar, que la biblioteca es de acceso directo y restringido a los conservadores y el personal de los distintos departamentos del museo, atendándose también consultas de los usuarios externos que precisen realizar estudios relacionados con la colección.

En otra vertiente, resaltamos que el departamento de comunicación y relaciones externas desarrolla una labor esencial en la difusión y sus actividades, cumpliendo con uno de los objetivos prioritarios de la fundación (2006, 131). En el documento explica que las acciones van encaminadas a dar la mayor difusión y llegar al mayor número de personas y que las exposiciones y actividades que se organicen tengan la máxima visibilidad. Durante la etapa que abarcan las memorias, los planes de actuación de este área abarcaron desde las relaciones con los medios de comunicación, la publicidad, la organización de las inauguraciones y otros actos conmemorativos, hasta la atención a los visitantes ilustres y colaboradores, tales como patrocinadores, Amigos del museo e instituciones colaboradoras, además de las relaciones con las organizaciones públicas y privadas del sector turístico.

Así, podemos mencionar, que en la publicación consultada se explica que desde el departamento de prensa se mantiene una relación constante con periodistas y medios,

con el objeto de facilitarles en la medida de lo posible su trabajo, teniendo en cuenta el interés que suscita el museo, al margen de que la proyección pública de la fundación y del museo, que depende de la cobertura que prestan los medios de comunicación. Por tanto las tareas de este departamento se han mantenido en la misma línea a lo largo de los años y comprenden la gestión de la base de datos, la elaboración de notas y dossieres de prensa, la organización de ruedas de prensa para la presentación a los medios de los diferentes proyectos, así como el seguimiento y archivo de todas las notas de interés para la institución. Estas tareas se ven complementadas por las campañas publicitarias, con el objeto de llegar a un público más amplio y diverso. Éstas no sólo contemplan la prensa diaria y revistas especializadas de arte, sino también la publicidad on-line, publicidad exterior, con una presencia importante en Ifema, en la estación del AVE en Atocha, en el mobiliario urbano de Madrid, y en la publicidad en revistas turísticas y de viajes.

A través de estas campañas se dan a conocer no sólo las exposiciones temporales sino también la actividad general del museo, tanto a nivel nacional como internacional, de manera que se asegura una presencia continua en los medios de comunicación. Las memorias aclaran que el otro soporte de la proyección pública de la fundación es la convocatoria a los actos que se celebran en el museo con motivo de la inauguración de sus exposiciones temporales y otro tipo de celebraciones. En este sentido, el documento resalta que la gran respuesta que se recibe en este tipo de eventos, auguraba que estas personas fueran privilegiados portavoces de la actividad de la institución, así como lo son los colaboradores habituales, tales como el grupo de voluntarios, los Amigos del museo o los patrocinadores. En esta línea, las memorias ponen en relieve el programa de visitas privadas, a través del cual el museo da a conocer de forma privilegiada sus colecciones y exposiciones a un público de sectores menos ligados a las manifestaciones artísticas y a los museos.

También, debemos destacar que el área de comunicación realiza una serie de materiales de difusión, entre los que destaca la revista *Perspectivas*, publicación cuatrimestral que sirve de canal esencial para informar de las actividades y noticias del museo. Además de esa publicación, se elaboran folletos sobre el museo y las

exposiciones temporales destinadas a la distribución en el sector turístico, cuya colaboración en la etapa de estudio, ha contado con el Patronato de Turismo de Madrid, de la Oficina de Turismo de la Comunidad y de Turespaña, lo cual es esencial para dar mayor difusión a los folletos. Otros materiales que se realizan son las invitaciones a las exposiciones y otros eventos, y la coordinación de la edición de las memorias de la fundación. No obstante, en las memorias figura que el plan de acciones de este área se organiza por campañas ligadas a las diferentes exposiciones temporales que se presentan. Durante el periodo que acomete la publicación consultada, además de las campañas habituales entorno a la presentación de las exposiciones se ha abordado con especial dedicación todo lo que rodeó a la apertura del nuevo edificio anexo al palacio de Villahermosa, bajo el lema “Nuevos espacios Nueva colección” (dossier interno: 2004). Ésta fue una campaña de promoción y lanzamiento de la ampliación del museo para difundir y dar a conocer la colección Carmen Thyssen-Bornemisza.

Prueba del interés despertado fue la abundancia de reportajes, artículos y entrevistas que aparecieron en los medios, tanto nacionales como internacionales, desde las semanas previas y hasta los meses posteriores a la inauguración. En este sentido, y previa inauguración el acto se organizó con una visita profesional el día anterior, una rueda de prensa y una inauguración general al día siguiente. Además de los actos oficiales, se organizaron visitas especiales para los Amigos del museo, para las empresas de turismo y para los vecinos que habían soportado pacientemente las obras de construcción del nuevo edificio. Desde este área también se han realizado otra serie de actos encaminados a dar a conocer diversas iniciativas de la fundación, entre otros la nueva página web del museo, bajo el lema @rróbate con el arte, la conmemoración del décimo aniversario del museo, en donde se organizó un acto institucional y se publicó una mini- memoria (2003, 27-23) que recoge diez años del museo, publicación ésta que fue distinguida con el premio Daniel Gil de Diseño 2003.

También en el año 2004, se realizó la presentación del museo en Art Basel²⁸ en Basilea. El museo en calidad de proyecto invitado, presentó en un stand del pabellón Art Unlimited el nuevo edificio y la colección Carmen Thyssen-Bornemisza. En esta publicación se especifica que fue una de las acciones que se realizaron desde el museo para internacionalizar la institución, a la que se unió la atención de periodistas y medios de comunicación extranjeros. Además, se expone que puntualmente y en colaboración con otras instituciones públicas dedicadas a la promoción de Madrid como destino turístico, se organizaron viajes de periodistas internacionales para presentar las exposiciones y colecciones, tal y como se hizo para el lanzamiento del nuevo edificio y de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza en colaboración con la Oficina de Turismo de la Comunidad del Madrid. Además de este departamento, existen otros con labor de difusión, tal y como es el de educación, que en el periodo entre 2000-2005, llevó a cabo una revisión y una actualización de algunos de los programas educativos que funcionaron en años anteriores, reforzándose así la oferta, con el fin de atender a las demandas educativas. Con la inauguración del aula de Educathyssen y la creación del área de investigación y extensión educativa culminó el proceso de renovación y ampliación de los programas educativos del museo.

Durante aquella época (2006, 71-77), los programas estuvieron dirigidos al profesorado de enseñanzas medias a escolares de todos los niveles educativos, a estudiantes universitarios, al público familiar, a adultos así como a públicos con necesidades especiales, en donde las actividades cumplieron con cometidos diferentes que fueron desde la divulgación a la comunicación científica. Una herramienta fundamental del departamento fue su desarrollo on-line a través de la web²⁹ de educación diseñada en 2003, además de convertirse en un medio de difusión de las actividades didácticas, un lugar en el que el público puede encontrar contenidos educativos que le faciliten la visita al museo y el conocimiento de las obras de arte. En 2005 se procedió a renovar su imagen y a perfeccionar y consolidar su estructura de contenidos en la forma en la que se da a conocer actualmente. El

²⁸ Art Basel es una feria de arte internacional que se celebra en Basilea. Se encuentra entre las ferias de arte más importantes y cuenta con la participación de las mejores galerías procedentes de todo el mundo. En ella se dan cita a numerosos expertos y coleccionistas.

²⁹Disponible en <<http://www.educathyssen.org>>. [Consultado el 14 de enero de 2012].

diseño de la web fijó como objetivos: la funcionalidad y la accesibilidad, incluyendo adaptaciones que permiten su uso a personas con deficiencias visuales. Debemos destacar que actualmente, es uno de los pocos ejemplos de webs de carácter educativo dependientes de un museo de arte a nivel internacional, y el único que existe en España.

Durante la fase experimental, la web del área de educación tuvo ciento treinta mil visitas. En el año 2003 se publicó la primera guía didáctica que facilitó la lectura de las exposiciones temporales y que ofreció propuestas educativas a los profesores. Posteriormente, el portal se ha ido completando con nuevas incorporaciones como el canal didáctico Pequeño Thyssen, que dio lugar a una web específica para la comunidad educativa, escolares y familias, Educathyssen, además del desarrollo de la web de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, en la cual también se pueden acceder a las fichas, imágenes, y archivos de toda la colección, así como a propuestas didácticas innovadoras. Se debe tener en consideración que el portal de didáctica además de su desarrollo on-line a través de la web Thyssen, ha mantenido su política de acercamiento a nuevos públicos, a través de convenios llevados a cabo con la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Juan Carlos I, y la Universidad Autónoma de Madrid, entre otros.

Éstos y otros acuerdos forman parte de un nuevo programa que se ha denominado *Un Museo abierto*, cuyo principal objetivo es fomentar la cooperación entre instituciones para el desarrollo de proyectos educativos. Esta iniciativa tuvo sus primeros frutos en proyectos como los desarrollados con la Escuela Arte 4 de Madrid, con la Fundación Síndrome de Down de Madrid, con el IES Pio Baroja, con la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, etc. También queremos destacar que en esta memoria (2006, 77), los programas didácticos del museo, ha seguido contando con el patrocinio de la Fundación Caja Madrid, que los ha apoyado desde sus inicios en 1998.

En el entorno de la globalización, nuevas tecnologías y contenidos digitales es en el que el Museo Thyssen-Bornemisza se encuentra trabajando e innovando desde el

año 2000, tanto desde un enfoque interno, mejorando la gestión como desde un enfoque externo, ofreciendo a los visitantes nuevos servicios y contenidos de calidad (2003, 116-119). Esta institución está firmemente convencida de la responsabilidad que tiene en la publicación de sus contenidos y actividades en los nuevos canales tecnológicos, así como en la generación de servicios vía online que aportan valor añadido a sus visitantes.

En este sentido, el departamento de informática del Thyssen, relata en la memoria (2006, 96-99) que trabaja desde esa época en un plan de innovación, cuyos proyectos han hecho uso de tecnologías y métodos avanzados, ya probados con éxito en otros entornos y han exigido la implicación de prácticamente todos los departamentos del museo, abriendo nuevos horizontes en la creación de contenidos digitales, así como en los métodos para su difusión. Por tanto, el museo ha pasado por diferentes fases, iniciándose con su web³⁰, y el diseño del portal de educación³¹, centrado en los objetivos didácticos orientados a un público interesado en el arte desde un punto de vista educativo. En este sentido, destacamos que el museo abordó el desarrollo de una nueva página web (2006, 96-98), cuyos contenidos son administrados desde el propio museo por los diferentes departamentos responsables, accesible y que asegura una óptima visibilidad en internet a través de los buscadores más populares. Esta fase se caracterizó por la elaboración de los contenidos por la propia institución y por la existencia de un público que accedía a su web para informarse sobre las actividades o prepararse antes de realizar una visita. Además debemos destacar, la creación del museo virtual, durante la citada etapa, que ha permitido a los usuarios realizar recorridos multimedia por las obras de arte del museo, y en donde también se han publicado videos de algunas de las conferencias que tuvieron lugar en la institución, así como el desarrollo de unas páginas WAP, que permiten accesos desde teléfonos móviles a la información de las actividades del museo. Estas aplicaciones han sido acompañadas de una oficina de prensa virtual y de diversos canales orientados a ofrecer información sobre las actividades del museo.

³⁰ Disponible en <<http://www.museothyssen.org>>. [Consultado el 13 de enero de 2014]

³¹ Disponible en <<http://www.educathyssen.org>>. [Consultado el 14 de enero de 2012].

El departamento de restauración del museo refleja su funcionamiento en la memoria de 2006 (2006,139), donde mantiene una dinámica dirigida principalmente a la restauración, la conservación, la investigación y la docencia. Este área, durante la etapa de estudio, ha desarrollado sus actividades directamente ligadas a la conservación y al estudio de la colección permanente y al seguimiento y adecuación de las medidas de protección de ésta y del préstamo adicional de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza. También ha sido competencia de este departamento, ejecutar las acciones encomendadas a una correcta logística en las exposiciones temporales, actividad que se ha incrementado tras la firma de los convenios que se han suscrito entre este museo y otras fundaciones. Por tanto, del departamento de restauración dependen todas las acciones encaminadas a la aplicación de la conservación preventiva de las obras de arte, para garantizar su estabilidad y permanencia, tratamientos de restauración, requisitos para su prevención, estudio de su comportamiento y de las condiciones del entorno, así como de los elementos y exigencias necesarias, para su posible movimiento y/o traslado.

Según figura en las memorias (2006, 139), se efectuó una revisión y estudio pormenorizado de las obras seleccionadas para el proyecto de ampliación en su exposición permanente, realizando la diagnosis, analítica e identificación de materiales, propuestas de intervención, y en aquellos casos que lo requerían, la restauración y las recomendaciones adecuadas para su conservación futura. Entre las obras intervenidas en este periodo, cabe destacar *La Virgen y el Niño con ángeles*, de Piero di Cosimo, *el baño de Diana*, de Corot, *La iglesia de Chatou*, de Derain, *La pequeña palmera*, de Dufy, *Cristo en la Cruz*, de Van Dyck, entre otras. Además, durante esta etapa se fue desarrollando una línea de investigación sobre el estudio de la pintura italiana ejecutada en Roma, en el último tercio del siglo XVI hasta finales del siglo XVII. En esta misma línea, se abordó otro proyecto de identificación de técnicas y materiales de los cuadros de Rubens pertenecientes a la colección, con vistas al *simposium* internacional celebrado en Alemania, con motivo del IV aniversario del nacimiento del pintor. Asimismo, se han llevado a cabo desde el departamento, proyectos como el que se aborda el estudio químico de técnicas e identificación de materiales de distintos artistas de la colección, con el objeto de

publicarlos cuando fueran contrastados con los obtenidos en otros laboratorios de museos que también han iniciado el estudio de los mismos autores que abarcan el interés. Para la correcta aplicación de los tratamientos de restauración se considera necesario en este documento, una labor de investigación que permita optimizar la calidad de los tratamientos aplicados. Se procede para ello a la obtención de fotografías ultravioleta, reflectografía infrarroja, luz transmitida, radiografías y otros métodos que las ciencias fisicoquímicas ponen a disposición.

Por otro lado, en las memorias se cita que se han ido estrechando lazos de colaboración en investigación con otras instituciones y universidades, entre las que podemos destacar la Universidad de Valencia, la Universidad Politécnica de Madrid y el Instituto de Patrimonio Histórico Español. Asimismo, debemos mencionar el estudio de un diseño de nuevos materiales en la extinción del fuego, iniciativa propuesta por el departamento de seguridad del museo, ya que la normativa internacional ha prohibido el uso de sistemas que impliquen la emisión de gases con efecto invernadero y ha obligado a la sustitución de estos por otro sistema alternativo y limpio, por ello se decidió su instalación en las zonas de almacenes del museo. También, de la publicación, recogemos (2006, 140) que se continúa colaborando en el diseño de elementos y sistemas de seguridad para las obras de arte, que permitan continuar la política de préstamos del Thyssen, como por ejemplo, vitrinas de protección adecuadas para cada movimiento, contenedores o cajas de embalaje para su desplazamiento o transporte y elementos expositivos que garanticen la salvaguarda de las obras prestadas durante su traslado y exposición. Todo ello, posibilita la elaboración de planes de actuación que, al estar sistematizados y actualizados, mejoran la calidad de la conservación.

Ya en el año 2005, ocupando las nuevas instalaciones del museo, se dio impulso a los proyectos de investigación en marcha incorporando nuevos aspectos como el estudio de los materiales utilizados en el departamento, cuya finalidad era la creación de una gran base de datos comparativa de consulta abierta a los especialistas interesados. Además, se ha ido desarrollando una base de datos con imágenes de alta resolución de las obras de la colección para hacer el seguimiento del estado de

conservación de las mismas. Por último, el departamento ha asumido sus obligaciones docentes dirigiéndolas a los propios profesionales del departamento, a los que se les exige un conocimiento actualizado en los nuevos avances científicos y técnicos, lo que implica una formación continua hacia estos, y por otro lado la difusión de las experiencias asimiladas desde la creación del departamento a personas en formación o en ejercicio de la profesión. De este modo, durante esa etapa, se participó activamente en cursos de formación del profesorado, se impartieron clases en universidades públicas y estatales, en másteres, etc. También se participó en cursos relacionados con la conservación y la restauración de obras de arte, así como en conferencias y congresos. Del mismo modo, se elaboraron varios artículos para el departamento de prensa, así como labores de tutoría y seguimiento del plan de prácticas y formación de los becarios que acceden al departamento.

Según la publicación consultada especializada en marketing de museos (2006, 214), las organizaciones de carácter cultural ejercen un importante papel en nuestra sociedad, ya que sus productos o actividades se derivan o giran en torno a un acto de creación artística. El enfoque específico del marketing de la cultura y de las artes no contempla a todas las organizaciones culturales, sólo aquellas que están orientadas al producto o al mercado. En este sentido, podemos destacar que según datos de la Organización Mundial del Turismo, en los últimos años una parte sustancial de los más de mil millones de viajes realizados por turistas internacionales se han efectuado por motivos culturales. El turismo cultural tiene la imagen de ser un segmento de turismo asociado a museo, atrayendo a turistas independientes, bien formados, con poder adquisitivo, generando impactos positivos para la ciudad y sus negocios locales. Por eso, la planificación debe realizarse minuciosamente con aptitud de miras para satisfacer al turista más exigente que busca nuevas y diversas experiencias. En este sentido en la memoria que consultamos del Thyssen (2006, 117-118) se destaca que la promoción del museo y sus actividades han experimentado un fuerte impulso, durante la etapa de estudio de la publicación, y que ha venido determinado por la ampliación del museo. En este sentido, se editó un folleto informativo que se distribuyó desde el departamento de comunicación del museo a numerosas instituciones y empresas relacionadas con el turismo,

particularmente, con la promoción del turismo cultural y del ocio (turoperadores, agencias de viajes, hoteles, oficinas de turismo de España en el extranjero, oficinas de turismo extranjeras en España, organizaciones profesionales de congresos, Instituto Cervantes, institutos de cultura en Madrid, colegios profesionales, conservatorios, escuelas artísticas, de oficios, fundaciones, universidades, colegios, institutos, etc.), así como a través de los organismos con los que habitualmente se colabora en este tipo de actuaciones, como son el Patronato Municipal de Turismo de Madrid, Turmadrid, Turespaña o la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid.

Debemos mencionar, que la edición se hizo en inglés y español con vistas a su distribución internacional. Asimismo, con motivo de la ampliación, y antes de finalizar los trabajos, se invitó a las entidades colaboradoras más habituales a realizar una visita a las obras, incluyendo la presentación y explicación de la maqueta por parte del equipo de arquitectos, entregándose a los asistentes un dossier informativo sobre el futuro museo con planos y documentación sobre la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, programación, y los espacios para visitas privadas. Además, el departamento de comunicación diseñó y elaboró un CD incluyendo toda la información citada que se distribuyó a una buena parte de las entidades colaboradoras. Se debe mencionar, que las exposiciones temporales han marcado la actividad habitual del departamento de promoción con el envío de información puntual del propio folleto de la exposición. También el programa de verano del museo ha sido objeto de campañas de promoción específicas, con la edición de un folleto informativo propio. En cuanto a la presencia del museo en las principales ferias internacionales del sector turístico, citamos, Fitur en Madrid, Confex en Londres o Eibtv en Ginebra y en Barcelona, entre otras. Por otro lado, mencionamos que el programa de visitas privadas (2006, 116) ofrece la posibilidad de hacer un recorrido guiado por las colecciones o las exposiciones temporales en privado. Como complemento a la visita, las memorias exponen que el museo dispone de diferentes espacios para celebrar sesiones de trabajo, la sala de prensa para pequeñas reuniones de trabajo, recepciones en el mirador o grandes cenas en el hall central. La prueba del éxito de esta actividad, ha quedado reflejada en los datos correspondientes a esta

etapa de gestión, alcanzando altas cotas de ingresos, marcada por una corta etapa de inactividad por las obras de ampliación pero con una satisfactoria recuperación al dotar a las mismas de un incremento de espacios exclusivos, como el mirador, situado en la quinta planta del museo, que ha tenido una gran acogida por parte de los organizadores de los eventos más selectos de Madrid, o la remodelación de las instalaciones ya existentes, que facilitan el desarrollo de la actividad, han sido algunos de los factores que más han influido en esta mejora y aumento de resultados.

La financiación pública de los museos en España es no sólo deseable sino necesaria, ya que nuestros museos no podrían sostenerse de otra manera. En este sentido, hay que señalar la difícil entrada de capital privado en la mayoría de los museos, no sólo por la situación económica que atraviesa este país desde hace algunos años, sino por la complicada tramitación para hacerse efectivo en las cuentas del museo. En el caso del Thyssen, las memorias argumentan (2006,113-115) que la intensa actividad desarrollada en los últimos años ha sido en buena medida posible gracias al apoyo y colaboración de diversas entidades, que se han sumado mediante la fórmula de patrocinio a las iniciativas emprendidas por el museo, destacando en particular las colaboraciones con las exposiciones temporales, tanto convencionales como de la serie contextos de la colección permanente. En la memoria que consultamos, se pone en relevancia la formalización y entrada en vigor del acuerdo marco con la Fundación Caja Madrid, con la que ya se unía anteriormente una larga trayectoria de patrocinio de exposiciones y actividades, para la organización conjunta de exposiciones temporales. En este sentido algunas de las entidades patrocinadoras son:

- Banco Urquijo.
- Servired.
- Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- Fundación Bancaja.
- Fundación Caja Madrid.
- Telefónica.
- Turmadrid,

- Consorcio Turístico de Madrid.

Además, el programa de socios y amigos corporativos del museo a lo largo de los años 2000 a 2005, ha contado con la contribución de una serie de entidades que han colaborado con sus aportaciones a la conservación y mantenimiento de la colección y de las actividades que el museo desarrolla, participando en todos los actos de relevancia de esos años, visitando el museo con sus invitados y convirtiéndose en portavoces privilegiados de la institución, recibiendo de manera puntual la información, así como las publicaciones que día a día genera la actividad del museo. En este sentido, destacamos:

- Citibank, N.A.
- Clak.
- Chase Manhattan Bank.
- Ford España S.A.
- Garrigues & Andersen.
- J.P Morgan.
- S.I.T Transportes Internacionales.
- Segur Ibérica, S.A.
- Stai, S.A.
- T.T.I. Transportes.
- Uría Menéndez y Cía Abogados, S.C.

Por otro lado, se menciona en las memorias que ha crecido el número de personas que forman parte del programa de Amigos del museo (2006, 114) desde su inicio. El aumento de titulares ha sido regular y escalonado superando los 2.000 en el año 2005. Paralelamente, los ingresos han ido aumentando, al margen del descenso sufrido por las obras de ampliación y la subida tras la inauguración de las citadas obras. Estos aspectos los abordaremos en los próximos epígrafes, y por ello no ocupa nuestra atención en estos momentos. Debido al gran éxito de esta modalidad de colaboración durante esa época, se lanzaron tres nuevas categorías superiores de Amigos: de honor, benefactores y corporativos. En agradecimiento a su contribución,

entre otros beneficios, se celebró la primera reunión más estrecha entre estos Amigos y la dirección del museo, en donde el conservador jefe, Guillermo Solana, organizó una visita por la salas de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza y a continuación se sirvió un *cocktail* en el jardín central. Además, en ese periodo hay que destacar la puesta en marcha y la gran acogida de los cursos *Los Paseos del arte. Paseos por la Colección Thyssen-Bornemisza*, actividad dirigida exclusivamente a los Amigos del Thyssen, consistentes en recorridos temáticos por distintos aspectos de la colección, junto con charlas y clases en la salas.

En total, trece cursos fueron desarrollados dedicados a los Amigos. Se insiste en su activa participación en cada una de las convocatorias que se organizan, tales como conciertos, conferencias, el programa *El cuadro del mes*, así como las presentaciones en exclusiva para todas las exposiciones temporales que se inauguren. Destacamos la figura del voluntario, que de forma desinteresada y según estas memorias recogen, contribuye a divulgar la colección y el museo. Tras diez años de vida, hasta la publicación de estos datos que comentamos, este grupo de voluntarios, bajo la presidencia de honor de S.A.R la Infanta Doña Pilar de Borbón, conforman un programa que reúne de forma ininterrumpida a un equipo de alrededor treinta personas, que dedican su tiempo y sus conocimientos a la difusión del museo y su colección. Su colaboración se centra en el programa de visitas para mayores de 65 años y para grupos de discapacitados físicos y psíquicos, organizados en colaboración con el IMSERSO, así como en el programa *El cuadro del mes*, en el que los voluntarios se ocupan de la explicación de las obras en sala, mes a mes. Debemos destacar que estas personas, en su mayoría son licenciados en historia del arte.

En una etapa más avanzada de nuestro estudio científico, abordaremos de forma exhaustiva la evolución de las estructuras y funciones organizativas de la fundación, consultando las memorias correspondientes a 2006-2010, en las cuales (2011, 148-149) observamos que se ha consolidado un modelo de dirección que tiene entre sus principales objetivos estratégicos cuidar a sus empleados, siendo éste uno de los principales pilares sobre los que ha diseñado y desarrollado sus proyectos. En este sentido, durante los cinco años que abarca esta memoria, el Museo Thyssen-

Bornemisza ha mantenido e incrementado su reputación nacional e internacional. Esta declaración se apoya en argumentos tan sólidos como el número de visitantes o el premio al museo mejor clasificado en el barómetro de calidad realizado en 2008 por el Ministerio de Turismo francés y el Comité Regional du Tourisme de Paris Ile-de-France.

La memoria de la fundación (2011, 3-5), ponen de manifiesto, el relevo del director gerente y la nueva estructura organizativa de presentación de la citada publicación, la cual se ha dividido por apartados correspondientes a la propia organización de la institución. En este sentido, se señala que éstas se han publicado en formato digital como muestra de la intención renovadora y respetuosa con el medio ambiente. En definitiva, en esta nueva etapa, queda de manifiesto que se persigue mantener una gestión administrativa racionalizada, procurando maximizar la generación de ingresos y controlar los necesarios gastos que conlleva la realización de un intenso programa cultural, además de garantizar las condiciones de las salas, el mantenimiento de las instalaciones y el nivel de servicios, todo ello persiguiendo una gestión transparente, eficaz y eficiente. No obstante, si tenemos en consideración las fuentes orales utilizadas para la ejecución de este trabajo científico, debemos poner en relevancia, la entrevista realizada al exgerente del Thyssen y actual director general de bellas artes, y bienes culturales y de archivos y bibliotecas del Ministerio de Cultura, Miguel Ángel Recio Crespo³². Licenciado en Derecho por la Universidad de Salamanca y nº 1 de la XXVIII promoción del cuerpo superior de administradores civiles del Estado, ha desempeñado relevantes puestos de responsabilidad tales como coordinador técnico en la Agencia Española de Cooperación Internacional, secretario general de la administración general del Estado, consejero-gerente del consejo de administración de Patrimonio Nacional, gerente de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, director general del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, entre otros a mencionar. En este sentido, nos cuenta que el objeto fundamental durante su etapa de gerente, fue la gestión del museo, destacando la jefatura de personal y todo lo que se refiere al control del presupuesto, contabilidad, imagen exterior, comunicación, preparación de

³² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, I.

las reuniones del patronato, las relaciones externas con las empresas y administraciones públicas, marketing, así como otras tareas, que no incluyen la dirección artística.

En este sentido, destaca que una de sus principales preocupaciones fue la búsqueda de patrocinios y por ello creyó fundamental contratar a un profesional para tal fin, tras la pérdida del patrocinio estrella de la Fundación Caja Madrid. Además, Recio, durante esa etapa de gestión, destaca que se reforzó el *merchandising* y se puso en funcionamiento la tienda *on-line*, e incluso la venta de imágenes de los cuadros de la colección, y la implantación de sistemas informáticos para conocer la venta en taquillas y en la tienda. También, añade que se buscaron alternativas para tener el máximo tiempo de apertura del museo. Por tanto, nos comenta que en definitiva, se reforzaron todos los canales de ingreso posibles para el museo. Por otro lado, el actual director general de bellas artes³³, nos explica que en el Thyssen, siempre se ha tenido en cuenta la profesionalización de los empleados, destacando unas ciento veinte personas en nómina, cuya media de edad es más joven que en el resto de los museos de España.

Dentro de la publicación consultada, relativa a la memoria de la fundación (2011, 6) se pone de manifiesto que tras la jubilación del anterior conservador-jefe, Tomás Llorens, tomó las riendas de la colección Guillermo Solana³⁴, cuyo objeto prioritario en aquella época, fueron las colecciones. En las memorias, se recogen que esos años estuvieron marcados por la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, convertida mediante un acuerdo de depósito en una parte esencial de los tesoros del museo. Por otra parte, se menciona que uno de los logros fundamentales de la etapa de arranque de esa dirección artística fue la publicación de los catálogos de nueva planta de las colecciones del museo de las memorias de la institución (2009, 15-35) (2009, 7-15), elaborados por las conservadoras de pintura antigua y pintura moderna, María del Mar Borobia³⁵ y Paloma Alarcó³⁶, con la ayuda de un reducido equipo de

³³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, X.

³⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

³⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº10.

³⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11.

colaboradores. Dichos catálogos profundizan en el conocimiento de las obras de arte gracias a los nuevos datos e hipótesis que son fruto del constante trabajo de investigación realizado por los departamentos de conservación del museo.

Además, en la presentación de las memorias se destaca que el segundo y tercer objetivo de la gestión fue la programación de exposiciones, y el desarrollo del programa didáctico constituyéndose así como las grandes líneas de trabajo del Museo Thyssen- Bornemisza. Si destacamos, la entrevista mantenida con Guillermo Solana³⁷, director artístico del Museo Thyssen-Bornemisza desde 2005, doctor en filosofía y profesor titular de estética en la Universidad Autónoma de Madrid, autor de diversas publicaciones sobre historia de la crítica y comisario de exposiciones tales como *Van Gogh: los último paisajes*, *Lágrimas de Eros*, *Heroínas*, *Antonio López y Cézanne sitr/non-site*, resaltamos que entre las funciones que ejerce como responsable artístico, destaca el diseño del proyecto artístico del museo, el cual nos cuenta que se ejecuta con el consenso de los conservadores de pintura antigua y pintura moderna, además de un conservador de la colección Carmen Thyssen. Nos explica que en este museo se programa a cuatro años vista, además de otras exposiciones temporales que puedan surgir de reducido tamaño y con comisarios externos. De esta forma, nos informa que se trabaja de forma más democrática. En cuanto a las novedades que se han introducido en relación al anterior etapa de dirección, resalta que se ha introducido otros lenguajes artísticos, tales como la video-instalación y la fotografía, en las exposiciones más recientes que se han celebrado, tales como *Antonio*, *Heroínas*, *Lagrimas de Eros*, *Hiperrealismo 1967-2012*, etc. Recuerda que no han programado nunca una exposición de video-instalación per sé, ya que la colección llega hasta los ochenta y cada museo o centro de arte tiene su perfil, su identidad y su tamaño. Dentro del marco de estos órganos de gobierno, ponemos de manifiesto que en estas memorias no se contempla texto de presentación alguno por parte de la presidenta del patronato y ministra de cultura, Ángeles González Sinde-Reig³⁸ ni de la vicepresidenta, la baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza³⁹.

³⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

³⁸ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

³⁹ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

Dentro del capítulo de gestión de los recursos humanos, este departamento deja constancia en las memorias (2011, 147-151), que durante el periodo de análisis, se ha implantado una política de conciliación de la vida personal y profesional que le ha llevado a obtener en marzo de 2007, la certificación de Empresa familiarmente responsable- EFR, tal y como avanzamos anteriormente. En cuanto a la evolución de la plantilla, hemos detectado que ésta ha experimentado un incremento de personal incorporándolo a diferentes áreas del museo y habiendo creado nuevos puestos de trabajo, como el de responsable de página web y nuevos medios, técnico de imágenes digitales, coordinador de venta externa, etc. Por otro lado, el plan de formación de la fundación consolidó su desarrollo durante esos años en los programas de adaptación de tecnologías y puesta al día y desarrollo continuo de sus trabajadores, destacando el programa de formación de idiomas en inglés y francés y los cursos de perfeccionamiento profesional, como los de catalogación de materiales especiales y publicaciones seriadas, sistemas de instalación de aire acondicionado, curso de cogeneración y sus aplicaciones, delineante de carpintería y ebanistería, así como asistencia a seminarios y jornadas técnicas en diversos ámbitos de gestión. Además, las memorias, inciden en el programa de prácticas formativas, convirtiéndose en la primera experiencia profesional. Para reforzar esta información, hemos contado con la entrevista de la jefa del área de recursos humanos y servicios generales del Thyssen, Marta Carrasco⁴⁰, quien nos explica que en la institución museística se ocupa de la selección y contratación de personal, las relaciones laborales, el comité de empresa, el convenio colectivo, el programa de formación, la salud laboral, y la prevención de riesgos, así como la puesta en marcha de conciliación de la vida familiar y profesional, de la gestión de competencias y del proyecto del Thyssen Solidario.

Por otro lado, destaca que dentro del ámbito de servicios generales, trabaja en el control y seguimiento de las concesiones de cafetería y restauración, así como de las audioguías, la producción de la señalización de las exposiciones temporales y del museo en general, el mantenimiento y la reposición de mobiliario, la telefonía e impresión, el archivo y la documentación, así como del material de oficina. Esta

⁴⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº23, I.

profesional considera que entre los objetivos fundamentales en materia de recursos humanos que traza la fundación se encuentra, lograr el compromiso de los trabajadores en la buena marcha del museo, poniendo en práctica los valores de la institución, como son la integridad, la implicación, la confianza y en inconformismo permanente. En cuanto a las medidas que ha implantado el plan concilia, nos informa que seis son las principales: la calidad en el empleo, la flexibilidad temporal y espacial, el apoyo a la familia de los empleados, el desarrollo personal y profesional, la igualdad de oportunidades, el liderazgo y estilo de dirección. En otra línea, nos explica que la evolución de la plantilla en los últimos años, ha pasado de noventa y cuatro trabajadores en 2002, hasta ciento veintitrés en 2012, conformado por personas jóvenes y competentes. Por último, señalamos su valoración de la fundación tras veinte años desde su apertura, destacando Carrasco, *“la agilidad en la gestión y su capacidad de adaptación a las nuevas necesidades y a los nuevos públicos”*.

No obstante, si atendemos a la información que recogen las presentes memorias consultadas (2011, 61-62), destacamos que esa etapa estuvo marcada, no solo por la organización de exposiciones temporales y la coordinación de los respectivos catálogos y actividades relacionadas, sino por el desarrollo de algunos proyectos nuevos, gestados desde las áreas de dirección artística, pintura antigua y pintura moderna, en colaboración con otros departamentos del museo. En este sentido, podemos destacar los principales, tales como la elaboración del catálogo razonado de la colección, junto a publicaciones y tienda-librería, la creación de la base de datos para la gestión de exposiciones, con registro e informática, y la nueva serie de publicaciones online, *Ventanas*, conjuntamente con el departamento de nuevos medios y página web. Además, ponemos en relevancia durante el periodo que recoge la presente publicación, la organización de un conjunto de exposiciones temporales, coordinadas tanto desde el área de pintura antigua y moderna, así como intercambios de obras de arte con otros museos y actividades que han sido organizadas con el objeto de las exposiciones y con el ánimo de fomentar la conservación intelectual que promueve este museo. No obstante debemos mencionar, que en la memoria de 2011 (2011, 116-117), se expone que desde el área de pintura antigua se gestiona el

archivo fotográfico del museo y la gestión de los derechos de reproducción de imágenes de obras de la colección permanente y de la de colección Carmen Thyssen-Bornemisza que se encuentran en depósito en el museo. De este departamento es responsable Sara Martínez-Serendeses⁴¹.

Durante este periodo, se ha llevado a cabo el proyecto de digitalización y mejora del departamento de derechos de reproducción y archivo fotográfico y la puesta en marcha el control de obras con copyright y datos de contacto del propietario de los derechos, proporcionando información actualizada del estatus de cada obra a los diferentes departamentos del museo a través de intranet y el archivo virtual. En las memorias se cita que tras la creación del archivo fotográfico digital, una unidad independiente habilitada específicamente para el almacenamiento de imágenes digitales, se fue enriqueciendo también debido a la colaboración del área de restauración y de publicaciones. También en esa etapa se creó un archivo para el área de comunicación, que permite el acceso directo desde el departamento de prensa a imágenes actualizadas de todas las obras de la colección, y se centralizan todas las peticiones de nuevas fotografías en formato digital de los distintos departamentos del museo.

Se puso en marcha también la comercialización de imágenes digitales y los envíos a través de un servidor FTP, actualizando las tarifas por el uso de este material gráfico y sus derechos. Por último, las memorias citan que tras la apertura del archivo fotográfico digital, para todos los departamentos de conservación, se creó una sección digital específica para imágenes de publicaciones, es decir, aquellas realizadas para los proyectos editoriales del museo, así como la creación del archivo digital histórico de exposiciones, que centraliza imágenes digitales de todas las exposiciones realizadas. Con motivo del nuevo servicio de impresión a la carta en la tienda del museo, se realizó una selección de más de trescientas cincuenta imágenes aptas para ese uso creando una base de datos de fotografías para el almacenamiento de imágenes digitales.

⁴¹ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

Al margen de estos datos, hemos continuado con la metodología aplicada en este estudio científico y hemos entrevistado tanto a la jefa de conservación del área de pintura antigua, María del Mar Borobia⁴², como a la jefa de conservación del área de pintura moderna, Paloma Alarcó⁴³, quienes nos han informado que sus funciones en el Thyssen se basan en la investigación, custodia y difusión de las obras que conforman las colecciones de pintura antigua y pintura moderna, así como de los proyectos de exposiciones temporales que abordan los periodos de estudio. En el caso de Borobia, nos explica que las características que definen a la colección de pintura antigua, es su universalidad, en donde se aprecia un gran número de escuelas pictóricas de amplio recorrido cronológico. Señala que en los últimos años al frente de la jefatura del área de pintura antigua se puede apreciar una evolución en las propuestas y planes museológicos, que viene determinada por la demanda de la sociedad, las cuales se aprecian en la presentación de las colecciones de pintura, así como en la selección y elaboración de proyectos en los que el museo está involucrado. Alarcó nos cuenta que las características fundamentales que definen a su área es el hecho de que todos los movimientos de la modernidad estén bien representados, en una institución sólida con gran prestigio internacional, como es el Thyssen. Por tanto, no sólo abordamos la gestión directa de las áreas de pintura antigua y moderna, sino también el diseño y coordinación de las exposiciones temporales, por parte de la dirección artística, de las áreas citadas y de otros departamentos, tales como investigación y extensión educativa, y restauración, entre otros.

De este modo, las memorias de la fundación (2011, 12-40) recogen que durante esa etapa, se organizaron un total de treinta exposiciones temporales que atrajo al museo a más de 2.680.000 personas, sin contar los visitantes de las salas de exposición de la Fundación Caja Madrid en las muestras conjuntas ni las de acceso gratuito, como las de PhotoEspaña o las de Contextos. Debemos mencionar que cada una de las exposiciones temporales ha contado con la publicación de su correspondiente catálogo, y muchas de ellas fueron completadas con diversas

⁴² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº10, I-II.

⁴³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11, I-II.

actividades culturales, desde cursos monográficos y simposios internacionales, hasta ciclos de cine o conciertos.

Para abordar con mayor análisis esta parte de nuestro estudio científico, se ha entrevistado a una serie de conservadores del Thyssen con competencia en el ámbito del comisariado y de la coordinación de exposiciones. En este sentido, resaltamos las entrevistas del conservador del área de dirección artística y de la colección de Carmen Thyssen-Bornemisza, Juan Ángel López⁴⁴, y las ayudantes de conservación del área de pintura moderna, Leticia Cos⁴⁵ y Marta Ruiz del Árbol⁴⁶, quienes nos han aportado datos sobre sus funciones dentro del organigrama del museo.

En el caso de López, nos explica que sus tareas dentro de la institución consisten fundamentalmente, en documentar la colección de la baronesa, y comisariar exposiciones vinculadas a ésta. Resalta, que los fondos de Carmen Thyssen-Bornemisza están caracterizados por su carácter panorámico, el cual abarca desde el siglo XIII hasta el siglo XX, con una importancia concedida al siglo XIX, y al predominio del género del paisaje. En relación a otras funciones que desempeña este conservador en el museo, podemos destacar la coordinación y ayuda en la selección de obras, edición de catálogos y montaje de las exposiciones temporales que se organicen en la institución.

Por otro lado, las ayudantes de conservación, Cos y Ruiz del Árbol, ponen de manifiesto, que en la actualidad se realizan numerosas exposiciones con los fondos del museo, ya que se considera desde los órganos de dirección, que la estrategia contra la crisis es el movimiento continuo de actividades para atraer así al público. Además, Cos, apunta que también se trabaja en numerosas ocasiones con galerías de arte que son prestadoras. En cuanto a la metodología de trabajo, ambas explican que tras la comunicación correspondiente con el comisario de la muestra, éste les facilita el listado de las obras a incluir en la exposición y posteriormente se trabaja con catálogos razonados internos, gestionándose los préstamos y posteriormente

⁴⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº12, I.

⁴⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº13, I.

⁴⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº14, I.

volcándose toda la información en una aplicación interna, la cual facilita hacer un dossier para trabajar con mayor agilidad. Una constante que se tiene en cuenta en la organización de exposiciones es la de replantearse el presupuesto de forma continua y con pocos recursos, dada la situación económica actual. En definitiva, coinciden estos conservadores en la mayor parte de las funciones que desempeñan, destacando en buen parte la coordinación de las exposiciones que se organiza desde las áreas de conservación, así como por comisarios externos.

Durante los años 2006- 2010, y continuando con la política de preservación de las obras de arte, las directrices del departamento de restauración figuran en las memorias de la institución (2011, 90-93) destacando las líneas en las que se han basado, principalmente, la conservación, el estudio y restauración de las piezas. En este sentido, durante este periodo, el equipo de restauración se ha responsabilizado de la manipulación y conservación de las obras del museo, tanto de la colección permanente como de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza. En este sentido, el jefe del departamento, Ubaldo Sedano⁴⁷ nos explica en la entrevista que le dirigimos, que entre sus competencias se incluye, el laboratorio de análisis de materiales y el gabinete de estudios técnicos, ejerciendo como responsable de la conservación, del estudio técnico de las colecciones y de la conservación preventiva del museo. Desde la creación del departamento, se ha desarrollado una línea de investigación y difusión, participando este responsable en diferentes proyectos con otras instituciones. En relación a la situación el panorama de los restauradores de museos en España, nos señala que, *“la situación, si exceptuamos determinados museos o institutos, no corresponde a las exigencias de formación y sensibilidad exigidas. El acceso a la dirección de proyectos es escaso y limitado a determinadas instituciones sin un reconocimiento real por parte de las administraciones”*. También, nos argumenta la necesidad que implica la existencia de un área de restauración en los museos, ya que considera que la conservación y estudio de las colecciones, es una de las obligaciones indiscutibles de la institución museística, por lo tanto debe contar con el personal y los medios adecuados para tal fin. Por otro lado, opina que en la actualidad, es necesario contar con un departamento de patrocinio en las instituciones

⁴⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº15, I, II,

culturales, ya que acerca al público, concienciándolo y llevando a cabo estudios, que son necesarios para la conservación y difusión de las piezas. Para concluir nos argumenta su metodología de trabajo, la cual se basa en respetar al máximo el estado original en las piezas, realizando la mínima intervención posible con los mejores resultados.

En esa línea, las memorias recogen (2011, 92) que durante ese periodo, se han elaborado informes de las condiciones de la recepción y clausura y supervisión de las obras durante el periodo de exhibición, restauraciones e intervenciones tanto en las obras como en los marcos, trabajos de montaje para garantizar la estabilidad y conservación. Por otro lado, el documento deja patente que existe una estrecha colaboración con investigadores externos, así como la asistencia y dirección de personas que llegan al departamento a realizar prácticas. Además el museo ha formalizado acuerdos con universidades, museos e instituciones del Ministerio de Cultura. Por último, debemos destacar durante esa etapa, la realización de diversos proyectos de investigación que se han presentado en congresos nacionales e internacionales, y la investigación de la obra maestra de Ghirlandaio, *el Retrato de Giovanna Tornabuoni*.

Cabe destacar que la materialización de los proyectos expositivos se quedan registrados en la publicación de catálogos, editados por la fundación y en la venta en la tienda-librería del museo. En este sentido, destacamos la política de este departamento, durante el periodo de análisis, recogida en las memorias (2011, 95-111), en donde se centran en varias acciones, entre las que mencionamos la publicación de los nuevos volúmenes de pintura antigua y pintura moderna del museo, que ha sido una importante labor de actualización de la edición de *Maestros Antiguos* (1992, 8-14), y *Maestros Modernos* (1992,10-27) tanto en textos como en la calidad de las reproducciones y en el diseño. Este esfuerzo se ha visto reconocido con el tercer premio al libro mejor editado otorgado por el Ministerio de Cultura en el año 2009. Asimismo, las memorias destacan un nuevo rumbo del departamento de publicaciones, que desde 2006 se ocupa de la edición y producción de los catálogos de la colección permanente, de las exposiciones y otras publicaciones del área de

conservación, en lugar de contratar editoriales externas para elaborarlos. De este modo, este sistema de trabajo ha generado que los costes se hayan reducido y que permita distribuir las publicaciones del museo.

También resaltamos que desde 2008 se potencia la edición de otras publicaciones con un carácter más divulgativo. En otra vertiente, debemos mencionar que este departamento ha realizado la imagen de la tienda de regalos y no solo de la tienda de museo dirigida al público que visita y que desea llevarse un recuerdo. Por ello, desde ese periodo se ha pretendido que el público tenga la experiencia de una tienda activa, que se renueva tanto en productos como en escaparates. De este modo, las memorias indican que se ha apostado por una nueva gama de mayor calidad, en donde se crean escaparates temáticos con las exposiciones temporales y un escaparate adicional en las fechas navideñas. También podemos resaltar que desde 2006 se ha cambiado el proceso de compras, logrando mejorar el margen de los artículos y bajar el precio de algunos de ellos. Un aspecto a tener en cuenta en el Thyssen, es el hecho de que se trabaja directamente con fabricantes, en lugar de hacerlo con diseñadores que subcontratan a fabricantes, logrando así que los productos sean exclusivos y dotando de personalidad a la tienda frente a las de otros museos. Otra cuestión a resaltar, durante este periodo, y que ha afectado al plan de negocio ha sido la optimización del *packaging*, sustituyendo las antiguas bolsas de plástico por otras de celulosa, más respetuosas con el medio ambiente, creándose bolsas de papel impreso, con cinta. Las cajas de embalaje se han mantenido, pero únicamente para los productos de alta gama, como las sedas o alguna joya y, en cualquier caso, renovándolas con un diseño en consonancia con el resto del *packaging*.

La consecuencia ha sido agilizar el trabajo de los vendedores, actualizar la imagen del museo, reduciendo costes. No obstante, debemos mencionar que la iniciativa más destacable de esta etapa ha sido la apertura de la tienda de exposiciones temporales y el arranque de dos nuevas vías de negocio, como son la impresión a la carta y la tienda online. Con respecto al primero, se trata de la instalación de quioscos interactivos e impresoras en el museo, a través de los cuales los visitantes pueden comprar láminas y carteles de las obras disponibles y recogerlas en la tienda.

Además, este servicio ofrece la posibilidad de la impresión bajo demanda online, que permite a los usuarios de la web comprar también carteles y láminas de las obras disponibles y recibirlas en su domicilio⁴⁸. En relación al segundo, este nuevo servicio ofrece una amplia selección de productos y publicaciones, que facilitan las compras desde casa, sin necesidad de desplazarte a la tienda del museo.

Con el objeto de ofrecer a los clientes una oferta de productos competentes con respecto a otros museos, las memorias consultadas de la fundación (2011, 98) argumentan que se crearon nuevas colecciones basadas en cuadros del museo y no sólo de las exposiciones temporales. Estas colecciones están compuestas por abanicos, bolsos, monederos, velas, tazas y platos de café, bolígrafos y estilográficas, paraguas, cuadernos, set de viajes, llaveros, objetos de decoración y hogar, entre otros a destacar. También en el departamento se han coordinado la producción de otros trabajos de impresión en distintos soportes, vinculados a la organización de exposiciones y eventos del museo: invitaciones, sobres, carteles, postales, tarjetones, etc., en colaboración con el departamento de comunicación y relaciones externas. Una vez consultada y recogida esta información, hemos creído conveniente recoger las fuentes orales de la jefa de esta área, Ana Cela⁴⁹ quien nos explica que se ocupa de la gestión administrativa y la coordinación y gestión editorial dentro de su área, a partir de la elaboración de propuestas de presupuestos, control de gastos, seguimiento de ventas y cálculo de reimpressiones, elaboración de contratos con otros museos o entidades para la realización de catálogos, solicitud y recepción de presupuestos de proveedores, documentación administrativa de autores y escritores, tramitación de derechos de autor, coordinación del proceso editorial con los departamentos del museo y de las características técnicas editoriales de las publicaciones, traducción de textos, edición, corrección y unificación de textos, control del proceso de producción de imágenes, ISBN, compra de papel, seguimiento en las imprentas, encuadernación y de otros trabajos de impresión (invitaciones, folleto de mano...).

⁴⁸ Disponible en <<http://tienda.museothyssen.org/es/impresion-a-la-carta.html>>. [Consultado el 23 de junio de 2013].

⁴⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº16, I.

En lo que respecta a la actividad de la biblioteca del Thyssen, durante el periodo que estudiamos, las memorias inciden (2011, 112-114) en que ha estado centrada en la catalogación retrospectiva de los libros procedentes de la biblioteca histórica de Lugano, y la revisión y corrección de toda la catalogación realizada hasta entonces, materias incluidas. Este trabajo corrió a cargo de la firma SIBADOC y fue coordinada por Maribel Ruiz, ayudante de la biblioteca. Esta revisión ha servido para realizar un expurgo relevante de ejemplares duplicados y, al mismo tiempo, descatalogar aquellos títulos que no encajaban con el perfil especializado de la biblioteca. Por otro lado, este documento nos informa que la política actual de adquisición de libros se ha mantenido en la misma línea de completar el fondo procedente de Lugano, biblioteca que se formó al compás de la propia colección Thyssen- Bornemisza y que las desideratas del personal del museo se han atendido rigurosamente, pues están relacionadas con la preparación de exposiciones temporales, y otras actividades del museo. Con respecto a la media de ingreso de títulos por año en este periodo está en torno a mil, salvo en 2009 que llegó casi a los dos mil. La incorporación de libros se ha realizado a través de compras, préstamos de obras a exposiciones temporales, derechos de reproducción de imágenes en publicaciones, donativos e intercambios. Con respecto al número de publicaciones periódicas se acerca a los doscientos títulos al año en curso de recepción. Además, existe también un fondo de materiales audiovisuales, que incluyen las conferencias y los ciclos de cine organizados con motivo de las exposiciones temporales celebradas en el museo. El préstamo está informatizado y se restringe al personal de la institución. El servicio de biblioteca dispone de OPAC⁵⁰ para la consulta del catálogo, al que desde 2010 se puede acceder también a través de intranet del museo. Por otro lado, las memorias recogen que desde el año 2009 la biblioteca es miembro institucional de la International Federation of Library Associations and Institutions, y ha participado en la Pre-Conferencia de IFLA 2009 (Reunión satélite de bibliotecas de arte celebrada en Florencia, Italia) y en la Conferencia Anual IFLA 2010 de Gotemburgo en Suecia. Teniendo en consideración la importancia que le otorgamos al género de la entrevista, hemos charlado con la responsable de este área, Soledad Cánovas del

⁵⁰ OPAC es un catálogo automatizado de acceso público en línea de los materiales de una biblioteca.

Castillo⁵¹, quien nos ha explicado que sus funciones se basan tanto en la planificación, organización y seguimiento de las actividades del personal de la biblioteca, como de establecer las directrices para la gestión y la administración del fondo, la gestión de las partidas destinadas para la adquisición y la restauración de éste, así como para material, la presentación de la memoria anual y de las actividades del área, la planificación y difusión de la biblioteca y de sus servicios, la planificación y control del proyecto técnico, así como representar a la biblioteca en las actividades relacionadas con este ámbito profesional, la participación en los procesos de selección de personal, entre otros. También, esta profesional nos apunta que entre los objetivos que persigue la biblioteca se encuentra el mantenimiento y la actualización de sus fondos con publicaciones que permitan profundizar y ampliar el estudio de las colecciones. Para, Cánovas del Castillo, *“la conservación intelectual ocupa un papel esencial en el museo”*.

Un área fundamental en cualquier institución museística es el departamento de registro. No obstante, debemos mencionar que en las memorias consultadas de etapas anteriores a la que vamos a analizar a continuación, no se pone de manifiesto la estructura y el funcionamiento de la misma. En el Thyssen, en sus memorias (2011, 85-88) se considera prioritario la relación con otros museos, tanto a nivel nacional como internacional, participando así en exposiciones de gran interés cultural en todo el mundo y estableciendo sistemas de reciprocidad. De este modo, las memorias reflejan que el porcentaje de préstamos de obras modernas y contemporáneas, durante el periodo de análisis, ha sido superior al de las más antiguas, debido en buena parte al estado de conservación de éstas ya que solamente algunas piezas de la colección de pintura antigua pueden viajar sin sufrir riesgos de posibles daños en su estado de conservación. Sin duda, esta publicación pone de manifiesto la alta demanda de solicitudes de préstamos que se han recibido en el museo, debido a que las colecciones del Thyssen completan algunos vacíos en la historia del arte nacional. Sin embargo, en los últimos dos años, el número de obras de las colecciones que han salido en préstamo ha sufrido un ligero descenso y ha aumentado las que son canceladas en el último momento debido a las dificultades económicas que han

⁵¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº17, I, III.

atravesado Estados Unidos y Europa. Además, dicho documento deja manifiesto que el número total de préstamos durante los cinco años de estudio que se analiza en las memorias, haya sido de unas 500 obras, a las que habría que añadir el movimiento de unas 220 con motivo de las exposiciones realizadas por el propio museo junto con la Fundación Caja Madrid. Además, se han realizado cuatro exposiciones de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, con aproximadamente noventa obras, que han itinerado por diversas ciudades españolas.

Al margen de los préstamos a largo plazo y obras invitadas, el departamento de registro, bajo la responsabilidad de la jefa del área, Lucia Cassol⁵², ha fundado junto con otras instituciones, ARMICE (Asociación de Registros de Museos e Instituciones Culturales Españoles)⁵³ que tiene como principales objetivos proporcionar un marco de apoyo a la formación y desarrollo de la profesión de registrador de obras de arte, promover las relaciones entre los registros de España y facilitar la comunicación con sus homólogos extranjeros. La asociación, permite a través de una red específica y de su presencia en los principales foros nacionales e internacionales, articular el grupo de profesionales asociados, preparándolo para la innovación en los métodos y procedimientos museísticos.

Asimismo, la programación anual de las exposiciones temporales y de las actividades vinculadas con cada una de éstas, ha centrado de manera prioritaria el trabajo del área de comunicación y relaciones externas del Thyssen durante la etapa de análisis de las memorias de la fundación (2011, 127-132). Continuando con las tareas generales de difusión del museo y sus colecciones, este departamento se ocupa de mantener una labor continua de atención a los medios de comunicación y, en su caso, de organización de las correspondientes campañas informativas, con envío de notas de prensa, convocatoria y organización de ruedas de prensa, presentaciones o eventos de carácter institucional asociados a cada una de ellas y, por supuesto, la labor de seguimiento de la información generada por toda esta actividad, de su clasificación y su posterior análisis. De este modo, las memorias recogen, que la presencia del museo y de sus actividades en los medios ha continuado siendo a lo

⁵² No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

⁵³ Disponible en <<http://armice.org/>>. [Consultado el 19 de marzo de 2014].

largo de estos cinco años muy destacada, principalmente con motivo de las exposiciones temporales, que han contado en cada convocatoria con una amplia respuesta por parte de la prensa y con una buena acogida de la crítica especializada. Así, la difusión se ha alcanzado a través de campañas de promoción en prensa y de publicidad, específicamente planificadas para cada caso, elaboración de los materiales informativos –siempre disponibles a través del canal de prensa de la web y en el servicio de información para los profesionales que visitan el museo–, la gestión de las numerosas peticiones de grabaciones y entrevistas, la elaboración del plan de medios de publicidad en coordinación con la campaña de prensa, etc. Además, de forma puntual, se han llevado a cabo también otras actuaciones de carácter más extraordinario, como la organización de viajes de prensa nacional o internacional con motivo de determinadas exposiciones o la emisión de programas de radio en directo desde el museo.

Dentro de las acciones más destacables durante este periodo de estudio, podemos mencionar la creación de la nueva web, en donde se renovó el canal para los profesionales de prensa. Dotado con documentos actualizados sobre la historia del museo y de sus colecciones, incluyendo una completa selección de imágenes digitales disponibles para su descarga inmediata, y con nuevos contenidos para cada exposición temporal, notas de prensa, calendario de próximas exposiciones, etc. En esta línea se ha trabajado difundiendo las actividades organizadas por las distintas áreas, y el envío periódico del boletín electrónico del museo, que cumplió en diciembre de 2010 el número cien y cuenta ya con más de quince mil suscriptores. Las memorias también resaltan la creación de la revistas *Perspectivas*, que con tres números anuales, ha alcanzado ya su edición número cuarenta, en donde el creciente número de lectores ha supuesto también en estos últimos años un aumento en la tirada hasta los seis mil quinientos ejemplares, distribuidos dentro y fuera de España. Por otro lado, en el presente documento al que hacemos referencia, se pone en relevancia las campañas publicitarias llevadas a cabo durante este periodo, y la diversificación de los soportes utilizados, tales como cuñas de radio, publicidad exterior en el Metro y autobuses de Madrid, mupis, columnas y pantallas en puntos estratégicos de la ciudad, en las estaciones del AVE y aeropuertos de las principales

ciudades españolas, tarjetas de embarque de compañías aéreas internacionales, cartelería en centros universitarios o *postal-free*, distribuidas en los principales locales de ocio de Madrid. En segundo lugar, se han caracterizado también por una mayor presencia en medios digitales; banners, boletines electrónicos y vídeos, se han utilizado como nuevas herramientas publicitarias, tanto de las exposiciones temporales como para campañas puntuales sobre, por ejemplo, la ampliación del horario en verano. En otra línea, destacamos que las memorias recogen que son numerosas las peticiones de visitas de protocolo que se han recibido en el departamento tanto de instituciones culturales nacionales y extranjeras como de órganos gubernamentales y embajadas o visitas oficiales de altos mandatarios, este interés se renueva además con cada exposición temporal.

Por último, destacamos que en el documento se cita que se han coordinado también algunas actividades culturales organizadas a lo largo de estos años, tanto en relación con las exposiciones temporales como las vinculadas a las colecciones permanentes, muchas de ellas por iniciativa del propio departamento y con el fin de llegar a un público más amplio, tales como conciertos, ciclos de cine, conferencias o representaciones teatrales, algunas de carácter gratuito, recibiendo gran acogida por parte del público. No obstante y tras la exposición de las acciones desarrolladas por esta área durante el periodo tratado, hemos entrevistado al jefe del departamento de comunicación, José María Goicoechea⁵⁴, con el objeto de conocer más de cerca sus funciones y criterios de gestión de su área. En este sentido, nos explica que su labor fundamental se centra en las relaciones con los medios de comunicación así como la gestión de la publicidad y las cuestiones relativas al protocolo y a la comunicación interna. Este especialista, resalta que es fundamental informar de todas las actividades del museo a todos los agentes del sector, cuyo impacto se valora en la cobertura de los medios, cuantitativa y cualitativamente. Además, considera que *“comunicar es un museo, genera que se conozca más y mejor”*.

Dentro del ámbito de la difusión del Thyssen, destacamos la labor del proyecto didáctico, el cual ha sido recogido en la memoria (2011, 66-83) y responde a uno de

⁵⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº20, I.

los compromisos fundamentales del museo, desde su creación. La comunicación entre las colecciones y el público, se ha erigido como el principal motor para la programación de esta institución. En este sentido, las memorias explican que en el periodo de análisis, este área ha crecido y se ha consolidado, dejando patente un incremento de la actividad presencial y del número de visitantes directamente atendidos por el programa didáctico, en donde se han desarrollado nuevos materiales didácticos útiles, de fácil disposición, en los que se ha invertido un trabajo importante, tales como los programas y talleres de artista, las visitas dinamizadas, las visitas comentadas, los seminarios y foros experimentales, y las iniciativas como *Red de públicos*, entre otros a destacar.

Varios galardones han reconocido en estos años la calidad del trabajo del área de investigación y extensión educativa, como el premio proyecto cultural del año, concedido por la Fundación Bayar, el premio Inmerso Infanta Cristina en la especialidad de mérito social, en reconocimiento al trabajo solidario a favor de las personas mayores y de las personas con discapacidad, así como por el trabajo de voluntariado de sus guías y por la formación de los mismos, y una mención de honor por el programa *Red de públicos*, concedida por el Observatorio Iberoamericano de Museos. Debemos indicar que las memorias recogen la importancia de la plataforma web⁵⁵ de museo, que recibe 200.000 visitas anuales, relativa a las actividades y convocatorias educativas, ya que en este sitio web pueden consultarse y descargarse distintos materiales didácticos útiles para la preparación de la visita, siempre adaptados a las necesidades de los diversos públicos. Durante la etapa de estudio, ponemos en relevancia una subvención concedida por el plan avanza de contenidos digitales del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para el desarrollo del portal que permitió implementar nuevos canales y recursos, que se han visto reforzados en los años sucesivos. Esta área está dirigida por la jefa del departamento de educación, Ana Moreno⁵⁶, quien se ocupa de la gestión de su departamento y de los cursos, simposios, ciclos de conferencias, talleres, congresos y publicaciones que coordina. En ese sentido, abordaremos esta sección con mayor profundidad en los

⁵⁵ Disponible en < <http://www.educathyssen.org/>> .[Consultado el 5 de enero de 2013].

⁵⁶ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

apartados posteriores, debido a la importancia que conlleva la educación en este museo.

El mantenimiento⁵⁷, la seguridad⁵⁸ y uso de las tecnologías de la información, constituyen los pilares fundamentales para el éxito de las instituciones culturales como el Thyssen. Tal y como figura en las memorias de la Fundación (2011, 133-140), el departamento de informática ha desarrollado en estos años múltiples proyectos y actuaciones para su implantación y mejora en *hardware*, gestión empresarial, investigación, internet, conservación y restauración, gestión de recursos humanos, etc. En este sentido, el objetivo ha sido disponer de un equipamiento informático moderno, adecuado a las necesidades de los usuarios, de los visitantes del museo y del personal. Se ha puesto en marcha el entorno del teletrabajo, y nuevos servicios a los visitantes del museo, tales como pantallas de información, red inalámbrica o pantallas interactivas en las salas.

De este modo, las memorias recogen que dos han sido las líneas de actuación, consideradas estratégicas desde el año 2006: la consolidación del almacenamiento y la virtualización. Así, el jefe del área de informática, Javier Espada⁵⁹, se ha ocupado principalmente en el desempeño de estas líneas generando un incremento continuado de los datos digitales en todo tipo de formato: imágenes, documentos ofimáticos, vídeos, audio, etc., lo cual ha exigido dotar a la fundación de sistemas informáticos de almacenamiento de alto rendimiento, capacidad y disponibilidad, siguiendo una estrategia de consolidación del sistema. Esta operación tiene como objetivo evolucionar de una arquitectura distribuida, en la que los datos gestionados por la fundación estaban almacenados en múltiples servidores, hacia una arquitectura de almacenamiento en red, en la que todos los datos están gestionados de forma centralizada. También se ha ocupado de la virtualización de equipos informáticos, ya

⁵⁷ No se aborda en este epígrafe la organización y funcionamiento de este departamento ya que fue analizado en el apartado anterior de esta tesis doctoral.

Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº22.

⁵⁸ No se aborda en este epígrafe la organización y funcionamiento de este departamento ya que fue analizado en el apartado anterior de esta tesis doctoral.

Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº21.

⁵⁹ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

que ha sido una de las tendencias en tecnologías de la información de más impacto cuyo objetivo final es la optimización de los recursos informáticos permitiendo, por ejemplo, que varios servidores virtuales estén ejecutándose en un único servidor físico, optimizando la utilización de memoria RAM, almacenamiento o capacidad de proceso. Asimismo, ha atendido este profesional a la seguridad y protección de los activos informáticos de la fundación como una de las principales funciones del área y por ello se han desarrollado múltiples proyectos para minimizar riesgos.

También, en las memorias, se pone en relevancia que durante esta etapa, las aplicaciones informáticas han ido evolucionando de forma constante, adaptándose tanto a las necesidades de los usuarios como al entorno tecnológico, destacando las aplicaciones orientadas a la gestión museística por un lado, y por otro, las dirigidas a la gestión empresarial. En cuanto a la web, debemos resaltar que se lleva trabajando e innovando desde 1995, destacando no sólo la web del museo sino también la relativa al portal de educación, centrando así los esfuerzos en difundir contenidos de calidad, acompañados de estrategias de posicionamiento y difusión. Asimismo, este área incide en el concepto de generar contenidos que puedan ser deslocalizados fuera del sitio web del museo, pero que tengan su origen en la colección, así como participando en los nuevos sitios web cuyo objetivo es la publicación libre de videos, y participando en las redes sociales, alcanzando altas cifras de seguimiento. Por último, destacamos el compromiso de accesibilidad de la web a todas las páginas así como el desarrollo de proyectos para dispositivos móviles y tabletas electrónicas, y venta de entradas, tienda on-line, etc.

El programa de promoción y desarrollo corporativo, ha proyectado las acciones realizadas durante el periodo de estudio en las memorias de la institución (2011, 118-126), argumentando que el programa de promoción turística, ha dado lugar a conocer las actividades del museo a turoperadores, agencias de viajes, organizadores profesionales de congresos, hoteles, guías y organismos oficiales. En este sentido, explica el documento que desde el año 2007, se elabora un avance del calendario de exposiciones temporales para que los profesionales del turismo puedan conocer la programación del museo y así preparar sus ofertas con dos años de antelación. Esta

información ha sido distribuida junto a folletos en centros de información turística del Ayuntamiento, ferias, viajes de familiarización, etc.

Del mismo modo, la directora de promoción y desarrollo corporativo del museo, Elena Benarroch⁶⁰, nos ha explicado en una conversación mantenida con motivo de este trabajo científico, que el canal turismo⁶¹ fue creado en la web del museo para facilitar el trabajo de los profesionales del sector y se pueden encontrar toda la información relativa a la programación, así como un archivo fotográfico con descarga de imágenes, venta de entradas para grupos, bonos o paquetes, notas de prensa de exposiciones temporales, etc. Nos cuenta que en 2007, se editó un plano turístico de Madrid con el sello del museo, que ha tenido una excelente acogida entre los profesionales y los turistas que lo visitan.

También, en las memorias podemos destacar que a lo largo de estos cinco años se han firmado contratos con entidades hoteleras para acercar el museo a sus clientes, entre los que se encuentran los establecimientos y cadenas más importantes y los más cercanos geográficamente. En este sentido, resaltamos que entre 2006 y 2010 se han vendido por esta vía casi 50.000 entradas al museo y 4.000 entradas conjuntas al Paseo del Arte. Estos resultados han sido producto de la organización anual de una visita guiada para los profesionales de los hoteles, agencias de viajes y organismos oficiales con el fin de proporcionarles un conocimiento de primera mano del museo, así como la realización de campañas publicitarias en los principales medios especializados del sector turístico.

En el mismo ámbito, las memorias recogen las actividades realizadas durante esa etapa con los organismo públicos, tales como convenios con Turismo de Madrid, Turespaña y Paradores Nacionales, o la presencia en ferias y acciones de promoción turística como FITUR, EITB, Feria de Valencia, Feria de Turismo Cultural de Málaga, World Travel Market, Paseo del Arte en Regent Street, entre otras a mencionar. Además, ponemos en relevancia que en 2008 la fundación se convirtió en miembro

⁶⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº18, II.

⁶¹ Disponible en < http://www.museothyssen.org/thyssen/prensa_turismo>. [Consultado el 6 de febrero de 2012].

del Madrid Convention Bureau (MCB), organismo autónomo de Madrid encargado de atraer grandes congresos y convenciones internacionales en la capital. En otra vertiente, Benarroch⁶² nos cuenta que dentro del ámbito del desarrollo corporativo, es labor del departamento, comprometer a particulares y a empresas con el museo, buscando socios estratégicos para obtener el máximo apoyo de las entidades benefactoras del mundo del arte y de la cultura. En este sentido, expone que cuando las aportaciones son personales, se encuadran en el programa de Amigos. Las empresas, por su parte, pueden contribuir a través de tres programas complementarios: eventos corporativos, amigos corporativos o colaboradores y patrocinadores. Debemos mencionar que en las memorias se recogen que durante el periodo 2006-2010, en torno a seiscientas empresas e instituciones, eligieron el museo como sede de su evento. Sus invitados, más de cincuenta mil personas, tuvieron el privilegio de visitarlo en privado y, guiados por expertos, pudieron conocer de cerca las obras y disfrutar de la riqueza de la colección permanente así como de las exposiciones temporales. Además, numerosos acuerdos y colaboraciones de Amigos corporativos y benefactores se firmaron en esas fechas, destacando:

Amigos corporativos

- ANCI.
- BBVA.
- CBRE.
- CITI.
- ACS.
- Fundación Barclays.
- Fundación KPMG.
- Fundación Mutua Madrileña.
- Fundación -Vodafone España.
- Gerflor.
- Gomez Acebo & Pombo Abogados.
- Samsung.
- STAI.
- Uría Menéndez.
- Viajes El Corte Inglés.
- Grunental XL.
- Insurance Ray & Bernsdton.

⁶² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº18, III.

- JP Morgan Chase Bank.
- Servired.
- Veranstaltungforum der Verlagsgruppe georg Von Holtzbrink

Amigos benefactores

- Javier Bacariza Domínguez.
- Juan Carlos Lozano Brizzolis.
- Marta Carrero Soto.
- José Alejandro Pina Barrio.
- Purificación Arredonda.
- M^a Isabel Fallabella García.

Por otro lado, abordamos la importancia del mecenazgo en el Thyssen. En las memorias de la fundación (2011, 168-169) se explica que éste tiene muchas facetas en el actual mundo del arte y sigue siendo tan necesario como lo ha sido a lo largo de la historia. Por ello, en este museo se ha apostado por una persona responsable de patrocinios, Reyes Mayeranoff⁶³, quien se ocupa de la búsqueda, captación, formalización y seguimiento de los patrocinios en dependencia directa con el director-gerente. En ese sentido, en la misma memoria de la Fundación (2011, 168), las aportaciones de los patrocinadores se consideran indispensables tanto para la organización de exposiciones temporales como para la ejecución de proyectos de restauración, la actualización de las nuevas tecnologías, las labores educativas, la mejora de las infraestructuras y la promoción del museo en España y en el mundo. De este modo, la responsable del departamento, considera que *“la fundación, como modelo de gestión pionero en España, es más ágil y flexible que otros. Es una excelente plataforma para que las empresas e instituciones participen en actividades de tipo cultural, educativo, sostenibilidad, etc.”*.

En cuanto al perfil de los patrocinadores y benefactores, Mayeranoff, nos cuenta que son perteneciente a la banca y los servicios financieros, aunque destaca que se mantienen acuerdos con fundaciones y empresas internacionales, resaltando las que tengan interés en España. Además, nos explica que para redactar los planes de patrocinio se tiene en cuenta el público potencial, el impacto en los medios de

⁶³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº19, I-III.

comunicación, la relación entre la temática y el posicionamiento del patrocinador potencial, entre otras. Por último, la especialista señala que urge una ley de patrocinio equiparable a la de otros países europeos, que incentive la participación del sector privado a través de medidas fiscales. En definitiva, las memorias recogen que los principales patrocinadores y colaboradores son los siguientes:

Patrocinadores

- Caja Madrid.
- Loterías del Estado.
- Banco Caixa Geral.
- Lancôme.
- Turismo de Madrid
- Banco Urquijo.
- Fundación Barclays.
- Samsung.
- Gas Natural Fenosa.

Colaboradores

- Nintendo.
- Turespaña.
- Paradores Nacionales.

Debemos tener en consideración, que en la actualidad, teniendo en cuenta la fecha en la que se presenta esta tesis doctoral⁶⁴, no se han publicado las memorias del Thyssen correspondientes al periodo de gestión de los años 2011 y 2012, lo cual no nos permite tener el detalle de información exhaustiva que sí hemos recogido en las publicaciones procedentes de las etapas anteriores. No obstante, la mayoría de las fuentes que hemos consultado, dentro de este ámbito de gestión, reflejan la documentación interna que nos ha facilitado el museo, así como a través de otras vías

⁶⁴ Mes de diciembre de 2014.

de investigación que hemos citado en la metodología, las cuales corresponden al análisis y funcionamiento de cada departamento y a la organización de un relevante programa de exposiciones temporales y actividades con motivo del veinte aniversario del museo, que serán desarrolladas en los apartados siguientes.

Destacamos, igualmente, que las entrevistas formuladas a las personas implicadas en la dirección y gestión del museo se han ajustado a este marco temporal de estudio, lo cual nos ha permitido completar la información requerida a través de las fuentes orales. En este sentido, ponemos en relevancia que el único cambio que hemos detectado en esta época, en cuanto a la estructura del museo con respecto a etapas anteriores, es la correspondiente al nombramiento de un nuevo director-gerente, Evelio Acevedo⁶⁵, a quien hemos entrevistado y nos ha explicado los aspectos más relevantes del periodo de gestión de la fundación, a partir del año 2012.

El actual responsable de la fundación, es licenciado en derecho y en relaciones públicas, por la Universidad Complutense de Madrid y el Centro Español de Nuevas Profesiones en Madrid, respectivamente. También posee un *executive programme* en responsabilidad social y corporativa en el Instituto de Empresa de Madrid y múltiples seminarios en materias relacionadas con sus responsabilidades. La experiencia profesional de Acevedo siempre ha estado vinculada a la industria financiera, trabajando en entidades como el Banco Sabadell, Banco Santander, dentro del ámbito de la banca corporativa y comercio exterior, así como división internacional, respectivamente. Ha trabajado como director-gerente de la Fundación Barclays, ocupando puestos como director de responsabilidad corporativa, de inversiones extranjeras, de comunicación, entre otros desarrollar dentro de la entidad financiera.

El director-gerente⁶⁶ de la Fundación Thyssen-Bornemisza nos cuenta que su principal función es la gestión del museo en su conjunto, tanto presupuestariamente como operativamente, utilizando las herramientas fundamentales para la optimización de la gestión. En este sentido, resalta “*los recursos humanos, económicos, funcionales, operacionales, estratégicos, orientados a la misión y*

⁶⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5.

⁶⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, I, III, V, VII, VIII, X-XI.

desarrollo del modelo de museo, así como institución pública al servicio de la sociedad, la transmisión de valores, sensibilidades y conocimiento para facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas”.

En cuanto a los estatutos y su idoneidad con respecto a la gestión ordinaria del museo, nos explica que al margen de tener más de veinte años, siguen respondiendo a la perfección a las necesidades del museo, destacando su naturaleza relativa a un modelo que lo describe como cien por cien público, pero que se rige a través de la ley de fundaciones. Menciona que el Thyssen cuenta con un plan de comunicación interno, transparente en objetivos y resultados, así como una gestión de recursos humanos, orientada a objetivos, evaluación del desempeño, conciliación y mejora del clima laboral. En definitiva, resalta que la política de recursos humanos del museo es muy activa, contando además con intranet como canal de comunicación, convocando reuniones periódicamente, que potencian el trabajo interdepartamental, asambleas para comunicar los planes estratégicos al personal, así como las medidas de conciliación laboral. También señala que la plantilla de la fundación está conformada por ciento veinte personas en régimen indefinido, doscientas personas contratadas (como la empresa externa de seguridad), otras externalizadas y otras correspondientes a proyectos específicos.

Destaca que existe un acuerdo con BBVA en donde contratan y retribuyen a personal para realizar proyectos externos. En definitiva, insiste en que no se han recortado partidas en recursos humanos. En lo que respecta a las iniciativas que ha implantado desde su llegada al puesto de responsabilidad que desarrolla en el museo, destacamos la implantación de un plan de marketing y otro de patrocinio, que han pretendido la optimización y generación de recursos. En lo relativo a este último aspecto, mencionamos que el museo trabaja constantemente desde un departamento creado para tal fin, en la búsqueda de patrocinios más diversificados, vitales para el desarrollo del museo. Medida ésta que se ha tomado desde que el patrocinador principal de la institución, la Fundación Caja Madrid, dejó de colaborar con el museo ya que se disolvió tal entidad. En este sentido, nos cuenta que es consciente que las colaboraciones no sólo son necesarias para la organización de exposiciones

temporales, sino para el sostenimiento de las tareas correspondiente de conservación y restauración, ya que debido a la crisis económica en España, se ha reducido de forma considerable los ingresos por esos conceptos y por tanto el plan estratégico del museo se enfoca al patrocinio de manera directa. De este modo, en los últimos años, Acevedo destaca que *“el museo cuenta con un súper patrocinador que paga las exposiciones temporales y Educathyssen. Además a partir de ahora se quiere desarrollar un cuerpo base con los Amigos individuales y colectivos, para generar recursos. Por otro lado, se sigue en la búsqueda de colaboraciones en el ámbito de la empresa y de los mecenas particulares”*. En relación a los patrocinadores que han colaborado con la fundación, según las fuentes orales recogidas, dentro de la etapa de estudio, 2011 y 2012, debemos destacar los siguientes:

Patrocinadores

- Fundación BBVA.
- JTI - Japan Tobacco Internantional.
- Terra Foundation.

Colaboradores

- Samsung.
- Fundación ACS.

Al margen de estos acuerdos, Acevedo señala que la fundación ha dirigido sus esfuerzos en la etapa de estudio que resaltamos al establecimiento de acuerdos con instituciones, fundaciones, centros universitarios, relacionados con el arte y la cultura. En cuanto a los canales de comunicación que considera más efectivos para la difusión de la programación del museo son la prensa, la radio y la TV, así como las redes sociales. Asimismo, destaca la comercialización de la imagen del museo, en donde se ha potenciado la venta de los artículos en la tienda, ya que ésta se concibe como algo más que una tienda de museo al uso, apostando por artículos singulares, y de primera calidad. Por tanto, concluye explicando que el Thyssen se singulariza, por

un lado por sus colecciones y por otro por el éxito de las exposiciones temporales, así como un liderazgo innovador en educación y responsabilidad social, destacando la implicación de las nuevas tecnologías y el marketing como herramientas claves de la gestión.

Si analizamos la evolución de la plantilla en el Museo Thyssen-Bornemisza, durante los diez años (2002-2012) que aborda nuestro estudio científico, podemos destacar en primer lugar el crecimiento experimentado en la estructura de personal alcanzando 102 personas en 2005 y llegando a 123 empleados en 2012. Además, podemos destacar que la edad media de los empleados no ha variado demasiado dentro de ese marco temporal, situándose en 37 años. En cuanto al sexo, hasta 2005, el 60% eran mujeres, frente al 40 % de los hombres, estadística que no ha presentado variación en los años sucesivos. La cualificación de los empleados es destacable, ya que hasta 2005, el 73% del personal del Thyssen tenía formación universitaria y ya en 2012 se observa un aumento al 78%. Teniendo en cuenta la proyección internacional, el museo ha dado prioridad al conocimiento de idiomas extranjeros por parte de los empleados por lo que hasta 2005, el 75% de la plantilla conocía algún idioma extranjero, mismo dato que se repite en 2012.

Tabla I⁶⁷

2005	2012
102 empleados	123 empleados
37 años	37 años
60% mujeres 40% hombres	60% mujeres 40% hombres
75% formación universitaria	78% formación universitaria
75% conocimiento idioma extranjero	75% conocimiento idioma extranjero

⁶⁷ Véase tabla I. Perfil del personal de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2002-2012.
 Fuente: elaboración propia.

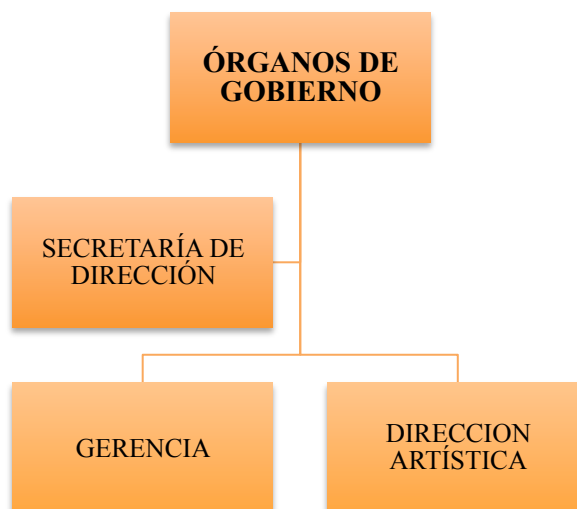
III. 3.2. Organigrama, perfil y funciones del personal de TEA.

Dentro de otro ámbito, podemos mencionar a aquellos profesionales de carácter multidisciplinar, que según la legislación vigente (2007, 52-53), acceden a la administración pública a través de procesos de selección diversos, con el objeto de desempeñar funciones en la relación de puestos de trabajo de una entidad pública empresarial local, como es TEA. En este sentido, los empleados públicos se clasifican en: funcionarios de carrera, funcionarios interinos y personal laboral por tiempo indefinido o temporal, así como personal eventual. De este modo, los estatutos de la entidad (estatutos: 2009) exponen que la plantilla podrá estar compuesta por el personal de los órganos de dirección y el personal funcionario y laboral que el Cabildo Insular y sus organismos autónomos pueden adscribir a la entidad, así como el personal laboral de la misma. No obstante, este centro de arte ha optado, en la mayoría de los casos, por convocar procesos selectivos para personal laboral temporal, en donde según el art. 11, de la Ley 7/2007, de 12 de abril del Estatuto Básico del Empleado Público:

Es personal laboral que en virtud de contrato de trabajo formalizado por escrito, en cualquiera de las modalidades de contratación de personal previstas en la legislación laboral presta servicios retribuidos por las Administraciones Públicas. En función de la duración del contrato éste podrá ser fijo, por tiempo indefinido o temporal.

De este modo, TEA se regula tanto por la legislación vigente como por sus estatutos, que rigen su naturaleza jurídica para conformar el organigrama del centro de arte, teniendo en consideración las premisas del proceso de selección que consideran más adecuadas al desempeño de las funciones. En este sentido, los criterios son acordados por el consejo de administración, y por los órganos directivos del centro, quienes convocan el proceso correspondiente, que no se ha retomado desde el año 2010, ya que solo se han convocado plazas hasta la fecha, motivado en buena parte a la situación económica actual. Así, ponemos en relevancia el organigrama de la entidad pública empresarial local, presidido por los órganos de gobierno, a partir del cual se estructura en dos direcciones definidas el trabajo en el centro de arte, como son las correspondientes al director-gerente y al director artístico.

Gráfico III⁶⁸



En este sentido, destacamos por un lado, las áreas de la entidad que son competencia directa de la gerencia:

- Secretaría de dirección.
- Director del área de mantenimiento:
 1. Jefe del área de mantenimiento.
- Jefe del área de contabilidad⁶⁹.
- Jefe del área de marketing⁷⁰.

Y por otro, las áreas de la entidad que son competencia directa de la dirección artística:

- Secretaría de dirección.
- Director del Centro de Fotografía Isla de Tenerife:
 1. Auxiliar técnico.
 2. Auxiliar administrativo.
- Jefe del área de producción:
 1. Oficial del área de producción.

⁶⁸ Véase gráfico III. Organigrama de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, 2012. Fuente: elaboración propia.

⁶⁹ Este puesto laboral no ha sido cubierto por la entidad hasta la fecha de presentación de esta tesis.

⁷⁰ Este puesto laboral no ha sido cubierto por la entidad hasta la fecha de presentación de esta tesis.

- Conservador del área de colección.
- Conservador del área exposiciones temporales.
- Jefe del área de actividades y audiovisuales.
- Jefe del área de didáctica.

En cuanto al equipo directivo, podemos poner en relevancia a los siguientes miembros correspondientes a ambas direcciones de la entidad:

Dirección artística:

- Jefe del área de conservación de colecciones.
Isidro Hernández Gutiérrez⁷¹.
- Jefa del área de conservación de exposiciones exposiciones.
Yolanda Peralta Sierra⁷².
- Director del Centro de Fotografía Isla de Tenerife.
Antonio Vela de la Torre.
- Secretaria de Dirección⁷³.

Dirección-gerencia:

- Director-gerente.
Ignacio Domínguez Paniagua⁷⁴.
- Secretaria de Dirección⁷⁵.

Tal y como figuran en las memorias del área de cultura del Cabildo de Tenerife (2001, 195-235), en donde se destacan las competencias de los cabildos en materia de cultura y de patrimonio histórico, mencionamos la intención política de los responsables correspondientes de la citada época de gestión, por fomentar el arte contemporáneo, a través de la creación del IODACC- Instituto Óscar Domínguez de

⁷¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10.

⁷² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12.

⁷³ Este puesto es cubierto por una secretaria que desempeña funciones en la vicepresidencia de TEA.

⁷⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4.

⁷⁵ Este puesto es cubierto por personal de TEA, adscrito para otras funciones, al margen del citado.

Arte y Cultura Contemporánea, hoy TEA- Tenerife Espacio de las Artes. De este modo, en el documento consultado y al que hacemos referencia más arriba, nos encontramos una clara declaración de intenciones por parte del Cabildo que centró su atención en este espacio artístico, como tema central de sus políticas culturales, definiendo con posterioridad dicho proyecto como un gran complejo cultural que albergaría el Centro de Fotografía Isla de Tenerife y la Biblioteca Insular, y actuando como plataforma para promocionar el arte contemporáneo, dando a conocer la evolución del arte canario, que pretendía generar grandes expectativas a nivel internacional.

Tras dos años de repaso de la actividad cultural de esta área del Cabildo de Tenerife, en donde se refleja la creación y consolidación de TEA, fueron publicadas unas segundas memorias insulares (2003, 200-215), que ponían en relevancia el plan estratégico del sector cultural de Tenerife 2002-2010, basado en un proyecto que se pretendía desarrollar a través de dos grandes etapas: una primera, de diagnóstico, en la que participarían personas implicadas en el mundo de la cultura, la educación y la sociedad y una segunda etapa, de diseño de estrategias y proyectos de actuación. Dentro de este plan, se encontraba el impulso de TEA, como muestra de la capacidad cultural. Además, el documento resalta la excelencia cultural y la evaluación del retorno social que toda inversión pública iba producir, proponiendo la convocatoria de concursos de ideas y la creación de nuevos espacios que atrajesen a nuevos públicos, potenciando el turismo cultural en Tenerife a través de una gran infraestructura cultural.

Estos documentos que hemos citado más arriba nos han introducido al conocimiento de la gestación e impulso de un proyecto cultural como TEA, no han tenido continuidad en posteriores publicaciones; no obstante hemos acudido a las fuentes orales y a las memorias de los departamentos del centro de arte para completar algunas cuestiones que no han sido posible recoger a través de otra metodología. En este sentido, destacamos las conclusiones extraídas de la entrevista mantenida con el anterior presidente del Cabildo de Tenerife y presidente de TEA,

Ricardo Melchior⁷⁶, quien asumió la presidencia de la institución insular desde 1999 hasta 2013, y por tanto la presidencia de TEA desde 2009 hasta 2013, asumiendo en esta materia las funciones relativa al cargo, relativas al cumplimiento y buen fin del proyecto, llevando a cabo el control y vigilancia del desarrollo de la actividad.

Explica que se eligió la forma jurídica más idónea de gestión que permitiese la mayor agilidad en la toma de decisiones y procesos de adquisición. No obstante, señala que delegó sus funciones como presidente de TEA, en el vicepresidente actual, Cristóbal de la Rosa⁷⁷. En cuanto a las funciones, nos señala que durante sus años de gestión vio cómo el centro de arte pasaba de ser un proyecto en manos de su predecesor, Adán Martín, a ser una gran infraestructura cultural, que no sólo albergaba un centro de arte sino una biblioteca. También, resalta que existía en la isla la necesidad de crear equipamientos culturales de calidad, ya que nos encontrábamos alejados de los mercados artísticos y era necesario estar al mismo nivel que otras ciudades para posicionarnos, así como tener un centro de arte con obras de artistas canarios en donde los visitantes y turistas disfrutasen.

En este sentido, Melchior insistió en centrar el interés de la colección y de las actividades que se realizasen en el centro de arte con las manifestaciones artísticas emergentes de Canarias. En cuanto al cambio de denominación del centro de arte, a pocos meses de su inauguración, nos explicó que el anterior nombre, IODACC, se descartó por su difícil pronunciación, por lo se convocó un concurso de ideas, y ganó el nombre TEA, el cual gustó bastante al Cabildo ya que hacía alusión a la madera canaria, a la fortaleza y al canario, además resaltó que era de fácil pronunciación. En otra vertiente, nos expuso su opinión acerca de la ausencia de la figura de un director artístico en el organigrama de TEA. En este sentido, explicó que *“Javier González de Durana realizó una buena labor al frente de TEA. Debemos ser conscientes que este centro de arte no puede competir con los espacios museísticos de las grandes ciudades europeas, pero sí con otras pequeñas ciudades españolas, y perfilar un programa artístico que esté acorde con la ciudad en que vivimos”*. Por último, destacó que antes de su marcha de la presidencia del Cabildo de Tenerife, le hubiera

⁷⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº1, I, V, VII.

⁷⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº3.

gustado acometer algunos proyectos en materia cultural, tales como el NAP (Network Access Point, de África Occidental- Islas Canarias). En palabras de Melchior, *“un proyecto del siglo XXI, que se diferencia bastante de los planteados por Eduardo Westerdahl en el siglo pasado”*.

Concluyó que en lo relativo a la cultura tradicional, se tenía pendiente la creación o adecuación de espacios para facilitar los ensayos a grupos y colectivos que lo demandasen, así como apoyar espacios que potenciasen el aprendizaje de idiomas. Por tanto, el anterior presidente del Cabildo y de TEA, afirma que se ha hecho un gran esfuerzo por parte de la institución insular en materia cultural.

En la misma vertiente se manifiesta la exconsejera del área de cultura del Cabildo de Tenerife, Dulce Pérez Xerach⁷⁸ quien desempeñó el cargo desde 1995 hasta 2003. Con posterioridad y hasta 2007, nos explica que continuó apoyando al centro de arte desde su cargo de responsabilidad en el Gobierno de Canarias, a través del Plan de Instalaciones Culturales, que financió el proyecto a través de una aportación de diez millones de euros. Asimismo, nos contó que uno de los objetivos que se tuvieron en cuenta por parte de la institución insular, cuando se aprobó la creación del IODACC, fue modernizar la gestión cultural de la isla, planteándose así la construcción de un museo de arte contemporáneo y más concretamente destinado a la figura del artista Óscar Domínguez. En esta línea, relativa al proceso de gestación del centro de arte, Xerach citó que desde años antes de la inauguración se contaba con un consejo de administración y un consejo asesor, cuyo objeto fundamental era asesorar en las adquisiciones de las obras de arte singulares.

En cuanto a la composición de los miembros, resalta a los cargos públicos, así como a un elenco de especialistas como Fernando Castro Borrego⁷⁹, Ramón Salas y Carlos Díaz Bertrana, entre otros. También señala que los agentes culturales podrían constituirse como un buen órgano de consulta en este tipo de consejos, ya que cada segmento debe ser escuchado, participando en las decisiones del centro de arte. Por tanto, es consciente que los museos y centros de arte deben ser bidireccionales e

⁷⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº2, I, V-VI, X.

⁷⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº6.

integrar en estos procesos a expertos. Por otro lado, subraya que el Cabildo consideró necesario desvincular el IODACC del área de museos, incorporándolo a cultura, ya que éste tenía una estructura muy moderna, y no debía insertarse en otros organismos que englobaran a museos pequeños y de otra naturaleza. En cuanto al cambio de nombre a pocos meses de la apertura, la exconsejera cree que *“fue un error ya que el artista posee mucho nombre dentro del mundo del arte. TEA se trata de una denominación que no tiene nada que ver con el objeto del museo”*. Por último, concluye explicando que en la actualidad no se puede medir el potencial del centro de arte al cien por cien, ya que la crisis económica impide que se lleven a cabo los sueños proyectados para el centro de arte. Añade que antes de su marcha le hubiera gustado ejecutar el programa artístico de la institución, bajo la dirección artística de Javier González de Durana⁸⁰, experimentando un espacio ya operativo, que no hubiera coincidió con la etapa de crisis económica y que hubiera permitido establecer relaciones con otras instituciones museísticas.

Concluye, exponiendo que no valora en principio volver a la política y gestionar TEA, prefiere un puesto de segunda fila con responsabilidad. En último lugar y dentro del ámbito político, entrevistamos al actual consejero del área de cultura y patrimonio histórico del Cabildo, Cristóbal de la Rosa⁸¹, quien desde 2005 ejerce como responsable del centro de arte, ocupando cargos tales como director insular, coordinador general y consejero del área. De la Rosa, opina que esta institución cultural se dirige en el camino adecuado conciliando los intereses de los agentes culturales y en beneficio de las políticas de esta materia. Recuerda, que en los inicios del funcionamiento de la institución, se desvinculó del organismo de museos, ya que las artes visuales requerían ser coordinadas y gestionadas por las políticas culturales, en donde el espacio no era concebido como un museo sino como un centro que iba a desarrollar la actividad cultural relacionada con la sociedad. También, señala que a pocos meses de la apertura del centro de arte se cambió su denominación porque se quería un nombre que fuera recordado y simbólico para Tenerife. IODACC, contribuía a la proliferación excesiva de siglas para denominar infraestructuras culturales. En cuanto a los órganos de gobierno y de dirección, nos explica que el

⁸⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº5.

⁸¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº3, I, III-IV, VI, VIII.

consejo de administración de la entidad está conformado por profesionales y agentes culturales representativos de la sociedad y que aun siendo destacable la ausencia de un director artístico en el centro de arte,- que le gustaría tener-, los tres directores de colección, temporales y centro de fotografía, desarrollan su actividad como directores artísticos, generando una visión polimorfa.

Por último, podemos mencionar que es consciente de la necesidad de conseguir más público visitante para consolidarse TEA como un gran centro de arte contemporáneo dentro de panorama internacional.

Por otro lado si abordamos, un análisis del organigrama y de la descripción de las tareas del personal de TEA, debemos mencionar en primer lugar, que no cuenta en su relación de puestos de trabajo con un departamento de recursos humanos, -aunque éste se encuentra centralizado en el Cabildo de Tenerife-, propio. Por tanto, no podemos plantear ni desarrollar las acciones realizadas, planes de formación y objetivos de este centro de arte, asuntos que si hemos abordado en el Thyssen. De este modo, debemos tener en cuenta que una buena parte de la toma de decisiones que correspondería al área son competencia del consejo de administración de la entidad y de sus órganos de dirección, destacando en este sentido la gerencia del centro. Por ello, hemos considerado conveniente, conocer la descripción de las tareas fundamentales de los órganos de dirección del centro, para analizar su funcionamiento (funciones del personal: 2009).

En este sentido, ponemos en relevancia la labor que desempeña el gerente de la institución, que es el máximo órgano de dirección ordinaria, nombrado y cesado por el consejo de administración. Este directivo es competente para todas aquellas funciones inherentes a la administración ordinaria del centro y le corresponden la ejecución de todos los acuerdos del consejo de administración dirigiendo los medios y equipos necesarios a tal fin. Dentro de la entidad ejerce aquellas funciones que el consejo de administración le delegue, así como aquellas que le otorguen los estatutos y reglamento interno, tales como, desarrollar la estructura organizativa y de personal

de acuerdo con los criterios generales establecidos por el consejo, la jefatura superior de todos los servicios, obras y dependencias, asumiendo su dirección, impulso e inspección, elaborar anualmente y proponer al vicepresidente para que sea elevada al consejo de administración para su aprobación la memoria de gestión de la entidad de la que formará parte la memoria de actividades desarrolladas por el centro, competencia del director artístico, la elaboración y presentación al consejo de administración del balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de aplicación de resultados y la jefatura del personal al servicio de la entidad, entre otras a destacar. De este modo, y con el objeto de abordar este trabajo científico de la manera más exhaustiva posible, hemos entrevistado a los gerentes que han ejercido dicha responsabilidad dentro de nuestro ámbito de estudio.

Así, citamos a Isabel Acosta⁸², licenciada en derecho por la Universidad de La Laguna y experta técnico del Cabildo en materia jurídica, nos explica que al ser funcionaria tuvo un nombramiento provisional relativo a un año, para la puesta en marcha del centro, en donde principalmente se ocupó por definir la naturaleza jurídica de la entidad y el modelo de gestión, así como la jefatura de personal y el control económico. En este sentido, nos cuenta que el personal de TEA tuvo que acceder a sus puestos a través de pruebas de acceso y convocatorias públicas para cumplir la publicidad y concurrencia que exige la ley de todo el personal que ingresa en la administración pública.

La plantilla se conformó por técnicos que procedían de un proceso realizado por el Organismo Autónomo de Museos y Centros de Tenerife, destacando los conservadores de colección y temporales, personal de la empresa pública IDECO S.A- Gestión Insular para el Deporte, la Cultura y el Ocio, y personal procedente del Centro de Fotografía Isla de Tenerife. Posteriormente se creó una plantilla pequeña de personal técnico y administrativo que procedía del área de cultura del Cabildo.

⁸² Esta entrevista de Isabel Acosta no ha sido publicada por expreso deseo de su autora.

También, nos informó que se convocaron procesos selectivos con categoría de personal laboral, para la creación de una serie de departamentos en el centro de arte, tales como producción, mantenimiento, actividades y audiovisuales, educación, marketing y contabilidad. Con respecto a estas dos últimas señala que finalmente no se dotaron económicamente, por falta de presupuesto y por tanto, en este caso, las cuentas de centro son gestionadas por una empresa contratada externa, controladas bajo la supervisión de los órganos de dirección de TEA. Para concluir, nos resalta que una de las cuestiones que le hubiera gustado dejar ejecutadas a su marcha, hubiera sido la consolidación del personal. Unos años más tarde y hasta 2013, Ignacio Domínguez⁸³, tomó las riendas de la gerencia del centro de arte, tras un proceso de selección. Licenciado en derecho por la Universidad Pontificia de Comillas ICADE y graduado superior en ciencias empresariales europeas por la misma universidad. Ha desempeñado diferentes cargos de responsabilidad, tales como, director adjunto a la gerencia de la Institución Ferial de Tenerife S.A.U, director general de Magma, Arte & Congresos, director de proyectos de IDECO. S.A.U, destacando la puesta en marcha de TEA. De este modo, y tras la entrevista mantenida con Domínguez, podemos resaltar que menciona como sus principales funciones dentro del centro de arte, las relativas al control económico y presupuestario, coordinación de los recursos humanos de la institución, y supervisión de la actividad administrativa, entre otras. Además, nos explica que el organigrama de TEA, presenta algunas carencias debido a la situación económica que ha sufrido el centro de arte desde su apertura. En este sentido, subraya las relativas a la plaza de contabilidad, lo cual obstaculiza la gestión y las exigencias del control presupuestario, marcadas por el plan de ajustes del Cabildo, y los servicios generales, los cuales tienen una estructura muy débil, ya que la gestión de la contabilidad es contratada a una empresa externa, así como el servicio de mantenimiento. Domínguez, insiste en que el centro de arte no está dotado del suficiente personal para la envergadura del proyecto museístico y la partida de recursos humanos no se puede ampliar debido a la coyuntura actual.

⁸³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, I, III, XII-XIII.

De este modo, nos expone que al margen del personal laboral del centro de arte, hace unos años existía personal contratado, en las áreas de prensa, diseño y colección, al que no se le renovó vencido el plazo, ya que en aquellos momentos no lo contemplaba el presupuesto. En cuanto a la evolución de personal, desde la apertura, resalta que es casi inexistente, ya que no ha habido partidas para aumentarlo. De este modo, la situación del plantilla de TEA, hasta 2012, ha estado conformado por once personas fijas, además de la técnico jurídico en el área de cultura y la técnico responsable de Amigos de TEA. Menciona que la inexistencia de un departamento de recursos humanos en el centro de arte, ha dado lugar a que una de las funciones del gerente sea la de jefe de personal, con apoyo del área de recursos humanos del Cabildo, pero teniendo en cuenta que no se imparten, ni se desarrolla formación para personal, ni se diseñan planes de comunicación internos. En cuanto a las herramientas fundamentales que tuvo en cuenta este gerente para gestionar el centro de arte, destaca que son las relativas a generar una experiencia de calidad a los visitantes, así como mantener de forma óptima la gestión de los servicios de mantenimiento, limpieza y seguridad del centro de arte. Añade que TEA se define por estar conformado por un equipo de personas jóvenes, que empujan y potencia la creación de actividades y exposiciones en el centro, sin apenas presupuesto. Así, los define como el motor de la institución. Para finalizar, valora positivamente la institución, tras cinco años desde su creación, explicando que *“la sociedad ha adoptado el inmueble como suyo, pero aún queda pendiente que ésta se acerque al arte contemporáneo”* y anhelando que se cumpla una de los retos que se puso durante su etapa, *“canalizar el interés por el arte contemporáneo por parte del público de la biblioteca”*.

Dependiente directamente de la gerencia del centro de arte, destacamos los puestos de director y jefe de mantenimiento, ejercidos por Ignacio Faura⁸⁴, y Francisco

⁸⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº9.

Cuadrado⁸⁵, cuyas funciones y características, quedan contempladas en el anterior apartado⁸⁶ y por tanto no vamos a incidir de nuevo en esta área.

Si hacemos mención, a algunos de los puestos del área de cultura, que ejercen apoyo en materias específicas a TEA, destacamos el área administrativa, y en concreto el asesoramiento jurídico que se recibe por parte de la jefa de sección del área, Ágata Gallardo⁸⁷, con quien hemos charlado sobre su labor en la institución. En este sentido, nos ha explicado que es funcionaria, y no sólo se ocupa del asesoramiento en materia jurídica al centro de arte, sino también al Auditorio de Tenerife. Añade que la complejidad del asesoramiento del centro de arte, implica la utilización de las leyes administrativas por haberse constituido como una entidad pública empresarial local. En cuanto al resto de los cometidos, menciona la redacción de bases de convocatorias y premios, redacción de contratos y convenios, etc. No obstante, señala que en los últimos años se le ha otorgado una delegación como secretaria del consejo de administración de la entidad, por parte del secretario general del pleno del Cabildo Insular de Tenerife. Asimismo, y dentro de los servicios generales de la entidad, el organigrama de la entidad señala la existencia del puesto de jefe de contabilidad dentro del departamento de administración, no obstante no tiene dotación económica, por lo que no está en funcionamiento y no podemos realizar análisis alguno al respecto.

En otra línea, mencionamos las tareas desempeñadas por el director artístico, dentro del organigrama de TEA (funciones del personal: 2009), destacando las relativas a la elaboración del programa que permita el correcto desarrollo del centro, definición de un proyecto artístico que justifique la dimensión del espacio museístico contemporáneo en relación con su equipamiento, adquisiciones y programa, el establecimiento de criterios teniendo en cuenta las oportunidades del entorno, con la finalidad de la proyección exterior del centro tanto a nivel local, autonómico,

⁸⁵ No se ha entrevistado al jefe de mantenimiento, Francisco Cuadrado, para no reiterar las funciones y acciones realizadas ya conocidas en el área, a través de la entrevista realizada al director de mantenimiento, Ignacio Faura.

⁸⁶ La funciones de ambos técnicos quedan registradas en el apartado 3.1 de este estudio científico.

⁸⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº17, I.

nacional como internacional, fijar la temporalidad de las colecciones y actividades, ejerciendo un nuevo enfoque de la institución museística más allá de su concepto tradicional, debiendo incluir nuevas funciones frente a las ya clásicas de adquisición, conservación, investigación, comunicación y exhibición, que posicionen al espacio de manera destacada en el panorama actual del arte contemporáneo. También, dentro del ámbito de su competencia, destacamos, la dirección, coordinación y planificación de la actividad de los departamentos y servicios a su cargo, la protección de la colección, garantizando y proponiendo los tratamientos para su conservación o restauración, y en definitiva todas las actividades derivadas del proyecto artístico y del programa de actividades que deberá desarrollarlas en coordinación con el gerente y el resto del personal directivo a su cargo.

En esta línea, ha trabajado Javier González de Durana⁸⁸, director artístico de TEA desde el año 2008 hasta 2011, al cual hemos entrevistado para este estudio científico. Si resaltamos su perfil, mencionamos que es Doctor en Filosofía y Letras y profesor titular del historia contemporánea en la Universidad del País Vasco. A lo largo de su trayectoria ha desempeñado relevantes puestos de responsabilidad como director en museo y galerías españolas, tales como REKALDE, en Bilbao, ARTIUM- Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo, en Vitoria-Gasteiz, TEA- Tenerife Espacio de las Artes, Fundación Cristóbal Balenciaga, etc. También, ha sido miembro y asesor de consejos y patronatos, tales como el Museo de Bellas Artes de Bilbao, y el Consorcio Guggenheim Bilbao. Por otro lado, mencionamos que es académico correspondiente en la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando en Madrid, y de la Real Academia de Bellas Artes de San Miguel Arcángel en Santa Cruz de Tenerife, entre otras. Asimismo, son numerosas las exposiciones y publicaciones realizadas de tipo científico que le avalan en su trayectoria académica y profesional. En este sentido, nos ha explicado, que antes de su incorporación a TEA, ya tenía planteadas unas líneas de actuación generales para el centro de arte, aunque debemos destacar que el proyecto artístico se fue definiendo a medida que la institución desplegaba su funcionamiento.

⁸⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº5, III-IV, X-XII.

Nos cuenta que el proyecto museológico que presentó al concurso fue realizado sin conocer las características básicas, tales como plantilla y recursos económicos, de ahí a que el proyecto quedara en un ejercicio teórico. Por tanto, tuvo que elaborar un contenido más pragmático de acuerdo con los medios y recursos disponibles. Aunque la definición del proyecto artístico fue responsabilidad suya, siempre era tarea habitual consultar las ideas con sus colaboradores antes de ponerlas en marcha. Menciona, que siempre estimulaba al personal del museo en la participación activa de los proyectos artísticos, con el objeto de que adquirieran experiencia y maduración. Avanzando en la entrevista mantenida, González de Durana define a TEA, a partir de las siguientes características, tales como *“la mezcla de funciones propias de un museo y un centro de arte. Las ideas propias en la generación de actividades y la poca dependencia subsidiaria de ideas externas. La potenciación recurrente de las colecciones propias. El hondo componente educativo en paralelo a la exhibición. El factor cinematográfico como complemento inexcusable. El atrevimiento de tocar temas socialmente intocables...”*.

En cuanto a la valoración que realiza relativa a la gestión del centro durante su etapa, cuenta que este centro de arte no le dejó plantear un organigrama, ni contratar personal para el correcto desarrollo de las funciones del proyecto artístico, así como tampoco pudo intervenir en la biblioteca del centro de arte, debido a su naturaleza municipal. Por tanto, nos explica que sus funciones se limitaron a organizar la programación de tres salas de exposiciones, así como la programación de cine. Señala que la bicefalia de direcciones no le permitían intervenir en asuntos de la gestión del centro y de su orientación global a la sociedad. Por último, concluye exponiendo que a su marcha le quedaron por incompletos todos los proyectos que le llevaron a Tenerife y no pudo ejecutar. No obstante, señala que se concentró en fortalecer el equipo de trabajo del museo y en establecer estrechas relaciones la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de La Laguna y la comunidad artística en general. Por otro lado, debemos poner en relevancia que tras la marcha de este director artístico, asumen las tareas de dirección, según las directrices de los órganos de gobierno de la entidad, los conservadores de colección y de exposiciones

temporales, así como el director del Centro de Fotografía Isla de Tenerife⁸⁹, asunto en el que nos detendremos en apartados posteriores.

Por tanto, al margen de las responsabilidades directivas de estos técnicos, mencionamos que el conservador de colección, tiene encomendadas una serie de obligaciones, cuyas tareas son las relativas a coordinar y supervisar todos los programas de exposiciones y actividades relacionadas con la colección permanente, (funciones del personal: 2009) tales como préstamos e investigación y requisitos, y proporcionar asesoramiento para las adquisiciones de nuevos fondos, procurando reunir una colección de primera importancia nacional y elevado reconocimiento internacional, promoviendo e intensificando las relaciones con artistas y coleccionistas de arte. Asimismo, este profesional se ocupa de formular e implantar normas y procedimientos para gestionar y preservar la colección permanente. Estas directrices afectan a todos los aspectos de adquisición, la gestión, la disposición, el almacenamiento y la manipulación de las colecciones y obras en préstamo. En este sentido, las líneas de responsabilidad más claras son la investigación y documentación de la colección permanente y la propuesta de exposición de ésta, la formulación de los procesos de ingresos y salidas permanentes y temporales de las obras de la colección, la tasación y el aseguramiento de los fondos e ingresos de las piezas que constituyen la colección, elaboración de informes, comisarias internas y externas, entre otras de las líneas de trabajo. En cuanto a las tareas a desempeñar por el conservador de exposiciones temporales, destacamos que es el responsable de coordinar y supervisar todos los programas de exposiciones temporales y actividades relacionadas con éstas, tales como solicitudes de préstamos y la investigación, promoviendo e intensificando las relaciones con artistas, otras instituciones museísticas y coleccionistas de arte.

Asimismo, se encargaba de preparar, para la impresión y supervisión, la producción de todos los materiales gráficos y escritos del museo, catálogos,

⁸⁹ En el presente estudio científico no abordamos el análisis de la gestión del Centro de Fotografía, ya que no se creyó conveniente por la naturaleza de éste a las exposiciones analizadas.

garantizando su calidad y diseño. Así, las líneas claras de trabajo son, la planificación, comisariado y la producción de un programa de exposiciones que cumpla los objetivos de exposición del centro en colaboración con otros departamentos, la gestión de las exposiciones itinerantes y la consecución de los objetivos económicos derivados de las mismas, la evaluación de las exposiciones, elaboración de informes, presencia en montajes, desmontajes, embalajes y desembalajes, manipulación y movimiento de obras de aquellas exposiciones de sus competencias, la confección de ciclos de conferencias, seminarios y otras actividades y la elección de sus participantes en relación con la profundización en los temas abordados en las exposiciones temporales, entre otras de las funciones a desempeñar.

Por otro lado, si destacamos la documentación interna que nos ha facilitado el centro arte, en donde se recogen las memorias de actividades presentadas por los departamentos de colección y temporales (memorias: 2008-2012), resaltamos que durante el primer año, la actividad no sólo estuvo marcada por la organización de exposiciones temporales y actividades relacionadas, sino también por la creación del sistema de información museográfico del centro de arte, el registro, catalogación y mantenimiento de la colección, así como por la restauración de diversas piezas. Asimismo, podemos mencionar que fue una etapa determinante para la institución, ya que se inauguraron relevantes exposiciones, según figuran en las memorias de los departamentos artísticos (memorias: 2008), tales como *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubirck, Óscar Domínguez, amigos y allegados*, entre otras y se fraguaron importantes procesos de adquisición y depósitos de obras de arte, tales como ciento cuarenta obras de diferentes artistas de los años setenta, pertenecientes a la Asociación de Amigos del Arte Contemporáneo-ACA. Así, en 2009, y tras un año de apertura, se incorporó al proyecto expositivo, según figuran en las memorias de los departamentos artísticos (memorias: 2009) un incremento en el número de exposiciones temporales, tales como *La Colección 2. La densidad del aire, la levedad de la tierra, Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*, entre otras, y se habilitaron nuevos espacios para la creación local, como es Área 60⁹⁰, espacio que

⁹⁰ Espacio expositivo de 60m² destinado al arte emergente local, para la realización de proyectos *ad hoc*.

analizaremos a medida que avance este estudio científico, además de actividades que fueron objeto de este primer aniversario del centro de arte, en donde se creó el programa *El artista se explica*, conformado por creadores locales y que contó con un relevante número de asistentes.

Ese año fue determinante en la política de préstamos, motivado por el arranque y difusión de TEA en el panorama nacional e internacional y por la incorporación de importantes depósitos en la institución, como el de COFF- Colección Ordoñez Falcón de Fotografía. Destacamos la programación desarrollada en el año 2010, según figura en las publicaciones anuales de los departamentos (memorias: 2010), fruto de un intenso programas de exposiciones y actividades que recogió 276.614 visitantes, récord alcanzado hasta esa fecha en TEA y que estuvo determinado, en buena parte, por exposiciones de la talla de *Thomas Ruff. Tenerife/Lanscapes, Picasso y la escultura africana. Los orígenes de las Señoritas de Avignon, Nueva Tripulación para el Pequod*, de la Fundación La Caixa, entre otras. Asimismo, la política de adquisición de obras de arte siguió desarrollándose, al igual que un intenso programa de préstamos de obras de arte a otras instituciones. Del mismo modo, se mantuvo los programas con artistas iniciados en el ejercicio anterior, así como la labor ordinaria de registro, catalogación, mantenimiento de la colección y restauración de diversas piezas de la colección.

En la misma línea, abordamos la actividad de TEA en 2011, a través de sus memorias de las áreas artística (memoria: 2011), destacando la ejecución un profuso programa expositivo, consistente en casi setenta exposiciones que fueron desarrolladas tanto en el ámbito de colección como en el de las exposiciones temporales y el Centro de Fotografía Isla de Tenerife, ya que este último engrosó el mayor número de muestras anuales y de visitantes, debido a la organización y desarrollo del festival de fotografía internacional *Fotonoviembre* que tiene lugar cada dos años en Tenerife. Entre algunas de las exposiciones más señeras podemos citar *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, y *En obras. Arte y arquitectura en la colección Teixeira de Freitas*, entre otras. Además, debemos mencionar que en ese

año se inauguraron dos nuevos espacios expositivos, como son Isla Fórum y el Espacio Puente. En cuanto al proceso de adquisición, depósito y donación, se registraron casi cincuenta nuevas adquisiciones y varios préstamos a otras instituciones, tales como la Fundación Cristino de Vera en La Laguna, (Tenerife), La Virreina Centro de la Imagen en Barcelona, Art Institute en Chicago, CGAC- Centro Galego de Arte Contemporáneo, La Fábrica- PhotoEspaña, entre otros.

Por último, destacamos las memorias del departamento de colección y de exposiciones temporales, recogidas del año 2012 (memoria: 2012) en las cuales se exponen una relación de singulares exposiciones que tuvieron diversa repercusión, local, nacional e internacional, tales como *Stipo Pranyko, Metales. Maribel Nazco, Juego de Máscaras. La identidad como ficción*, así como actividades, visitas guiadas, residencias artísticas, presentaciones literarias, encuentros entre artistas, etc. Del mismo modo, continuó la política de adquisiciones, depósitos y donaciones, y el intenso programa de préstamo a otras instituciones, tales como La Alhóndiga de Bilbao, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Acción Cultural Española (AC/E), entre otras. Por último, podemos incluir otros datos de interés que afectan a al estudio y evolución de la gestión del centro, como son los casi doscientos mil usuarios que tuvo la biblioteca de TEA, durante esa etapa, los cuatrocientos asistentes que disfrutaron de las actividades de Amigos y los ocho mil seguidores de la institución en las redes sociales, estadísticas éstas que contribuyen al desarrollo del centro de arte en la sociedad.

Asimismo, hemos querido dirigir unas entrevista a los responsables de estos departamentos para poder contar con los argumentos correspondientes al ámbito de su gestión. En este sentido tanto el conservador- jefe del área de colecciones, Isidro Hernández⁹¹ y a la conservadora-jefa de exposiciones temporales, Yolanda Peralta⁹², quienes nos han explicado que al margen de las tareas habituales que conlleva la gestión de sus áreas, desempeñan parte de las competencias correspondientes a la

⁹¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, I, XII, XIV.

⁹² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, I, XI-XII, XIII.

dirección artística. En el caso de Hernández, nos cuenta que *“tras la marcha de Javier González de Durana, el consejo de administración de TEA, adoptó la decisión de que asumiera las responsabilidades de dirección que afectan al departamento de colección, además de cumplir con las funciones de conservador”*. Resalta que las tareas fundamentales que realiza son las relativas a la coordinación y supervisión de todos los programas de exposiciones y actividades relacionados con la colección permanente. También, menciona las labores relativas de preservación, gestión de la colección, registro, gestión de peticiones de préstamos de obras de arte por parte de otras instituciones, asesoramiento en los procesos de adquisición de obras, entre otras.

Por otro lado, le hemos planteado otras cuestiones con el objeto de completar el vacío existente en el organigrama del centro de arte y así poder conocer cómo se desarrollan determinadas tareas bajo su dirección en el departamento. En estos términos, nos cuenta que en relación a las acciones que se han desarrollado para promover la investigación, la divulgación de la colección y las exposiciones y actividades, podemos destacar, las visitas guiadas a las exposiciones, así como a los almacenes de TEA, conferencias con especialistas, cursos, encuentros con artistas, etc. Además, nos hemos interesado por el proceso de comercialización de los catálogos de las muestras que se realizan en este centro de arte, en donde Hernández ha apuntado que *“hasta la fecha no ha existido una buena política de distribución apropiada de las publicaciones del centro porque no se ha llegado a acuerdos con ningún distribuidor”*. No obstante, nos señala que se envían de forma regular publicaciones a otros centros de arte, comisarios y artistas. En otra vertiente, ahondamos sobre los programas de promoción y las políticas de patrocinio del centro de arte. Hernández, nos explica que desde la apertura del centro, se han establecido acuerdos con centros museísticos como ARTIUM y el CAAM- Centro Atlántico de Arte Moderno de Las Palmas de Gran Canarias, así como instituciones educativas, como la Universidad de La Laguna. Con respecto a ésta último, el conservador nos cuenta que tiene un convenio para la realización de prácticas de los alumnos en el centro de arte. Además, abordamos la importancia de las políticas de patrocinio en las instituciones culturales, manifestándose Hernández, de la siguiente manera:

Debemos aprender de los centros anglosajones y estadounidense y de las fundaciones en relación a la gestión económica y empresarial. Además, estos centros cuenta con competentes gabinetes de comunicación y protocolo que optimizan la gestión.

En este sentido, insiste en que en Canarias se deben fomentar esas políticas, aunque señala que ignora el estado del tejido empresarial en esta comunidad autónoma.

Dentro del departamento de colección, debemos mencionar la labor y las funciones que desempeñó la entonces coordinadora del departamento, Dolores Barrera Delgado⁹³, cuyo puesto no estaba contemplado en el organigrama de TEA, ya que tenía un contrato laboral, tal y como nos explicado en la entrevista que le hemos dirigido. En este sentido entre las funciones que desarrollaba podemos mencionar la conservación de la colección, desde el punto de vista práctico, ya que nos cuenta que el conservador- jefe, se ocupa de la conservación intelectual y de la organización de las exposiciones. De este modo, enumera sus tareas, destacando, las siguientes: *“gestión de la colección, registro de las obras de arte, control de los movimientos, mantenimiento, conservación y preservación de la colección, servicio de la obra en sala a los comisarios ...”*. No obstante, resalta que al margen de estas tareas, se ocupaba de la creación de una base de datos que permite el mantenimiento de un sistema de colección para conocer el historial museográfico de cada obra que se encuentra en los fondos de TEA. Por último, señala que ha comisariado exposiciones, tales como *Libertad programada y Estancias, Residencias, Presencias*.

En otra vertiente, Peralta, nos explica sus funciones dentro de la organización de TEA, destacando, por un lado, las relativas a las competencias en dirección artística correspondiente al ámbito de exposiciones temporales. En este sentido, la conservadora resalta que, *“programa exposiciones sin grandes pretensiones y con una clara intención educativa, en cuyos discursos se desentraña la preocupación y/o la reivindicación de los discursos de género”*. De este modo, añade que su principal interés a la hora de programar exposiciones es que desentrañen mensajes que

⁹³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº11, I-II

comuniquen a la mayor parte de los visitantes que asisten a las exposiciones del centro de arte. Nos destaca las principales tareas que desarrolla como conservadora de la institución, mencionando, las relativas al estudio, viabilidad y selección de los proyectos artísticos que llegan al departamento de exposiciones temporales, así como la evaluación del presupuesto que se dispone para tal fin. También, ocupa la mayor parte de su tiempo, en coordinar y supervisar todos los programas de exposiciones temporales y actividades relacionadas con éstas, así como las solitudes de préstamos, la intensificación de las relaciones con artistas e instituciones, la preparación de los catálogos, etc. Resaltando este último aspecto, y tal y como hicimos con el conservador de colección, le planteamos a Peralta, que nos explicara el proceso de distribución de catálogos de las exposiciones de TEA. De este modo, nos contó que en los convenios establecidos con otras instituciones culturales, se establece el número de publicaciones que le corresponde a cada institución, así como a los comisarios y artistas. No obstante, nos indica que están en venta en la tienda del centro de arte. Al margen de su comercialización, apunta que si se quiere realizar una distribución masiva, se ocupa la imprenta vendiéndose las publicaciones en otros museos y galerías.

Asimismo, la conservadora nos informa de las acciones desarrolladas para promover el programa de exposiciones temporales y actividades, resaltando los ciclos de cine, la organización de cursos especializados y conferencias, visitas guiadas con los comisarios y los artistas, así como grabaciones de documentales sobre la vida y obra de los creadores. Para finalizar, y en relación a los programas de promoción de TEA, nos cuenta que aunque no existen en la actualidad un diseño de tales programas, sí se pretende convertir la programación del centro de arte en un producto de calidad, con el objeto de que sea consumido por el público en general. De este modo, nos explica que *“se quiere convertir a la institución cultural en un espacio de referencia que ofrezca un plan de formación museográfica y museológica dotado de cursos, tal y como realizan otros museos y centros de arte como el Reina Sofía”*. En la misma línea, relativa a difusión del centro, nos plantea que la implantación de un programa de patrocinio en TEA es necesario, ya que en la actualidad se cuenta con un número limitado de empresas patrocinadores y

colaboradoras. En este sentido, destaca únicamente a JTI- Japan Tobacco International, cuya aportación anual va destinada a la programación expositiva.

Dentro del régimen de las contrataciones externas, al personal que conforma la plantilla de TEA, destacan las técnicas conservadoras y restauradoras, Fernanda Guitián⁹⁴ y Katarzyna Zynch⁹⁵. Dada la inexistencia de este departamento en el organigrama de TEA, son ambas las profesionales que desarrollan las funciones relativas a las intervenciones en las obras. En caso de Guitián, especialista en pintura y escultura, posee una extensa trayectoria profesional colaborando como especialista en diversas instituciones internacionales, tales como el servicio de restauración de Patrimonio Nacional, así como el ICCROM en Roma. Desde el año 2005, colabora con el Organismo Autónomo de Museos y Centros de Tenerife del Cabildo y desde la apertura de TEA, se centra en los trabajos de este centro de arte de manera directa.

Con el objeto de extraer más información de sus funciones en el centro de arte le hemos realizado una entrevista, en donde nos expone la necesidad de la creación de un departamento de restauración en el centro de arte. En palabras de Guitián, *“un especialista en esta materia no sólo se ocupa de intervenir en la obra, sino en velar en su conservación de forma regular”*. En cuanto a la enumeración de las tareas que desarrolla esta profesional en el centro de arte podemos mencionar restauraciones, mantenimiento de las piezas en las salas, registro, actuar como correo en los viajes y desplazamientos con determinadas obras a otras instituciones, entre otras. Para concluir la entrevista, esta restauradora, reivindica la profesionalización técnica que deben tener los conservadores de los museos y centros de arte con el objeto de mantener las piezas en las mejores condiciones posibles. En la misma línea de colaboración profesional con TEA, se encuentra Katarzyna Zynch. Esta restauradora es especialista en obra gráfica y en arte oriental, concretamente japonés. Además, como Guitián tiene una relevante trayectoria profesional, trabajando en instituciones como la Fundación La Caixa y la Fundación Magritte. Además, coincide con la

⁹⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº20, I.

⁹⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº21, I.

restauradora de pintura y escultura, en la necesidad de implantar un departamento de restauración en TEA, dotado de personal cualificado. En palabras de Zynch, *“por falta de presupuesto no se ha creado este área, y son muchas las tareas de conservación y restauración que se deben tener en cuenta de manera ordinaria, tales como recibir la obra, registrarla, montarla, embalarla, etc.”*. Por tanto, destaca que teniendo en cuenta la inexistencia de este departamento no puede llevar a cabo una estricta metodología de trabajo, ya que requiere un tiempo y una dedicación. Añade que el centro de arte tiene el inconveniente añadido de no contar con una orientación e instalaciones adecuadas que favorezcan la preservación de las obras de arte. Para concluir, insiste en que solo los especialistas deberían ser los competentes en la conservación de las piezas en el centro de arte.

Si seguimos desarrollando el organigrama de TEA (organigrama: 2009), ponemos en relevancia que a diferencia del Thyssen, este centro de arte cuenta con un departamento específico para la organización y desarrollo de actividades y audiovisuales, que depende directamente de la dirección artística del centro de arte. En ese sentido, el puesto de jefe de actividades y audiovisuales, es el de responsable de coordinar todas las actividades paralelas, tales como jornadas, cursos, seminarios, conferencias, mesas redondas, ciclos de cine, danza, música, acciones con el público, ideadas por los diferentes departamentos.

También controla las actividades que, sin ser ideadas por el centro de arte, sino por otros colectivos, agentes culturales o ciudadanos, son en sus contenidos de elevado interés cultural. Aunque si bien es cierto, que este puesto al que mencionamos anteriormente es dependiente de la dirección artística, en realidad su posición se encuentra a caballo entre ésta y la gerencia, ya que las actividades deben compaginarse con aquellas otras que puedan solicitar otros agentes de TEA, así como con las demandadas mediante alquiler del uso de determinados espacios del edificio puestos en explotación para la consecución de ingresos propios en coordinación con el jefe de producción.

Entre las tareas fundamentales de este responsable, citamos las relacionadas con la coordinación de los ciclos de conferencias, seminarios y talleres de artistas en relación con los temas abordados en las exposiciones temporales, la propuesta de inclusión dentro de la programación cinematográfica y audiovisual en versión original de TEA -por su interés y valores artísticos- de películas de autor, cine independiente, cines del mundo, cortometrajes, cine documental, de vanguardia y experimental, de difícil exhibición en las salas de cine comerciales de Tenerife por su carácter minoritario y arriesgado, la producción y desarrollo de actividades propias relacionadas con el cine y el audiovisual canario, y la coordinación de posibles colaboraciones con otras entidades en este campo. Por ello, y si resaltamos las conclusiones obtenidas de las memorias anuales consultadas de este departamento (memorias: 2009-2012), creado en el organigrama de TEA en el año 2009, podemos destacar no sólo la programación estable de cine de fin de semana, en la cual durante el primer ejercicio se proyectaron cincuenta y cuatro películas, sino la intensa actividad experimentada en el centro de arte a través de ciclos de cine, destacando el apoyo al cine canario, así como proyecciones extraordinarias, programas de video en *El Cuarto Oscuro*, etc. Se registraron durante ese año (memoria: 2009), numerosos cursos, jornadas y ciclos de conferencias, encuentros con artistas y ciclos de actividades externas, e internas como las del primer aniversario. Posteriormente si analizamos las memorias de 2010 (memoria: 2010), estuvo determinado por un relevante número de actividades relacionadas con las exposiciones temporales que se programaron en esa época, tales como visitas guiadas, conferencias, encuentros con artistas y comisarios, cursos, jornadas y ciclos de conferencias, que en posteriores apartados citaremos.

Dentro del ámbito audiovisual, hemos recogido que fueron cincuenta y dos las películas proyectadas, dentro de la programación estable de fin de semana, al margen de otros ciclos de cine. Como en el ejercicio anterior, las proyecciones en *El Cuarto Oscuro*, siguieron su curso ordinario, así como los apoyos al cine canario, entre otros. Hemos podido analizar en las memorias de 2011, (memoria: 2011) que dentro del ámbito audiovisual, durante el citado ejercicio coincidente con *Fotonoviembre*, no se experimentó un incremento en el número de proyecciones habituales,

manteniéndose en cincuenta y tres, los programas de cine estable, así como otros ciclos de cine, proyecciones de cine canario y, extraordinarias. Además, de los programas de video en *El Cuarto Oscuro*. No obstante, en ese año, sí se incrementó el número de actividades organizadas en el centro de arte, tales como cursos, charlas, conferencias y presentaciones, determinadas en gran medida por la programación de exposiciones temporales, tales como *El cuerpo inventado*, *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, etc. Al margen de otras actividades de otra naturaleza, como el diseño, organizadas por Tenerife Design Festival, y otras actividades realizadas por terceros, como objeto de alquiler de espacios y que en posteriores apartados analizaremos. Por último, nos centramos en el documento que registra la actividad del año 2012, (memoria: 2012), mencionando que dentro del ámbito audiovisual se registra un ligero descenso en las proyecciones de fin de semana, destacando cuarenta y nueve, pero un aumento en los ciclos de cine, registrando treinta y cuatro, así como de actividades de apoyo al cine canario y un importante número de proyecciones extraordinarias. También, se continuaron con las proyecciones de video en *El Cuarto Oscuro*, siendo menor que en otros ejercicios. En lo que respecta a las actividades, destacamos que la mayor parte se concentró en actividades extraordinarias, tales como cursos, jornadas y ciclos de conferencias, así como otras realizadas por terceros, objeto de alquiler de los espacios.

Para completar la información que nos han proporcionado las fuentes escritas, hemos creído conveniente acercarnos a la fuentes orales proporcionadas por el jefe del departamento de actividades y audiovisuales de TEA, Emilio Ramal⁹⁶ quien nos explica que en el caso concreto de su departamento, se aunaron dos competencias, la relativa a actividades del centro de arte y la correspondiente a cine. Con respecto a la primera, las funciones fundamentales se basan en la coordinación de las actividades internas y externas que procedan de otros agentes y se celebren en la institución. Para ello, nos cuenta que es necesario mantener un contacto directo con todos los departamentos del centro de arte para generar una eficaz gestión. En relación a la segunda, responsabilidad de este técnico, menciona la programación de la actividad

⁹⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº15, I, III.

cinematográfica y audiovisual, tanto ciclos temáticos relacionados con las exposiciones, como proyecciones semanales, basadas en cine de autor europeo, de vanguardia y en versión original. Además, nos explica los criterios en los que se basa para la confección del programa de actividades y cine, resaltando que son los conservadores y comisarios los que plantean las actividades al departamento. En cuanto a lo relativo a la programación del ciclo de cine, nos cuenta que se decide en consenso con estos. Por último, apunta que en la actualidad no se puede hablar en TEA de cine interactivo.

Si destacamos el plano educativo que desarrolla TEA, dentro de la relación de puestos de trabajo (funciones del personal: 2009), analizamos el papel que representa en la institución el departamento de didáctica, cuya labor fundamental es la de facilitar la interpretación de las obras de arte moderno y contemporáneo de la colección permanente y de las exposiciones temporales, creando para ello programas y materiales didácticos que faciliten la comprensión estética, explicando el criterio de los conservadores y comisarios, y llegando a una audiencia lo más amplia posible. Así, dentro de sus labores primordiales, resaltamos el establecimiento de estándares para todos los programas educativos, la relación con las escuelas, las entidades y demás públicos de interés para el museo, para elaborar programas de visita y estudio sobre la base de visitas guiadas y/o demostraciones, la preparación del programa educativo, la realización de programas de visitas guiadas, incluida la reserva de éstas para grupos en general, entre otros.

En ese sentido, ponemos énfasis en los programas anuales educativos, consultados en las memorias anuales de este departamento (memorias: 2009-2012), en las cuales, se detalla las acciones realizadas en materia de talleres y visitas guiadas, destinadas tanto a escolares, como a adultos, familias, colectivos, y grupos con necesidades especiales, con el objeto de formar y difundir tanto la colección, como las exposiciones temporales⁹⁷ a los visitantes que se acercan al centro de arte. De este

⁹⁷ Los programas educativos relativos a las exposiciones temporales serán abordados en lo apartados posteriores.

modo, mencionamos algunos programas educativos desarrollados en la etapa de arranque de TEA, correspondiente a los años 2008-2009, tales como *El mural de Juan Gopar*, *El Guerrero de la Rambla*, *La Mujer-Estrella* y, *Una tarde con Picasso*, entre otros. Estos y otros programas que se ejecutaron en la institución, generaron veinte visitas guiadas y veintidós talleres educativos, dirigidos a diversos perfiles de público, entre los que citamos, escolares y adultos, y entre los que se encontraban inmigrantes, discapacitados, y grupos de mayores. Un año más tarde, se registra en las memorias de TEA, once programas infantiles y veinte talleres educativos, entre los que mencionamos *El mercado de los sentidos*, *Patas arriba*, *El quiebro de las palabras*, etc. Estos, en su mayoría fueron destinados al público infantil, destacando así la participación de casi siete mil escolares de noventa y nueve centros de la isla. Por otro lado, 2011 se posiciona en la documentación consultada, como la etapa en la que más participación hubo en las visitas guiadas organizadas por este departamento, al margen de la programación de talleres del centro, destacando no sólo un amplio programa rico en diversidad de contenidos, como fue el *Taller de manchas surrealistas*, *¿Quién soy yo?*, *Pintando sonidos*, etc., sino también por un rico proyecto expositivo de exposiciones temporales que condicionó el alto porcentaje de visitas, y que en posteriores apartados abordaremos.

Por último, 2012 estuvo marcado por un etapa de estabilidad tanto en la programación de los talleres educativos como en las visitas guiadas. En este sentido, mencionamos algunos programas que se ofrecieron a los visitantes, tales como *Érase una vez un cuento*, *Animalario*, *Blanco sobre blanco*, etc., reuniendo en TEA a más de seis mil personas, dispuestos a aprender. Tras haber tenido acceso a las fuentes escritas citadas que nos han proporcionado los datos correspondientes a la gestión de este departamento, hemos podido entrevistar a la jefa del área de educación de la institución, Paloma Tudela⁹⁸, quien nos explicó las funciones que realiza dentro del centro de arte, destacando las relativas a la facilitación de los contenidos expositivos al público, a través de herramientas y materiales diseñados para mejorar la comprensión. Además, señala que es de su competencia la redacción del proyecto

⁹⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº16, I, IV-VI.

educativo del centro de arte así como la preparación del presupuesto de su área, la coordinación de los monitores del centro, la gestión de las contrataciones externas y de los proveedores, entre otras. También, nos ha explicado que en función de los diferentes lenguajes artísticos que ofrecen las exposiciones, los mensajes conceptuales pueden quedar mejor definidos. En este sentido, Tudela, destaca que *“las instalaciones, dan juego al público en general”*. En cuanto a la metodología de trabajo que utiliza en sus intervenciones, nos cuenta que opta por estudiar las exposiciones, hablar con el comisario, conociendo así el mensaje que interesa comunicar y diseñar la exposición de manera adecuada. Además, añade que *“las propuestas que utiliza en el departamento para estimular a los visitantes, se basan en trabajar con las obras de forma directa y eso hace que se diferencie la actividad didáctica de un museo de otro”*.

Dentro de este ámbito, nos interesamos en conocer cómo se determina en su área los diferentes niveles de comprensión del público adulto. Así, la responsable del departamento nos informa que tras haberse estudiado el mensaje expositivo, es necesario utilizar la comunicación de forma instructiva, y utilizar la psicología, disponiendo así de las habilidades correspondientes para cambiar de registro, en función del nivel del visitante. Por último, resalta que en el centro de arte no se siguen los postulados de VTS (Estrategias del Pensamiento Visual), ya que considera que no es necesario recurrir a técnicas dogmáticas, sino a otras que generen aflorar en el público la creatividad.

Otros de los puestos que quedan reflejados en la relación de puestos de trabajo son los de jefe y oficial de producción (funciones del personal: 2009). De este modo, y con respecto al primero, podemos mencionar que su ámbito de competencia se centra en la producción de las exposiciones, eventos y actividades en colaboración con el jefe de actividades y marketing. Este técnico, actúa siempre en coordinación con el resto del personal del departamento artístico y ejerce las tareas de la responsabilidad en la producción de exposiciones y otros eventos, la estimación de costos de las exposiciones, la dirección de los montajes y de desmontajes de las exposiciones, y la

gestión de las partidas que se generan en estos procesos, el contacto con los proveedores técnicos y los productores creativos, y la responsabilidad en el mantenimiento, control, seguimiento de las exposiciones, entre otras.

Hemos podido completar algunos datos que afectan a esta área entrevistando a la jefa del departamento, Estibaliz Pérez⁹⁹, quien nos ha explicado que el objetivo fundamental del departamento que dirige es la materialización de todos los proyectos artísticos del centro, tanto de las exposiciones de las como actividades que se generen. Pérez, añade que al margen de las funciones recogidas en la relación de puestos de trabajo de la institución con respecto a su área, se ocupa de todas aquellas acciones derivadas de la transversalidad que generan los departamentos del centro de arte, tales como la prestación de servicios en materia de actividades técnicas a las actividades paralelas que se organicen, el control del stock de las publicaciones y ventas de los catálogos mensuales, la coordinación de la comunidad *on-line*, la gestión de las ayudas económicas y subvenciones, la realización de estadísticas de visitantes y actividades mensuales, etc. Por otro lado, nos hemos ocupado en conocer las fases de trabajo que se desarrollan dentro del proceso de producción de una exposición y en este sentido nos ha explicado que *“por un lado existe una fase de pre-producción, en la cual se estudia el proyecto, se contrata el seguro y el transporte, y se controlan las tareas de embalaje y desembalaje, por otro, se desarrolla la fase de producción, en donde nos centramos en el trabajo en sala, en el cual se prepara el espacio expositivo y la instalación de las obras”*. Con respecto a este último aspecto, señala que el centro de arte no cuenta con equipo de montaje propio, y que es el departamento de mantenimiento junto con el de producción el que se ocupa de las tareas correspondientes.

Por último, reflexiona acerca del papel que ejerce la museografía didáctica en el centro de arte, destacando que ésta debe ser tratada desde un punto de vista elemental, ya que comunica en muchas ocasiones más que el discurso expositivo. A su vez, TEA, cuenta en la plantilla de personal (funciones del personal: 2009) con la

⁹⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº13, I, II, III, VII.

plaza de oficial de producción, dependiente jerárquicamente del jefe de área y cuyas funciones asignadas, son la colaboración y el apoyo al jefe de producción en las funciones requeridas dentro de su competencia, asistencia y acompañamiento a clientes en las visitas informativas a los diferentes espacios del centro, cuando sea requerido por sus superiores jerárquicos, ejecución de las instrucciones recibidas en relación a las tareas inherentes al control y seguimiento de eventos y actividades, atención a los visitantes y actos protocolarios, coordinación de la comunicación interna entre los distintos departamentos de la entidad y empresas concesionarias de los espacios de TEA, tales como la cafetería, y la tienda, y la ejecución de las instrucciones recibidas en relación a ruedas de prensa y eventos propios de la entidad. Asimismo, y tal y como hemos procedido a lo largo de este estudio científico, hemos entrevistado a la técnico que se ocupa de esta labor, ya que aunque dependa directamente de la jefa de producción, no se reiteran las labores a realizar, como si ocurre en otras área del centro.

Por ello, y debido a su singularidad, hemos considerado oportuno recoger tales fuentes orales. En este sentido, María Marrero¹⁰⁰, señala que al margen de las funciones que están recogidas en el documento que hemos consultado y dada su formación académica, desarrolla otras tareas en el marco de las relaciones institucionales y el protocolo, que atañen al centro de arte. Añade que ejerce labores de apoyo a la gerencia, tales como la secretaría, la coordinación de la biblioteca, en donde tramita las incidencias y las cuestiones administrativas diarias, la coordinación de los eventos externos, la organización y coordinación de las normas de protocolo en los actos informativos e inauguraciones, entre otros. En palabras de esta oficial de producción, *“mi labor dentro de los eventos inaugurales termina cuando se marchan los invitados y se cierran las puertas del centro de arte, habiendo ejercido así el correcto papel de relaciones públicas”*. Por último, concluye la entrevista exponiéndonos que cree necesario la implantación de un departamento de protocolo y relaciones institucionales en el centro de arte.

¹⁰⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº14, I, III.

Dentro del ámbito más creativo de la estructura de trabajo de TEA, mencionamos la implicación que desempeña el departamento de diseño de la institución. En este sentido, al igual que el área jurídica, ésta se encuentra inscrita en el área de cultura y patrimonio histórico del Cabildo Insular de Tenerife. Dentro del centro de arte, diseño se ocupa de los aspectos relativos a la imagen gráfica de la entidad, velando por la proyección de una imagen homogénea y coherente, sirviéndose para ello de una línea gráfica propia. Tal y como figura en la documentación facilitada por este departamento, relativa a las funciones (relación de trabajos: 2012), destacamos entre sus tareas, la realización de proyectos de diseño gráfico de las exposiciones, el diseño del material de difusión para la programación del cine, así como del departamento de educación y Amigos de TEA, el diseño gráfico para la cafetería y la tienda, el diseño de los catálogos de las exposiciones, así como el de las actividades paralelas, señalética interior y exterior, iconos para la web y redes sociales, uniformes y credenciales, papelería, formularios, entradas, etc.

Para completar la información sobre la gestión de este departamento hemos creído conveniente entrevistar a su responsable y diseñadora gráfica, Cristina Saavedra¹⁰¹. Esta profesional, con relevantes premios de diseño a lo largo de su trayectoria, y funcionaria de carrera del área de cultura del Cabildo, nos explica que dentro de TEA se ocupa de las tareas que afectan al diseño gráfico, al margen de que en el organigrama de la entidad no exista la definición de su puesto. Además, de las funciones que realiza y que citamos más arriba, y ella reitera, señala que dentro su ámbito de competencia también se ocupa de la realización de artes finales y la gestión de las producciones, así como de la colaboración con el comisario en las exposiciones en relación con el diseño global. Saavedra, resalta que la transversalidad del área que dirige genera que todos los departamentos encargados en la organización de exposiciones y actividades paralelas contacten con éste.

Por otro lado, nos hemos interesado por conocer los recursos gráficos que influyen en la definición de la imagen del centro de arte. Así, esta diseñadora nos cuenta que *“la composición, el contraste, la legibilidad, la topografía, el equilibrio y el color,*

¹⁰¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°18, I, II, IV, VI.

son los recursos que tenemos en cuenta en nuestra imagen”. De este modo, añade que el papel del diseñador debe partir de la utilización de estas herramientas para canalizar la información en bruto que llega al departamento, relativa a la actividad diaria del centro de arte. Por último, concluye, informándonos que durante los primeros años de apertura del centro de arte, la actividad era frenética, con lo cual todas estas cuestiones técnicas facilitaban el trabajo en la práctica. Debemos resaltar que de la difusión de la imagen del centro de arte no sólo se ocupa el área de diseño, sino también el área de comunicación. De este modo, mencionamos que este departamento tampoco se encuentra contemplado en el organigrama de TEA, pero si bien es cierto apoya las políticas comunicacionales desde el área de cultura de Cabildo Insular de Tenerife, desde donde desempeña sus funciones.

Hemos entrevistado al director de comunicación del área¹⁰², quien nos ha explicado sus funciones dentro del centro de arte. Por tanto, destacamos que este profesional se ocupa de la comunicación de TEA, así como del Auditorio de Tenerife, Patrimonio Histórico, etc. Entre las tareas diarias de funcionamiento se ocupa de la redacción de convocatorias con el objeto de tener informados a los medios de comunicación sobre las inauguraciones y eventos del centro de arte, la redacción de dossieres de prensa para los periodistas, la redacción de notas de prensa a los medios de comunicación, el seguimiento de este material, la atención a los medios de comunicación en relación a las peticiones que realizan y que afectan a la actividad del centro, tales como entrevistas, visitas etc. El responsable de este área destaca, que una de las peticiones más demandadas es la relativa a la programación de cine. Nos ha explicado cómo son las relaciones con los agentes propios del sector, resaltando que al margen de ser muy buenas, cada vez se mantienen más relaciones con medios internacionales ya que en los últimos años se han publicado, junto con la empresa del Cabildo, Turismo de Tenerife, importantes reportajes nacionales e internacionales.

De este modo, el gabinete de prensa de la empresa pública Turismo de Tenerife, plantea de forma regular a los periodistas internacionales un recorrido por los espacios culturales de la ciudad, materializándolos posteriormente en reportajes. Así,

¹⁰² La entrevista no ha sido publicada por expreso deseo de su autor.

este profesional destaca que *“la firma Herzog & de Meuron genera interés a los medios de comunicación”*. También, a parte de las relaciones con la prensa extranjera, insiste en la necesidad de mantener una relación permanente con los gabinetes de prensa de otras instituciones de la isla y de la comunidad autónoma, con el objeto de coordinar las actividades y no solapar la programación cultural. Por otro lado, nos preocupamos en conocer los formatos de prensa alternativos que utiliza la institución para la difusión de su programación, informándonos el responsable del área que desde el año 2008, no se realizan encuentros con la prensa, ni tampoco otras acciones alternativas, debido a la coyuntura económica actual.

En cuanto a los planes comunicacionales del centro de arte, nos cuenta el profesional de TEA, que son diferentes a los planteados en un museo privado, argumentando que en un museo público los planteamientos expositivos y discursivos deben ser comedidos, así como los gastos de publicidad, ya que estos se identifican con la imagen del Cabildo. En relación a este último aspecto, señala que *“nunca se ha contado en TEA con recursos económicos para publicidad, a excepción de la puesta en marcha del centro de arte, en donde intervino la empresa insular IDECO”*. Por otro lado, resalta que el plan de comunicación interno del centro de arte, se basa en la realización de reuniones periódicas entre los departamentos, con el objeto de coordinarse y aunar esfuerzos. Concluye la entrevista, resaltando que *“el departamento de comunicación del centro de arte funciona como un gabinete institucional. El propio medio de es el que debe valorar, ya que nosotros no realizamos juicios de valor y no insistimos para ser portada”*.

La promoción e imagen exterior del centro de arte, se erige como un tarea pendiente, ya que esta labor que debería ser ejecutada por el departamento de marketing, se resuelve de forma puntual entre la gerencia y la dirección artística de la institución, con la aportación y el apoyo minoritario de Amigos de TEA. De este modo, ponemos en relevancia la contemplación del puesto de jefe de marketing en el organigrama de la entidad, pero sin dotación para su desarrollo. Por tanto, las acciones en materia de promoción quedan disminuidas a acciones puntuales y concretas, materializadas en convenios de colaboración con instituciones culturales y

educativas, tales como la Universidad de La Laguna, ARTIUM, Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM, Jti- Japan Tobacco International, entre otros. Si mencionamos la documentación consultada, relativa al funcionamiento de Amigos de TEA (funcionamiento de Amigos de TEA: 2012) destacamos, que esta asociación reúne a todas aquellas personas que quieren contribuir al enriquecimiento del centro de arte. Esta relación, puede llevarse a cabo a través de la participación en inauguraciones, visitas a exposiciones, asistencia a cursos, conferencias y conciertos, como a través del patrocinio de actividades expositivas y catálogos, donación o depósito de obras de arte, y en general, tomando parte activa de los actos culturales que contribuyen a la promoción del centro de arte. De este modo, la institución resalta que para llevar a cabo esta misión es necesario que toda persona interesada se inscriba como amigo/a dentro de las siguientes modalidades: general, familiar, reducida. Con una aportación anual, los Amigos, tienen la posibilidad de disfrutar de una serie de contraprestaciones, que le permiten entre otras cosas, tener acceso gratuito a las exposiciones, descuentos en productos de la tienda, publicaciones, entradas de cine, visitas guiadas pre-inaugurales, etc. Este programa del centro de arte, entró en funcionamiento en el año 2010, en donde se organizó un rico *planning* de visitas guiadas a las exposiciones programadas durante ese año, así como un viaje cultural a Bilbao. En el año posterior, se incorporó a las visitas de la programación expositiva, excursiones a talleres de artistas, visitas culturales dentro del panorama nacional, entre otras. Si podemos destacar un año prolífico en este programa, mencionamos, 2012 en donde se recibieron casi cuatrocientos asistentes en las actividades, motivado por una actividad frenética repleta de visitas, recorridos y excursiones de interés para los Amigos de TEA, influido por un programa expositivo de gran calidad en el centro de arte. Para implementar información sobre este servicio promocional, hemos entrevistado a su responsable, María Ramallo¹⁰³, quien nos ha explicado que su tarea fundamental es reunir a todas aquellas personas interesadas en contribuir al enriquecimiento del centro de arte, bien a través de propuestas para participar dentro de la institución, como fuera de ésta.

Además, la responsable de este programa añade que todas las actividades que se

¹⁰³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°19, I-IV.

proponen son diseñadas y supervisadas para su ejecución por la dirección artística del centro de arte. Por tanto, resalta que su labor fundamental se centra en la correcta gestión de las acciones a desarrollar, comunicándolas a los asociados a través del correo electrónico. No obstante, nos hemos interesado en conocer el estado de las relaciones con las instituciones y empresas para la consecución de patrocinios, pero nos informa Ramallo, que el verdadero reto del centro de arte, en la actualidad, es conseguir recursos económicos para sufragar las facturas de la gestión diaria de la institución. Resalta que, *“Amigos de TEA, nació de la mano del director artístico, Javier González de Durana¹⁰⁴, buscando otros objetivos distintos a la dinámica de los últimos tiempos”*. Sin embargo, esta responsable señala que el principal motivo que paraliza los ingresos de este programa es la falta de interés por la cultura, que se percibe en la sociedad. Por otro lado, nos hemos interesado por conocer cómo y cuáles son la clasificación de los apoyos a TEA, informándonos la responsable del programa que a fecha de 2012, el centro de arte cuenta con doscientos asociados que son Amigos a título personal, destacando que es la única modalidad que baraja la institución, ya que no existen Amigos corporativos. En palabras de Ramallo, *“esto es debido al escaso personal que dispone el centro de arte, que no permite captar más socios de naturaleza distinta”*. En cuanto a las premisas en las que se basa la programación de Amigos, nos cuenta que las actividades externas se organizan sin tener en cuenta el perfil de éstas, en cambio las internas del centro de arte vienen delimitadas por el proyecto expositivo. Para concluir, nos informa de los canales de ingreso y de las estrategias a tener en cuenta para captar Amigos en el centro de arte. En este sentido, nos explica que las aportaciones son generales y familiares y que no son suficientes, ya que el público reivindica obtener beneficios de la cultura ya que parte de sus impuestos van destinados a ésta. Con relación a las estrategias de captación, Ramallo cuenta que sus políticas se basan en las actividades que se realizan fuera y dentro del centro de arte, así como las ventajas que se ofrecen por asociarse. Pone en relevancia los cuarenta programas que se han desarrollado desde la creación de Amigos, destacando que en ninguno de estos la institución ha considerado oportuno captar otros asociados a través de otras vías. Concluye, opinando que este programa no puede ser más ambicioso por la situación económica

¹⁰⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°5.

actual y que por ello no han captado patrocinios ni colaboradores corporativos. No obstante, señala que esa tarea debe ser desarrollada desde gerencia o desde los departamentos de conservación y no desde Amigos de TEA.

Si analizamos la evolución de la plantilla en TEA- Tenerife Espacio de las Artes desde su apertura en 2008, hasta el año que aborda nuestro estudio científico, 2012, podemos destacar en primer lugar, un ligero crecimiento experimentado en su estructura, desde la apertura del centro de arte hasta 2010, llegando a 18 empleados en 2012, incluyendo personal de dirección y gerencia, personal laboral, personal de apoyo del área de cultura del Cabildo, y otros contratos externos. Posteriormente, no se han realizado contrataciones. También, ponemos en relevancia, que la edad media de los empleados no ha variado demasiado dentro de ese marco temporal, situándose en 42 años. En cuanto al sexo, hasta 2012, el 65% eran mujeres, frente al 35 % de los hombres, estadística que no ha presentado variación en los años sucesivos. La cualificación de los empleados es destacable, ya que el 90% del personal de TEA tiene formación universitaria. En cuanto al conocimiento de idiomas extranjeros por parte de los empleados, el 90% de la plantilla conoce algún idioma extranjero, destacando en primer lugar el inglés, en segundo lugar el francés y en las últimas posiciones el catalán y el euskera.

Tabla II¹⁰⁵

2008	2012
12 empleados	18 empleados
42 años	42 años
65% mujeres 35% hombres	65% mujeres 35% hombres
90% formación universitaria	90% formación universitaria
90% conocimiento idioma extranjero	90% conocimiento idioma extranjero

¹⁰⁵ Véase tabla II. Perfil del personal de TEA- Tenerife Espacio de las Artes. 2008-2012. Fuente: elaboración propia.

En definitiva, consideramos que las estructuras organizativas y los procesos de trabajo del Museo Thyssen-Bornemisza y de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, responden en cierta medida a los criterios de planificación del plan museológico del Ministerio de Cultura (2005, 34-67), en tanto en cuanto se pretenden aplicar modelos prácticos de gestión, capaces de ordenar y racionalizar los distintos procesos de trabajo, compatibles a los nuevos criterios empresariales, en relación con las características de las instituciones culturales.

En este sentido, si valoramos la evolución de la organización interna de ambas instituciones, podemos extraer algunas conclusiones, que nos conducen a la reconversión conceptual de estos museos, con el objeto de replantear su funcionamiento diario, buscando nuevas vías de financiación, para la obtención de recursos económicos para su sostenimiento. De este modo, y atendiendo a las normas jurídicas de creación y funcionamiento que rigen al Thyssen y a TEA, observamos que en ambos documentos no se plantea la definición, composición y competencias de cada una de las estructuras organizativas, al margen de los puestos de dirección, tales como director artístico y director- gerente, puestos delimitados en su gestión por los órganos de gobierno: el patronato de la fundación, en el primero de los casos, y el consejo de administración de la entidad pública empresarial, en el segundo, destacando que tanto uno como otro, son los competentes en las contrataciones del personal, junto con los órganos de dirección. En cuanto a las formas de contratación del Thyssen y de TEA, entendemos que en ambos, se establecen fórmulas legales de acceso a estos museos, teniendo en consideración en el caso de la fundación, que las premisas de contratación se sustentan en el reconocimiento de óptimos currículums para acceder al desempeño de las funciones del personal. Este procedimiento, no sólo genera mayor agilidad en los procesos de contratación, con respecto a los procesos selectivos por oposición, que regulan la selección de personal en la entidad pública empresarial local, sino que garantiza la adecuación del personal al puesto, tras la realización de otras pruebas exigidas, tales como entrevistas personales, en donde se valora el perfil profesional y las habilidades del aspirante. Debemos añadir que en el Thyssen, aun teniendo en cuenta la actual situación económica, sus políticas de recursos humanos responden al organigrama del centro y no se han realizado recortes

en esta material, lo cual se explica en una apuesta por dichas herramientas con el objeto de garantizar una mayor optimización del funcionamiento de la institución, dotada de una plantilla de dimensiones modestas en relación a la profusa actividad del museo. Por ello, al margen de las contrataciones, la fundación ha establecido acuerdos con instituciones, tales como BBVA, con el objeto de reforzar el personal en la realización de determinados proyectos de interés para la institución. Por tanto, el Thyssen no sólo ha apostado por la creación de una completa plantilla multidisciplinar, sino en la atribución de funciones en puestos estratégicos para garantizar la visibilidad, comercialización y obtención de recursos económicos.

En cambio, debemos mencionar que TEA, no solo no cubre los puestos que figura en el organigrama, sino que las opciones alternativas que se han planteado para mejorar su rendimiento han sido la atribución de múltiples funciones a desempeñar por la reducida plantilla del centro de arte, lo cual no optimiza la gestión, sobrecargando al personal e impidiendo la correcta visibilidad del centro de arte en el exterior. Así, consideramos que en el proyecto de puesta en marcha de este centro de arte, no se realizó una previsión idónea de la fórmula de gestión de sus recursos humanos, así como una demostración fehaciente de los recursos económicos que garantizasen su posterior funcionamiento, dotado de una plantilla estable y en las disciplinas científicas acordes con los contenidos y funciones a desempeñar; probablemente no se deba a un deseo expreso por infradotar de técnicos a la organización del centro, sino a problemas presupuestarios ante la más violenta crisis económica vivida en España en las últimas décadas.

En esta vertiente, si analizamos las estructuras de los órganos de dirección de ambas instituciones, señalamos que se diseñan dos líneas de trabajos coincidentes, como resultado de dos direcciones definidas, como son las correspondientes al director-gerente y al director artístico. Estas bicefalías de gestión, han generado dentro de las instituciones, a lo largo de la etapa de estudio de este trabajo científico, ciertas polémicas, ya que en ambos documentos de trabajo se posiciona a la figura del gerente por encima del director artístico, en el desarrollo de las competencias. En cierta medida, entendemos que podría venir delimitado por el control que quieren

ejercer los órganos de gobierno, representados por las políticas competentes, sobre la dirección artística.

Asimismo, hemos detectado que en ambos casos, las instituciones han experimentado el desarrollo de las funciones de tres gerentes, dentro del periodo de estudio, lo cual si en el caso del Thyssen no es un número relevante durante veinte años de gestión, en el caso de TEA, sí lo es, ya que este centro de arte apenas lleva abierto cinco años. De este modo, dichos cambios generan inestabilidad a la gestión de las instituciones. Por otro lado, en el caso de la dirección artística, si se ha experimentado una mayor estabilidad, ya que en el Thyssen, el último cambio de dirección se experimentó en 2005 y se ha mantenido hasta la actualidad. En el caso de TEA, solamente se ha contado con la dirección artística de un responsable, y tras su marcha en 2011, no se ha convocado concurso alguno para que sean desempeñada las funciones por otro especialista. De este modo, el consejo de administración de esta entidad acordó que la citada dirección artística fuera desarrollada por los conservadores jefes y directores. Por nuestra parte, consideramos que dicho cometido no sólo conlleva una visión polimorfa de la toma de decisiones, que incluso puede ser positivo, pero, en contra, supone un exceso de funciones de estos responsables que no pueden ejercer sus tareas con la misma profundidad y exhaustividad que se debería, además del peligro de distracción por la multiplicidad de funciones. No obstante, en el caso de estos profesionales, queremos afirmar que pese a todo, desempeñar su trabajo concreto de manera satisfactoria.

Pero queremos manifestar que el análisis profundo de gestión que hemos realizado en esta tesis nos lleva a la firme convicción de que toda institución cultural debe contar con un director artístico, destinado a las funciones correspondientes de diseño y ejecución del programa expositivo, así como al establecimiento de relaciones internacionales con otros profesionales de museos, sirviendo de enlace para el establecimiento de acuerdos en beneficio para la institución. Así, debemos destacar que durante el periodo de dirección del anterior director artístico de TEA, se realizaron encuentros con directores de museos nacionales e internacionales, así

como con instituciones como, además de negociaciones de acuerdos depósitos, como la realizada con la colección ACA, o COFF, entre otras.

Por otro lado, si analizamos los organigramas y las funciones del personal de ambas instituciones, destacamos que en el caso del Thyssen predominan los puestos de gestión en el ámbito de los servicios generales, tales como administración y finanzas, recursos humanos, entendidos como sostenedores de una sólida estructura administrativa. No obstante, esta fundación no cuenta en su relación de puestos de trabajo con un departamento jurídico, ya que se ha creído conveniente externalizarlo a través de un bufete de abogados, lo cual consideramos que genera una serie de gastos adicionales a la institución, aunque es cierto que los profesionales que asesoran a la fundación son los mismos que velan por el cumplimiento del acuerdo de compra-venta de la institución y el acuerdo de depósito de la colección de la baronesa.

En cambio, TEA, no ha apostado por el desarrollo de su plantilla de servicios generales. De este modo, cuenta con el asesoramiento del área de recursos humanos del Cabildo, lo que es insuficiente para la toma de decisiones del centro en esta materia, dando lugar a que el gerente actúe como jefe de personal, asumiendo así otras de las funciones a desempeñar. Dentro de este ámbito, la contabilidad de la institución se ha externalizado, disponiendo de la citada plaza pero sin dotación en el organigrama, lo cual no sólo obstaculiza la gestión y la inmediatez de la información, sino la susceptibilidad del manejo de los datos económicos del centro y los gastos de contratación de la empresa.

En lo relativo a los servicios de mantenimiento y seguridad, son cubiertos en ambas instituciones de manera satisfactoria, ya que la mayor parte de las partidas económicas son dirigidas a la conservación de las instalaciones y al mantenimiento así como al establecimiento de las correspondientes medidas de seguridad. En definitiva, dentro de los servicios generales, destacamos la intensa labor de las políticas de recursos humanos del Thyssen, que no sólo incrementa la plantilla en épocas deficitarias sino que también potencia la formación interna y la conciliación

de la vida laboral y personal, optimizando la actitud y aptitud de sus empleados de cara al desarrollo de sus tareas. Por ello el Thyssen pone especial énfasis en los recursos humanos. En TEA, al no existir área de recursos humanos, no podemos resaltar ninguna medida. Con respecto al perfil del personal, debemos resaltar que tanto el Thyssen como TEA, cuenta con una plantilla joven, que en su mayoría mujeres, cuya media se encuentra al alrededor de los cuarenta años, y cuya formación es especializada en las disciplinas que desarrollan, con especial habilidad en idiomas extranjeros.

Si resaltamos la gestión artística de las dos instituciones, ponemos en relevancia un intenso programa expositivo generado por las áreas de conservación tanto de pintura moderna como de pintura antigua en el Thyssen, así como de colección y exposiciones temporales en TEA, reforzadas en este último centro por un sólido departamento de actividades y audiovisuales que potencia el trabajo de los conservadores a través de la organización de eventos y proyecciones de cine que generan importantes beneficios a la institución. En el caso del Thyssen, no se contempla dicho departamento, ya que estas funciones son desempeñadas por las áreas de comunicación, promoción y conservación.

De este modo, en TEA, este área refuerza el concepto de centro multidisciplinar que figura en sus estatutos, centrando sus esfuerzos en el desarrollo y proyección de la institución. Sin embargo, otras áreas que facilitan la agilidad en la gestión y su proyección en la sociedad no se contemplan en el organigrama de TEA, como son registro, restauración, publicaciones, derechos de reproducción y archivo fotográfico, ejerciendo estas tareas los jefes de conservación, producción y restauradores contratados para fines específicos.

En lo relativo a la conservación intelectual, el Thyssen, concienciado de la importancia de difundir sus colecciones, actividades y fondos bibliográficos, se realiza tal conservación en todas su áreas, bien a través de la edición de revistas periódicas, bien a través de catálogos, así como de programas didácticos, y consultas de los fondos en la biblioteca. En el caso de TEA, estas tareas ocupan un segundo

lugar, debido a la falta de los recursos humanos correspondientes para el desempeño correcto de las mismas, aunque sí debemos destacar la publicación de catálogos de cada una de las exposiciones temporales, bien en papel o bien en formato digital, así como de los programas didácticos de las exposiciones. Por último, señalamos que desde 2013, TEA cuenta con una biblioteca de arte, en donde se pueden consultar fondos relativos a la colección y a las múltiples facetas de la creación contemporánea. Otra labor de conservación intelectual, es la correspondiente a la publicación de las memorias de estas instituciones. En este sentido, el Thyssen enumera y explica en cada una de ellas las acciones realizadas y su evolución. En cambio TEA, las enumera con datos cuantitativos sin añadir argumentos que las sostengan, y que facilitarían la proyección de su trabajo a la sociedad y de cara a las relaciones con otras instituciones.

Además, si tenemos en consideración las políticas de comunicación y de difusión de las dos instituciones, resaltamos la implantación en el Thyssen de las áreas de educación, comunicación, nuevas tecnologías, promoción y patrocinio, tienda-librería, encargadas de educar, proyectar la marca, el proyecto artístico y su comercialización en los diferentes ámbitos de la sociedad. En este sentido, en esta institución se han aunado esfuerzos, y todos los departamentos anteriormente citados, trabajan para crecer en conocimiento, impacto y venta, estableciendo contactos con instituciones y empresas de diversa naturaleza, tanto nacionales como internacionales, con el objeto de ser pioneros y situarse entre los mejores museos del mundo. En este sentido, resaltamos la creación de dos áreas fundamentales en la gestión económica del museo, tales como son marketing y patrocinio, a partir de las cuales, se canalizan otras vías alternativas de financiación para la obtención de recursos, apostando por la participación privada en la organización de actividades del museo.

En el caso de TEA, podemos resaltar que la escasez de recursos humanos no permite desarrollar las políticas de promoción del centro en la línea que se había concebido, ya que existe la plaza en el organigrama pero sin dotación económica, por lo que se ha apostado por reforzar la imagen corporativa de la institución, dotándola

de singularidad a través del departamento de diseño del centro de arte, y estableciendo diversos acuerdos desde el área de comunicación con otras empresas del Cabildo, tales como Turismo de Tenerife, para reforzar su imagen exterior. También, al no contar con un departamento de informática, se ha externalizado este servicio con una empresa, lo cual no permite la actualización y puesta a punto de los contenidos como sería deseable. En cuanto a la consecución de acuerdos con instituciones y empresa privadas, por parte de TEA podemos destacar que en su mayoría están firmados con entes canarios, y cuyo fin es la formación de alumnos procedentes de la Universidad de La Laguna. En cuanto a los acuerdos de patrocinio cuentan con un número limitado de empresas que colaboran, por lo que sería recomendable reforzar las políticas de patrocinio con un área destinado a la consecución de colaboraciones para tal fin, ya que la sobrecarga de tareas por parte de los órganos de dirección del centro no permiten el desarrollo en sus fines óptimos.

Por último, si tenemos en consideración las aspiraciones de proyección de estas dos instituciones en sus documentos fundacionales, destacamos que en el caso del Thyssen, uno de los valores que resalta es el carácter internacional de la colección, lo cual genera interés a los visitantes que se acercan al museo y las salas de las exposiciones en donde itineran estas piezas. En el caso de TEA, también coinciden sus aspiraciones tanto por su documento como por la difusión de la institución por parte los órganos de gobierno de la entidad, que resaltan el localismo del centro de arte y de la colección, teniendo en consideración que una buena parte de las piezas pertenecen al artista internacional Óscar Domínguez, a quien en los últimos meses se la ha destinado una sala de exposiciones de forma permanente en la institución.

Para concluir, resaltamos que la puesta en marcha de un museo como el Thyssen, lleva aparejada la definición de una naturaleza jurídica que la sostiene, como es la fundación en donde se han mantenido los objetivos trazados desde su gestación debido a una ordenada y efectiva estructura organizativa que concibe el museo como un empresa, creando un producto, que son las colecciones y la organización de exposiciones temporales y actividades paralelas, y sabiendo captar la atención de la sociedad a través de las herramientas, educativas, comunicativas, comerciales,

promocionales y de patrocinio que se han erigido como la clave del éxito de este museo. Además, la creación de un centro de arte como TEA, a propuesta de los responsables políticos y agentes culturales de la sociedad canaria, se ha visto influida por una profunda crisis económica que no le ha permitido desarrollar los planes y objetivos marcados en la definición de su normas de funcionamiento y estructuras de trabajo, de una manera óptima, no obstante los recursos humanos y las herramientas de trabajo con las que cuenta la institución le permiten desarrollar el proyecto artístico y las actividades que se realizan de manera satisfactoria, cubriendo las necesidades mínimas y haciendo frente común a la etapa de precariedad. Tales carencias le han afectado a la proyección de su imagen exterior, no propiciándose estrategias de captación para su proyección exterior, pero sí sirviendo como enclave de regeneración urbana y espacio cultural para los ciudadanos de Santa Cruz de Tenerife.

Concluyendo este apartado, queremos destacar que en el caso de TEA, la valoración realizada sobre su organigrama y funcionamiento a lo largo de esta tesis no deja de ser un instrumento riguroso de diagnóstico destinado a estimular el juicio crítico sobre su gestión, destacando las potencialidades y carencias con el fin de buscar las mejores soluciones cuando, finalmente, llegue el momento oportuno y mejor dotación de fondos. Pero más allá de la cuestión meramente económica, también queda patente a través de las entrevistas, debidamente contrastadas con las memorias de TEA, que, como ya hemos indicado, la presencia de un director artístico es prioritario, así como una mejor definición museológica o un debate abierto sobre la potenciación de TEA como espacio museístico. No obstante, tales decisiones corresponderían, en un futuro, al órgano competente dentro del consejo de administración, pero no queremos perder la oportunidad en esta tesis de registrar la valoración crítica, presente en las entrevistas, como documentos de profunda seriedad a ser tenidos en cuenta, pues son las propias voces del organigrama de TEA las que hablan y que hemos tenido la oportunidad de catalizar en esta tesis de gestión artística.

III. 4. La gestión de las exposiciones temporales: el antes y el después.

La museología crítica surge de la crisis constante del concepto de museo como espacio de interacción entre el público y una colección. En este marco de revisión conceptual del museo y de la museología como disciplina científica, los centros y museos de arte contemporáneo han contribuido a avivar la controversia sobre su definición y funciones, tal y como apunta un artículo de la Dra. Flórez Crespo, de la Universidad de León (2006, 231-243). De este modo, la temporalidad e itinerancia que proporciona la producción de exposiciones, propicia un continuo cuestionamiento de la naturaleza jurídica de las organizaciones culturales, a costa de la búsqueda de la rentabilidad social y económica que las muestras temporales generan a las instituciones.

Si tenemos en consideración la definición de exposición que nos proporciona la Real Academia Española¹, podemos resaltar una de las acepciones que más se ajustan dentro del ámbito artístico, objeto de nuestro estudio:

Presentación pública de artículos de industria o de artes y ciencias para estimular la producción, el comercio y la cultura.

De este modo y para entender el concepto contemporáneo de exposiciones temporales, debemos conocer sus orígenes desde el siglo XVIII, en el Salón del Louvre o la *Royal Academy* de Londres, así como las más relevantes celebradas con posterioridad, en el siglo XIX, con motivo de las exposiciones universales. Ya, en la primera mitad del siglo XX, somos testigos de exposiciones temporales, aún conservadoras, pero que comienzan a desplegar su talento, entendido como un extraordinario medio para difundir el patrimonio de las instituciones, reavivando sus fondos y atrayendo una mayor atención de los visitantes. Por ello, históricamente se han entendido las exposiciones temporales como acciones complementarias a la programación de los museos y centros de arte con el objeto de ofrecer un variado programa expositivo, cuyo objeto es la conservación, difusión, educación y comercialización. En este sentido, en este apartado nos vamos a centrar en analizar la

¹ Disponible en < <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=exposición> >.[Consultado el 5 de julio de 2014].

gestión realizada por el Thyssen y TEA, dentro del ámbito de las exposiciones temporales, poniendo de relieve el interés científico de ambas en dedicar su actividad a la divulgación del patrimonio artístico a través de la organización museológica de sus contenidos y a la generación de actividades culturales que refuerzan los objetivos dispuestos en sus estatutos fundacionales.

Por tanto, analizaremos la implicación ejercida por estas dos instituciones dentro de la gestión y organización de las exposiciones temporales y actividades complementarias, destacando la labor realizada por cada uno de los departamentos que conforman las estructuras de estas organizaciones culturales, enfatizando aquellas cuestiones que influyen en el factor educacional, comunicacional, social y comercial, procesos estos que definen la singularidad de las exposiciones y caracterizan por un lado, al museo y por otro, al centro de arte.

Además, abordaremos el papel que ejerce la colección permanente en cada una de estas instituciones, analizando su evolución, las formas de adquisición, la conservación intelectual y la publicación de catálogos, lo cual nos permitirá realizar una valoración de la gestión del Thyssen y de TEA determinada por un marco temporal, en el cual la situación socio-económica en España ha estado influenciada por un plan de ajustes por parte del Estado, factores todos que serán estudiados en este apartado de esta tesis doctoral, con el objeto de valorar las aportaciones de estas organizaciones artísticas dentro del panorama de la museología y museografía actual.

III. 4.1. Las exposiciones temporales en el Thyssen.

El museo, así como la fundación que lo gestiona, han crecido y evolucionado a través de la oferta de exposiciones temporales, actividades, programas didácticos y ampliando las colecciones e instalaciones con la incorporación de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, como préstamo anual prorrogable. Esta colección se incorpora a los fondos de la institución, junto con la adquisición por parte del Estado del legado del barón; aunque hasta el momento no se ha negociado su adquisición por parte del Estado, se le ha habilitado salas y espacios expositivos para su

exhibición después de la ampliación del palacio de Villahermosa, realizada en 2004, por el estudio de arquitectura BOPBAA². Por ello, en este apartado vamos a analizar uno de los factores que han afectado al crecimiento y evolución de la institución, como son la organización y gestión de las exposiciones temporales, enmarcadas dentro un periodo temporal acotado, 2008-2012, delimitado por un cambio en los órganos de gobierno de la fundación, procedente de la gerencia, y un contexto socio-económico dotado de recursos limitados para las áreas de cultura de las organizaciones culturales, motivado por una situación de crisis económica.

Por ello, y teniendo en consideración el papel del Estado en la gestión de la Fundación Thyssen-Bornemisza, destacamos la opinión de la subdirectora general de museos estatales del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, Marina Chichilla³, que ejerció esta responsabilidad hasta 2007, y quien considera que la calidad de la gestión de un programa expositivo no depende exclusivamente de los recursos económicos, aunque es consciente que son importantes para la consecución de los proyectos y la calidad final. Resalta que *“lo importante es dotar a los programas expositivos de un contenido y una línea claramente identificable con los fines de las instituciones”*. En otra vertiente, se manifiesta la exministra de cultura, Carmen Calvo⁴, quien ejerció como presidenta del patronato de la fundación Thyssen, hasta 2007. En este sentido, argumenta que si no existe presupuesto en una institución, no se puede programar y para combatir esta situación, por lo que los programadores deben gestionar de forma equilibrada persiguiendo la rentabilidad de las actividades. También, enfatiza que *“el arte debe recalcar en espacios de descubrimiento, donde no va la gente en general. Los gestores culturales deben trabajar para programar no sólo donde se llena, sino en otros espacios alternativos que educen a la población”*.

Si destacamos los órganos de gobierno, responsables durante la etapa de gestión y estudio de las exposiciones temporales seleccionadas en el Thyssen, y de las que posteriormente desarrollaremos, mencionamos la labor y directrices de gestión del

² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9.

³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº1, III.

⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº2, VI-VII.

director-gerente Carlos Fernández de Henestrosa⁵, cuyo periodo de responsabilidad, hasta 2008, estuvo marcado por la ampliación del museo, la gestión del contrato de préstamo de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza y por la organización de una nueva etapa de exposiciones temporales. Así, expone en la entrevista mantenida que durante sus años al frente de la fundación, en donde apenas se atisbaba la crisis *“las exposiciones temporales eran financiadas por los patrocinios y colaboradores”*. Tras la marcha de Fernández de Henestrosa, le relevó en el puesto directivo, Miguel Ángel Recio⁶, cuya etapa estuvo determinada por un aumento del reconocimiento de la institución a nivel nacional e internacional, altas cifras de visitantes en las exposiciones temporales, premios a la calidad en la gestión de los recursos humanos y materiales, así como una especial atención al programa de exposiciones temporales, educathyssen, y el reconocimiento a la labor del principal patrocinador de estas, la Fundación Caja Madrid.

De este modo, y tras haber mantenido una entrevista con este responsable, destacamos que de su periodo de responsabilidad valora que se gestionaron exposiciones en el museo que generaron mucho esfuerzo económico, debido a su gran calidad, pero que no tuvieron la debida repercusión entre el público. En este sentido resalta que *“una de las mejores exposiciones que se organizaron fue la de Ghirlandaio, por su altísima calidad. Además se puso en valor el cuadro de Giovanna Tornabuoni que posee el museo”*. En ese línea, pone en contraposición la exposición *Todo o Nada. Mario Testino*, subrayando que fue un proyecto económico y que alcanzó grandes cifras de visitantes e impacto mediático. Al margen de estas cuestiones, Recio, nos informa en la entrevista que una parte de la programación expositiva de la institución se financiaba debido al patrocinio de la Fundación Caja Madrid, que aportaba dos millones de euros, y que tras la pérdida de ese colaborador se tuvo que aunar esfuerzos en el museo para la contratación de un responsable de patrocinio, que se dedicara a la captación de *partners* para dar continuidad a la programación expositiva. Pone en relevancia que *“los recursos humanos, el mantenimiento del edificio y, la programación expositiva, son las partidas que más gastos generan a la fundación”*.

⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, V.

⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, V, XI, XII.

Unos años más tarde, Evelio Acevedo⁷, accedió y hasta la actualidad, al puesto de director-gerente dentro del organigrama de la fundación. Él nos explica en la entrevista que le dirigimos que debemos de tener en cuenta que el mundo de la cultura tiene grandes problemas para autofinanciarse, a lo que hay que sumar la crisis económica que ha afectado de forma directa a todos los ámbitos. Nos aclara que *“el museo tiene dos colecciones: una pública 100% del estado español, procedente del barón, y otra en régimen de préstamo, cuya propiedad es de la baronesa”*. También, resalta que *“las exposiciones temporales son el principal motor de atracción del museo”*. En cuanto a sus líneas de trabajo, prioriza argumentando que tras la pérdida del principal patrocinador se trabaja en nuevas políticas de marketing, patrocinio y de desarrollo tecnológico, siendo consciente que son las herramientas claves para la gestión del museo. Cita que *“la Fundación Caja Madrid y MasterCard, han sido los dos grandes patrocinadores del museo”*. Por último, y a diferencia de Recio, el actual gerente, valora las partidas que más gastos le genera a la fundación, excluyendo el programa expositivo y resaltando *“la seguridad, los seguros, el transporte y los recursos humanos”*.

La dirección artística del Thyssen, principal responsable del proyecto de exposiciones temporales del museo, define un nuevo rumbo marcado por una etapa anterior, bajo la dirección de Tomás Llorens⁸, quien nos relata en la entrevista mantenida que el éxito que ha tenido el museo se debe a varias razones, enumerando *“la calidad de la colección, las exposiciones temporales, y la calidad del profesional que trabaja en el Thyssen”*. Así, nos cuenta que la fundación siempre ha perseguido que sus exposiciones temporales, respondan a una gran calidad artística, que sean atractivas para el público y que estén dotadas de coherencia artística con respecto a las colecciones del museo, potenciando de esta manera las sinergias entre ambas. En palabras de Llorens:

Las exposiciones temporales son ejercicios de historia del arte. Una exposición es siempre una narración que se materializa, por una parte, en un catálogo, y por otro en la estructura física de la exposición. Además se hacen para el público, y esto exige un importante esfuerzo de comunicación y difusión.

⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, XII, XIII.

⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6, V-VIII, IX.

Este director artístico opina que la supervivencia del Thyssen depende, en buena parte, de su programa de exposiciones temporales. En términos económicos, se centra en dejar claro en la entrevista que este museo no cuenta con un capítulo destinado a los costes de las exposiciones temporales, ya que señala que el presupuesto se elabora por áreas. Indica que *“cada exposición del museo, desde el momento que se incluye en el plan cuatrienal, lleva una estimación de costes y una estimación de ingresos. Estos últimos, se calculan en función de los visitantes que se espera que genere cada exposición”*. De este modo, estas estimaciones se van perfilando conforme se desarrolla el proyecto expositivo, incluyéndose así en el presupuesto. Por tanto, la aspiración del patronato y de los órganos de gobierno es tratar de conseguir que los ingresos generados por la venta de las entradas y artículos en la tienda cubran la mayor proporción de los gastos totales del museo, y el resto lo subvencione el Estado, con la aportación anual. Recordemos que el porcentaje de ingresos de la fundación se encuentra entorno al 80%-90% y la aportación del Estado, gira alrededor del 15-20%.

En cuanto a las exposiciones temporales programadas durante la etapa de gestión de Llorens, nos informa que *“entre las muestras que ha comisariado, Hopper fue la que más visitantes tuvo”*. Añade que, ya jubilado, fue el resultado de un proyecto encargado por el posterior director artístico, Guillermo Solana⁹, cuyo mayor reto fue obtener grandes cuadros de colecciones internacionales. Por último, concluye la entrevista exponiendo que en sus intervenciones como comisario, prefiere prescindir de recursos escenográficos innecesarios en el discurso museográfico, ya que estos pueden obstaculizar el mensaje expositivo.

Tras su marcha del museo, desempeña la labor de la dirección artística Guillermo Solana¹⁰, cuyo objeto fundamental de su ámbito de gestión son las colecciones, la gestión de la programación de exposiciones y la labor de educathyssen. De la información aportada por Solana, hemos extraído algunas conclusiones útiles para definir las líneas de gestión en materia expositiva a lo largo de los últimos años. Por ello, nos explica que una de las partidas más notables del museo es la que va

⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

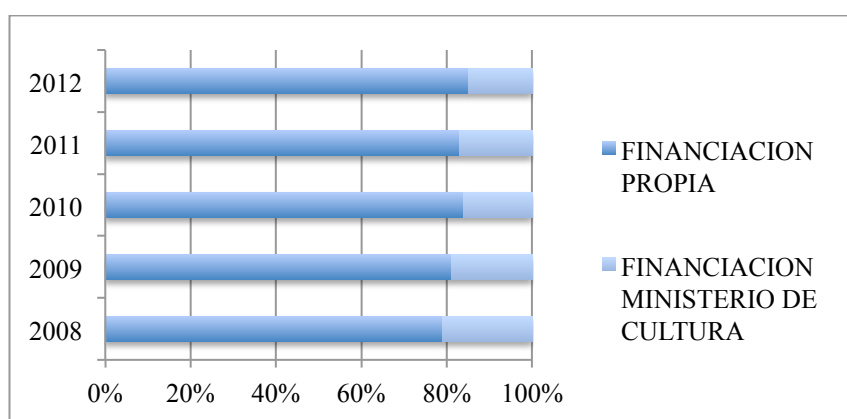
¹⁰ Ídem, II, V, VII, VII.

destinada a la gestión de las exposiciones temporales. Resalta que “*desde mi llegada al museo como director artístico, se ha experimentado un gran crecimiento en las exposiciones temporales, teniéndose en cuenta un exhaustivo conocimiento de la historia del arte y la sensibilidad adquirida a los gustos de todos los perfiles de público*”. Añade, que se han reforzado aspectos que han conducido a la introducción de otros lenguajes artísticos, tales como las video-instalaciones y la fotografía en exposiciones como *Lagrimas de Eros*, etc. No obstante, Solana, destaca que “*no hemos programado nunca una exposición de video-instalación, per sé. Nuestra colección llega hasta los ochenta y cada museo o centro de arte tiene su perfil, su identidad y su tamaño*”. Con respecto a las exposiciones-espectáculo, Solana nos informa que no es objetivo del Thyssen. Insiste en que durante su etapa se han programado exposiciones con gran impacto en la sociedad, como *Hopper, Antonio López, Impresionismo y Aire libre. De Corot a Van Gogh, Gauguin y el viaje a lo exótico, y Chagall*. En cambio, bajo la dirección de Tomas Llorens, expone que se programaron exposiciones de tesis, dotadas de un alto nivel de interés por parte del público en general.

Dentro del proceso de gestión, debemos conocer algunos datos económicos relevantes que figuran en las memorias de la fundación (2011, 152-166) y que afectan al periodo de estudio y que determinan la programación de las exposiciones temporales. Además, hemos completado algunas de estas referencias a través de la recogida de datos que nos han proporcionado las fuentes orales correspondientes a los directores-gerentes del Thyssen, máximos responsables de la gestión económica. El período estudiado se ha caracterizado por haber experimentado una evolución económica algo irregular debido, fundamentalmente, a la crisis económica acontecida. Si destacamos el presupuesto de gastos del Thyssen, mencionamos que se posiciona en torno a los veinte millones de euros. No obstante, todo ello se ha conseguido conjugando un plan de austeridad y la optimización del gasto, sin una repercusión negativa en las necesidades de tesorería. Como se observa en el gráfico IV, el museo consiguió unos porcentajes de autofinanciación de su gasto anual que oscilaron entre un máximo del 85%, en 2012, y un mínimo del 79%, en 2008. El resto, hasta contemplar el 100%, se financió con parte de la subvención anual

recibida por el Ministerio de Cultura. Entre los ejercicios 2010 y 2012, el museo logró a través de sus ingresos los mejores índices de autofinanciación del periodo que nos ocupa, alcanzando el 82% y 85% respectivamente. En el ejercicio 2008, año en el que comenzó la crisis económica, se produjo una notable caída en la actividad del museo, materializada en menos visitantes y menos celebración de visitas privadas, repercutiendo directamente en un detrimento de los ingresos, y por tanto en el índice de autofinanciación que con un 79%, se destacó por ser el más bajo del periodo de estudio. Un año más tarde, en 2009, se mantuvo el mismo escenario económico, pero se produjo una ligera recuperación de los ingresos en armonía con el incremento del 6%, que experimentó el número de visitantes.

Gráfico IV¹¹



Ya, en 2010, somos testigos de unos resultados positivos acordes con el éxito en visitantes, correspondiente al programa de exposiciones temporales proyectado. El crecimiento obtenido elevó el nivel de ingresos y situó el ejercicio en el segundo puesto del ranking con más visitantes en la historia del museo. Asimismo, el aumento de actividad, en lo relacionado con las visitas privadas, supuso un apoyo a los ingresos y por tanto al índice de autofinanciación que, en este ejercicio, se situó en el 84%.

¹¹ Véase gráfico IV. Financiación del gasto anual de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2008-2012. Fuente: elaboración propia.

Al hablar de rentabilidad de este museo con Carlos Fernández de Henestrosa¹², director-gerente de la fundación hasta el año 2008, nos comenta que *“una fundación, por definición, no tiene ánimo de lucro. Por tanto, más que de rentabilidad habría que hablar de cobertura de los costes operativos”*. Así, nos detalla que desde 1997 hasta 2008, la autofinanciación del museo se situó entre el 70% y el 90%. Añadiendo que *“se trata de una cifra muy satisfactoria para cualquier museo”*. En otra línea se manifiesta el responsable posterior de la gestión del museo, Miguel Ángel Recio¹³ quien señala que existe una rentabilidad económica para el propio museo, y por otro, una rentabilidad social. Se detiene a explicar que:

Dentro del primer caso, podemos llegar a la conclusión de que más de la mitad de los ingresos del museo los consigue la institución. Esto no es lo habitual en organismos culturales, ya que el componente de subvención pública en otros, es mucho más alto. Por tanto, ésa es la gran rentabilidad del museo. Por otro lado, si hablamos de rentabilidad social, es todavía mayor, al ofrecer al público español una colección de arte, que anteriormente no existía en España, situada en el eje de la Castellana, famosa por los tres museos (El Prado, el Reina Sofía, el Thyssen-Bornemisza), por lo tanto, incrementa el valor que Madrid tiene en el ámbito de la cultura, así como el impacto del turismo y la educación.

En este sentido, Recio pone de manifiesto que la capacidad de autofinanciación de la institución le permite gestionar de manera prudente la subvención que de forma anual el Ministerio de Cultura establece en los Presupuestos Generales del Estado, y que ha ido variando a lo largo de los años, estando entorno a las cuatro millones de euros. Apunta que *“forma parte de la obligación del Estado para el mantenimiento de la colección”*. En una perspectiva similar, se manifiesta el actual director-gerente del Thyssen, Evelio Acevedo¹⁴, quien destaca al Thyssen como una fundación pública sin ánimo de lucro, cuyo objetivo no es la rentabilidad en términos de beneficio económico, sino obtener los ingresos necesarios para que el óptimo funcionamiento del museo sea sostenible. Este responsable, destaca que *“desde que me incorporé, las cosas han cambiado y el porcentaje de autofinanciación ha aumentado situándose entorno al 85%”*. Resalta que mantener ese alto índice es complicado debido a la crisis económica. Es consciente que durante los dos primeros años se ha mantenido gracias a la existencia de un remanente del ejercicio anterior, con motivo del veinte aniversario de la institución y de las grandes exposiciones

¹² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, I.

¹³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, II, III.

¹⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, II, III, IV.

celebradas. Además, señala que “*la situación se ha complicado al perder al principal patrocinador del museo, la Fundación Caja Madrid, que aportaba el 20% del presupuesto a la institución*”. Sin embargo, Acevedo se muestra optimista, ya que en los últimos años el museo cuenta con la colaboración de MasterCard, proporcionando al museo la posibilidad de abrir de forma gratuita durante cuatro horas, un día a la semana, acción social sensible con la situación actual. También menciona que “*otras instituciones han participado en proyectos de desarrollo de nuevas tecnologías, con el objeto de posicionar al museo en los mejores puestos de los museos españoles del siglo XXI*”. En lo relativo a las exposiciones y actividades organizadas en el museo que han generado mayor esfuerzo económico, Acevedo, explica que todas las iniciativas se han abordado con presupuestos bajos y acordes con las posibilidades del momento. Nos cuenta que:

Las iniciativas donde nos hemos centrado, han sido en la elaboración y ejecución de un plan estratégico, orientado especialmente a optimizar la capacidad del museo para generar ingresos: plan de marketing, plan de patrocinios y asociaciones en proyectos, y plan de desarrollo tecnológico. El objetivo es fortalecer al museo haciéndolo más eficiente, mas autosuficiente financieramente y ampliando el alcance de sus contenidos y valores a nuevos públicos tanto en España, como internacionalmente.

Si abordamos un análisis exhaustivo de los procesos de gestión y organización del programa de exposiciones temporales del Thyssen, debemos señalar que nos hemos centrado en cinco exposiciones relevantes, situadas dentro del marco temporal de estudio. En este sentido, destacamos:

- *Modigliani y su tiempo.* (Del 5 de febrero al 18 de mayo de 2008).
- *Lágrimas de Eros.* (Del 20 de octubre de 2009 al 31 de enero de 2010).
- *Todo o Nada. Mario Testino.* (Del 21 de septiembre de 2010 al 9 de enero de 2011).
- *El arte de Cartier.* (Del 24 de octubre de 2012 al 17 de febrero de 2013).
- *Hopper.* (Del 12 de junio de 2012 al 16 de septiembre de 2012).

El criterio de selección que se ha tenido en cuenta-, como en el caso de TEA, que analizaremos más adelante-, ha sido la heterogeneidad, tanto por la naturaleza de los lenguajes empleados (pintura, escultura, fotografía, video, y joyas) como por los

discursos artísticos, la forma de gestión y de producción, y el nivel de impacto recibido. De este modo, dentro de un marco multidisciplinar, esta selección nos permite realizar un estudio más amplio de la gestión de las exposiciones dentro del museo, entendidas como un reclamo para el visitante en época de crisis, en donde los proyectos artísticos temporales se convierten en “estrellas” de los museos, como el Thyssen, que aún contando con extraordinarias colecciones, recibe en estos espacios expositivos un índice de público estable, pero no numeroso, salvo en casos concretos.

En este sentido, debemos poner en relevancia que el programa de exposiciones temporales del museo es decisión del director artístico, Guillermo Solana, que junto su equipo de conservadores de las áreas de pintura moderna, pintura antigua, restauración, educación y registro, principalmente, se ocuparon de la ejecución del citado proyecto temporal. Así, destacamos que tanto la dirección artística como las áreas de pintura moderna y de pintura antigua, dejan patente en las memorias de la fundación (2011, 61-64) que durante los últimos años, el trabajo principal se ha centrado en la organización de las exposiciones temporales, junto con la coordinación de los respectivos catálogos y actividades relacionadas. También se señala la labor realizada en algunos proyectos nuevos en colaboración con otros departamentos del museo, tales como la elaboración del catálogo razonado de la colección, la creación de la base de datos para la gestión de exposiciones y la serie de publicaciones online, *Ventanas*.

Durante los últimos años, tal y como registran la memorias de la fundación (2011, 13-14), el museo ha organizado un total de treinta exposiciones temporales: diez grandes muestras presentadas conjuntamente con la Fundación Caja Madrid y en ambas sedes, otras diez exposiciones llevadas a cabo por el museo, algunas en colaboración con otras instituciones y expuestas, bien en las salas de temporales en los meses de verano o en las nuevas salas de exposiciones, conocidas como salas Moneo. Por último, seis muestras de la serie contextos de la colección permanente y cuatro exposiciones de fotografía. Una intensa y variada actividad expositiva, con una media de cuatro propuestas anuales, que ha centrado la actividad de

prácticamente todo el equipo del museo, recibiendo mas de dos millones y medio de visitantes. Además, cada una de las exposiciones temporales ha contado con la publicación de su correspondiente catálogo, y muchas han sido completadas con diversas actividades culturales y simposios internacionales, hasta ciclos de cine o conciertos.

Tras haber consultado las memorias de la fundación, en donde hemos obtenido la información correspondiente a las exposiciones programadas durante la etapa de estudio, hemos creído conveniente entrevistar al personal de las áreas de pintura antigua, moderna y colección Carmen Thyssen-Bornemisza, con el objeto de obtener datos de primera mano sobre el proceso de gestión de las exposiciones temporales. De este modo, la jefa de conservación del área de pintura moderna, María del Mar Borobia¹⁵, nos expone que el programa de exposiciones temporales genera interés en el público, entendiéndose éste como una ventana y un medio para conocer y profundizar en aspectos concretos o generales de la historia del arte. Asimismo, ahonda en la diferencias existentes entre dos programas expositivos, tales como *Miradas Cruzadas* y otro específico, sobre un proyecto concreto. En este sentido, aclara que:

Son programas distintos. En el primero, son proyectos reducidos, por el número de pinturas seleccionadas, organizados en torno a nuestras colecciones de pintura antigua y moderna. En el segundo caso, se abordan temas generales con un enfoque riguroso con obras de la colección del museo y con préstamos de otras instituciones.

Con respecto a estos programas, y a las exposiciones de contextos¹⁶, Borobia, añade que la colección permanente del museo ha alcanzado mayor visibilidad, potenciando sus posibilidades al máximo, primando la investigación sobre un tema concreto o la puesta en relación con otras piezas. En otra vertiente, nos informa que las exposiciones temporales, que considera que han tenido mayor impacto en los últimos años y que han sido programadas desde su departamento son: *El Greco. Identidad y transformación; El Renacimiento Mediterráneo. Viajes de artistas e itinerarios de*

¹⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº10, I, II.

¹⁶ Exposiciones de contexto, son muestras organizadas en el Thyssen a partir del XX aniversario de su fundación, cuyo objeto es la exposición de obras de la colección bajo una temática concreta, dotadas de gran presupuesto.

obras entre Italia; Francia y España en el siglo XV; Sorolla y la Hispanic Society; Ghirlandaio y El Renacimiento en Florencia, entre otras.

Paloma Alarcó¹⁷, jefa de conservación del área de pintura moderna, también ha conversado con nosotros, exponiéndonos que:

Indudablemente, las exposiciones temporales despiertan el interés del público hacia la historia del arte, ya que la mayor parte de las exposiciones se plantean como un estudio en profundidad de artistas y movimientos de nuestras colecciones con el objetivo de crear el interés del público y de incrementar sus conocimientos sobre el tema.

Del mismo modo que Borobia, la responsable del área de pintura moderna, ahonda en las diferencias existentes entre dos programas expositivos, tales como un proyecto temporal concreto, y *Miradas Cruzadas*. Conviene aclarar que las diferencias existentes entre estos dos programas se basan en que en el primer caso, son exposiciones temporales de gran escala que muestran un intenso trabajo de investigación sobre el proyecto específico. En el segundo, se trata de instalaciones de pequeña escala, en las que se estudian aspectos pocos convencionales de las obras de la colección, planteando diálogos cruzados entre obras de maestros antiguos y modernos. Además, debemos señalar que tanto Borobia como Alarcó, no han intervenido de manera directa en las exposiciones seleccionadas para este estudio científico; no obstante indican que *“todos los proyectos expositivos que se plantean en la actualidad suponen un reto debido a su complejidad y a la coyuntura económica actual”*.

Para obtener otras perspectivas del proceso y gestión de las exposiciones temporales en el Thyssen, hemos entrevistado a dos ayudantes de conservación del área de pintura moderna. En esta línea, Marta Ruíz del Árbol¹⁸ y Leticia Cos¹⁹, nos han puesto de manifiesto su visión sobre el papel que ocupan las exposiciones temporales en el museo. En este sentido, la primera responsable nos explica que en la institución se realizan una parte importante de exposiciones con los fondos del museo. Aclara que *“la estrategia contra la crisis es el movimiento continuo de*

¹⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11, I, II.

¹⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº13, I, III.

¹⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº14, I, II.

actividades, atrayendo al público de todas las formas posibles". También, añade que dada la situación económica actual, el departamento se replantea el presupuesto de forma permanente. Por otro lado, esta especialista pone de manifiesto en la entrevista, que en 2012, se optó por parte de la dirección artística, el diseño y ejecución de un programa multidisciplinar de exposiciones dotado de montajes especiales. De este modo, menciona que *"con motivo de este acontecimiento arrancaron las exposiciones de Contexto, así como Miradas Cruzadas"*. En cuanto a las escenificación espectaculares en el Thyssen, Ruíz del Árbol, pone en relevancia que no son necesarias, aunque sí deben captar la mirada del visitante, insiste que *"no es el estilo de la institución. En ocasiones este tipo de montajes revaloriza las obras y a los artistas en medio de la colección"*. Por otro lado, nos preocupamos en conocer la opinión de esta técnico en relación a la conservación de las obras con motivo de las exposiciones temporales. En esta línea, nos expone que *"el deterioro de las obras en las exposiciones temporales es una idea que se fundamenta con un argumento claro, pero que potencia por otro lado la oportunidad de enseñar las obras de arte a todo tipo de público"*. Concluye la entrevista, informándonos que con motivo del veinte aniversario del museo, el programa expositivo pudo ser visto en amplitud de días y horarios. En este sentido, destaca *Hopper*, entre otras.

Por otro lado, Leticia Cos, nos explica que en el Thyssen, las exposiciones temporales, con respecto a las colecciones, promueven mayor afluencia de público local y foráneo. Además, resalta que *"éstas se programan en muchas ocasiones de forma paralela con actividades, tales como, ciclos de conferencias, visitas comentadas, conciertos, etc."* En cuanto a los procesos de gestión de las exposiciones en el museo, esta especialista nos informa que *"la organización de las muestras se programan con cuatro años de antelación y con el presupuesto adecuado para ese margen de tiempo"*. Las mayores dificultades con las que se encuentra el museo son las relativas a la solicitud de préstamos a otras instituciones, ya que en muchas ocasiones los museos y centros de arte, no prestan las obras solicitadas, bien porque las consideran claves para el museo o bien porque ya están comprometidas. En lo relativo al diseño de los montajes en el museo, Cos, nos cuenta que *"esta institución no aboga por montajes espectaculares en sus*

exposiciones, ya que prevalece la calidad de la obra". Para concluir, destaca sus directrices de gestión y organización de la exposición, *Hopper*, explicándonos que

Esta exposición contó con dos comisarios externos, Tomás Llorens y Didier Ottinger, además de la colaboración de los coordinadores del museo. Alrededor de setenta obras formaron parte de esta muestra. Piezas que en su mayoría procedían de Estados Unidos, así como de la colección del Thyssen. Dentro de mis funciones principales me ocupé de solicitar a las colecciones e instituciones las obras firmadas por el director artístico y la coordinación de las actividades paralelas, tales como un simposio internacional de cine, que contó con la presencia y participación de realizadores y directores de cine internacionales.

Asimismo, hemos podido contar en nuestro trabajo con la intervención del conservador del área de dirección artística y de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, Juan Ángel López²⁰. Este técnico es consciente que las dos colecciones del museo nutren de obras a las exposiciones temporales que se gestionan en la institución. Es una constante en el museo programar exposiciones vinculadas con las colecciones. Por otro lado, como conservador pone de manifiesto que si determinadas obras tiene un estado delicado de conservación no se prestan para la organización de exposiciones temporales. No obstante, indica que *"los préstamos se desarrollan siguiendo unos rigurosos protocolos para evitar cualquier alteración"*. En torno a su opinión en relación a los diseños de montajes expositivos para comunicar mejor el discurso del comisario, extraemos que *"el peso de las exposiciones debe recaer en las obras"*. Finaliza esta parte de la entrevista, mencionando que las exposiciones programadas en los últimos años, que más repercusión han tenido en la sociedad han sido, *Hopper*, y *Antonio López*. En palabras de él *"son las exposiciones que más impacto han tenido porque respondían a la demanda del público"*. Además, destaca la muestra *Impresionismo y aire libre*, de la que fue comisario, como uno de sus mayores retos en el museo.

Dentro de los proyectos artísticos seleccionados para realizar el análisis y valoración de las exposiciones temporales en el Thyssen y de sus actividades paralelas, mencionamos en primer lugar, *Modigliani y su tiempo*, muestra organizada en 2008, comisariada por el catedrático en historia del arte contemporáneo en la

²⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº12, II, III, IV.

Universidad Complutense de Madrid, Francisco Calvo Serraller²¹ y coordinada por el conservador del área de dirección artística del Thyssen, Juan Ángel López²². Una extensa trayectoria académica y profesional avalan el curriculum de ambos. En el caso de Serraller, mencionamos no sólo una destacable carrera en el ámbito académico, sino también un relevante historial en el terreno de la museología, poniendo en relevancia, un periodo de dirección en el Museo del Prado, donde es miembro fundador y patrono del consejo de la Fundación Amigos del Prado y vocal del consejo rector del Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM), así como de otras fundaciones e instituciones culturales de carácter relevante. Además, ha formado parte de importantes comités científicos de importantes exposiciones y certámenes internacionales. Como comisario, son innumerables las exposiciones que ha gestionado en las más importantes instituciones nacionales e internacionales. Por otro lado, Juan Ángel López, es doctor en historia del arte, y conservador de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza.

En este sentido, a los dos los hemos entrevistado para este estudio científico, y más abajo resaltaremos algunas de las conclusiones extraídas. Por tanto, debemos destacar que al margen de no contar con el proyecto artístico del comisario, sí disponemos tanto de las fuentes orales, como de otras fuentes escritas que nos han proporcionado datos para valorar la gestión de la muestra. Así, mencionamos que en el catálogo de esta exposición (2008, 7-15) que fue organizada por el Museo Thyssen-Bornemisza y la Fundación Caja Madrid, dentro del acuerdo de mutua colaboración, pudiéndose contemplar la citada muestra en ambas sedes, hemos recogido algunas de las declaraciones del que ejerció como presidente del patronato y ministro de cultura, César Antonio Molina²³, exponiendo que la singularidad de esta exposición residió, en que el artista Modigliani, al margen de ser uno de los grandes artistas de comienzos de siglo XX, su producción ha sido escasamente expuesta en España. Destaca *“la necesidad de cubrir estudios de investigación sobre el trabajo de este artista y poderlos difundir a la sociedad”*. En este sentido, este

²¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 24.

²² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº12.

²³ Destacamos que contactamos con el exministro de cultura, Cesar Antonio Molina Sánchez (2007-2009), con el objeto de dirigirle una entrevista, pero rechazó nuestra solicitud, debido a que en la actualidad dirige una institución cultural y cree que no debe ni puede opinar sobre otra.

proyecto comisariado por Francisco Calvo Serraller, trató de profundizar en el trabajo de este artista y su relación con otros de su entorno en Montparnasse, en la segunda década del siglo XX, a partir de ciento veintiséis obras y dos grandes secciones, correspondientes a sus vínculos con “maestros” y “amigos”, entre los que podemos mencionar a Toulouse-Lautrec, Gauguin, Cézanne, Brancusi, así como la “Escuela de París”. De alguna manera, se pretendió por parte de su comisario abordar el conjunto de obras del pintor italiano en paralelo con las figuras de los artistas que más le influyeron. Para concluir la intervención, el presidente del patronato, señala que *“Francisco Calvo Serraller, ha sido capaz de saber articular un discurso novedoso, en donde se incluye el esfuerzo de gestión de un conjunto tan numeroso y valioso de piezas, procedente de las colecciones y museos más prestigiosos y la colaboración de muchas instituciones prestadoras”*.



Panel del hall del museo. Exposición *Modigliani y su tiempo*.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Entre las instituciones prestadoras, destacamos, colecciones privadas y públicas. Con respecto a las primeras, citamos: las colecciones, Abelló, Charles Fix, Josefowitz, Justman-Tamir, Maeght, Richard Szpiro, Rudov, E.W.K, entre otras. En relación a las públicas, destacamos: Staatsgalerie Stuttgart, Albertina, Triton Foundation, Museu de Arte Contemporânea da Universidades de São Paulo, Museu Picasso, IVAM, Institut Valencià d'Art Modern, Generalitat Valenciana, Museum of Fine Arts, Boston, Musée d'Orsay, Tate, The Israel Museum, etc.

Asimismo, en el catálogo de la exposición que estamos analizando (2008, 11), el director artístico del Thyssen, Guillermo Solana, expone que *“Modigliani ha conquistado su lugar en el arte del siglo XX, gracias al enorme aprecio del público”*. Al margen de esta afirmación, el director artístico argumenta que en la pintura de este creador hay una aspiración a la belleza, vinculada a la búsqueda de un estilo simple y puro, que el público comprende y ama. También, añade que *“Modigliani no ha dejado de crecer en las últimas décadas, y recientemente se han sucedido en las capitales europeas, las grandes retrospectivas dedicadas a su obra”*. Concluye el texto, explicando que debemos tener en consideración que el éxito popular no puede ser un pretexto para rebajar los niveles de rigor científico y estético, por ello la exposición se ha planteado desde un punto de vista cronológico y exhaustivo en la trayectoria de este artista. Por último, resalta que *“como dice su comisario, Francisco Calvo Serraller, los desnudos de Modigliani, son a la vez cuerpos y almas”*.

Tal y como adelantamos más arriba, hemos entrevistado al comisario de la exposición, Francisco Calvo Serraller²⁴, quien nos ha aportado una visión general del panorama de las exposiciones temporales en los museos españoles, destacando que:

Las concebimos como una especie de escaparate que va cambiando con modas que tienen que ver con la realidad española. La gestión artística está monopolizada por el Estado, y cuando los políticos tienen necesidad de destacar, se hace ésta más dinámica. Por tanto, las exposiciones forman parte de la oferta institucional, y desde el punto de vista estético no hay más que exposiciones temporales.

Este catedrático en historia del arte afirma que las exposiciones que han tenido más impacto en la sociedad en los últimos tiempos, han sido aquéllas que han tenido un elevado índice de visitantes. Resalta que *“el arte interesa a muy poca gente. Si existe ruido social y los medios agitan, existe atractivo, y si no lo hacen, no existe interés”*. Por último, nos interesamos en conocer cómo desarrolló su labor como comisario de la exposición *Modigliani y su tiempo*, y cuáles fueron las herramientas utilizadas. En este sentido fue muy claro y nos contó que *“en el 99% de los casos, los museos solicitan a los profesionales ser comisarios de sus exposiciones. En el caso del Thyssen, me propuso comisariar la exposición que cita, resultando un trabajo muy*

²⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 24, I, II, III.

confortable, ya que las tareas más complicadas las realiza el equipo del museo". Añade que, normalmente, lo más complejo en la gestión de exposiciones de envergadura son los préstamos, ya que en muchas ocasiones no sólo interviene como interlocutor, un comisario, que suele ser de renombre, sino el museo, con el objeto de garantizar el máximo número de préstamos.



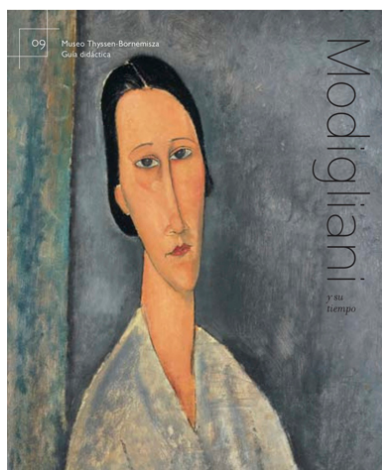
Vista parcial de la sala. Exposición *Modigliani y su tiempo*.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Por otro lado, destacamos la conversación mantenida con el conservador del área de dirección artística del Thyssen, Juan Ángel López²⁵, quien nos ha explicado que su principal labor como comisario técnico de la exposición *Modigliani y su tiempo*, fue la coordinación y ayuda en la selección de obras, edición del catálogo y montaje de la muestra. Además, nos informa que *“no considera que esta exposición haya supuesto un gran reto, desde que trabaja como conservador del museo”*. No obstante, señala que en ésta y otras exposiciones como, *Todo o Nada. Mario Testino*, *El arte de Cartier*, *Lágrimas de Eros*, y *Hopper*, su principal función estribó en proveer a los correspondientes comisarios de la información relativa a la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, de la cual es el conservador responsable.

La labor de los departamentos del museo se considera fundamental en el proceso de gestión y producción de las exposiciones temporales. En este sentido, y en el caso concreto de la exposición *Modigliani y su tiempo*, no sólo intervino en la dirección artística junto con los departamentos de pintura moderna y antigua, sino también el

²⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº12, III, IV.

resto de áreas involucradas en el proceso de conservación, restauración, difusión, comunicación y comercialización de ésta. De este modo, debemos destacar el protagonismo que adquiere en cada una de las exposiciones el programa didáctico del museo, cuya tarea fundamental es conectar con el público, respondiendo a sus demandas y comunicando los discursos artísticos de los comisarios de las exposiciones a través de estrategias educativas en función de los tipos de públicos. En esta línea, mencionamos que los programas van acompañados de guías didácticas, así como de actividades complementarias que se organizan desde el área de investigación y extensión educativa, así como de una plataforma web, *educathyssen*²⁶, dirigida a diferentes segmentos de públicos, tales como el museo y la escuela, el museo y la universidad, niños y familia, jóvenes, adultos, así como educación social, acciones de mediación, recursos educativos, espacios de reflexión, entre otros. Asimismo, resaltamos el curso monográfico que se organizó en torno a la exposición *Modigliani y su tiempo*, así como otras visitas y talleres. Estas actividades, junto con otras que se han organizado desde otros departamentos implicados del museo, han generado que esta exposición recibiera 226.355 visitantes.



Guía didáctica de la exposición *Modigliani y su tiempo*.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Si mencionamos las funciones del departamento de registro, cuya responsable es Lucía Cassol²⁷ con respecto a la organización de las exposiciones temporales, destacamos la labor de la gestión de peticiones de obras de sus colecciones por parte

²⁶ Disponible en <<http://www.educathyssen.org/>>. [Consultado el 12 de marzo de 2014].

²⁷ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

de museos e instituciones internacionales, para la organización de exposiciones, estableciendo así sistemas de reciprocidad.

Tal y como vimos en otros apartados, el área de restauración del Thyssen, cuya jefatura la representa Ubaldo Sedano²⁸, desempeña una política de preservación de las obras de arte, desarrollando el correspondiente estudio de conservación y restauración de las piezas, cuando éstas lo necesitan. En este sentido, Sedano, nos ha explicado en la entrevista que le dirigimos, que *“en las exposiciones temporales,- a excepción de las muestras, Todo o Nada. Mario Testino, y El arte de Cartier, que fueron proyectos realizados por sus prestadores-, la labor del área es revisar todas las piezas”*. También, explica que se atiende a los correos, para cumplimentar los informes del estado de conservación. Documentos éstos, en los que se basaría cualquier reclamación. Para concluir, añade que *“siempre se requieren pequeñas intervenciones para mejorar montajes, enmarcados, y también se asiste a la ubicación de las obras”*. Por último, nos informa que en las exposiciones mencionadas no se precisó de ninguna intervención de envergadura.

Destacamos el área de publicaciones, tienda y librería, como uno de los departamentos de mayor reconocimiento e importancia en las finanzas de la institución. Por ello lo abordaremos con mayor detenimiento en el siguiente apartado de este estudio científico. En los últimos años, las memorias de la fundación (2011, 95-96), resaltan que una de las acciones realizadas fue la de crear escaparates temáticos con las exposiciones temporales, crear productos específicos para las exposiciones temporales, como la de *Modigliani y su tiempo*, y ubicarlos en un mismo espacio dentro de la tienda general, delimitándolo mediante una señalética específica para cada muestra. Posteriormente, se creó la llamada tienda de temporales, ubicada a la salida de las salas de exposiciones de la planta baja del museo. Se trata de unos 80m², dedicados a productos específicos inspirados en las muestras. A este nuevo servicio del museo, debemos sumarle el servicio de impresión a la carta, la tienda on-line, nuevos productos y las publicaciones, tanto de las exposiciones temporales como de las colecciones. Es destacable, que desde 2006,

²⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº15, III.

la producción y edición de los catálogos se realiza internamente, en lugar de contratar editoriales externas para elaborarlos. Esto permite ahorrar costes y distribuir las publicaciones propias.

En la entrevista que mantuvimos con la jefa del área de publicaciones, tienda y librería, Ana Cela²⁹, nos expone que las publicaciones propias del museo, se constituye como una de las familias de producto de mayor venta. En cuanto a los canales de distribución de estas publicaciones, esta especialista, nos informa que “*los principales canales son los distribuidores nacionales, europeos y estadounidenses*”. Además, señala que el catálogo de las exposiciones seleccionadas para nuestro estudio científico, tales como, *Modigliani y su tiempo*, *El arte de Cartier*, *Lágrimas de Eros*, *Todo o Nada. Mario Testino*, y *Hopper*, el impacto de venta fue muy alto. Situó en un primer nivel, *Modigliani y su tiempo*, *El arte de Cartier*, y *Hopper*, y en un segundo nivel, *Lágrimas de Eros*, y *Todo o Nada. Mario Testino*.



Artículos de la tienda del museo relativos a la exposición *Modigliani y su tiempo*.
Fotografías cedidas por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Con respecto a las área de biblioteca, y derechos de reproducción y archivo fotográfico, resaltamos que dentro del proceso de gestión y organización de las exposiciones temporales, la primera resulta de gran utilidad para los conservadores del museo, ya que le permite conocer los fondos de las colecciones públicas y privadas internacionales de cara a la preparación de las muestras. En palabras de la responsable de la biblioteca, Soledad Cánovas³⁰ “*los conservadores, a partir de la realización de la consulta en nuestra biblioteca, solicitan a museos y colecciones privadas, el préstamo de piezas*”. Añade, que si el comisario es externo, también se le permite el acceso a los fondos del Thyssen. Esta especialista, subraya que cada crítico y experto encargado de preparar el catálogo de las exposiciones presenta su

²⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 16, I.

³⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº17, II.

texto al departamento de publicaciones del museo, éste se ocupa de la revisión de los textos y hace posteriormente, un seguimiento detallado de la maquetación y demás particularidades de la edición. En cuanto al departamento de derechos de reproducción y archivo fotográfico del Thyssen, destacamos que se gestiona desde el área de pintura antigua, cuya labor se centra, tal y como figura en las memorias de la fundación (2011, 114-116) en el control de obras con copyright y datos de contacto del propietario de los derechos, proporcionando información actualizada del estatus de cada obra a los diferentes departamentos del museo a través de intranet y el archivo virtual. También incorpora un archivo fotográfico, digital, habilitado para el almacenamiento de imágenes digitales, útil para todos los departamentos del museo.

Dentro del ámbito de promoción y desarrollo corporativo, destacamos en otros apartados anteriores, la labor de éste área en el Thyssen, a partir del cual se han dado a conocer las actividades del museo a turoperadores, agencias de viajes, organizadores profesionales de congresos, hoteles, guías y organismos oficiales. También, dentro del terreno corporativo, ha sido crucial el trabajo de este departamento, cuyo objeto es el de comprometer a particulares y empresas con el museo, buscando socios estratégicos para obtener el máximo apoyo de las entidades benefactoras del mundo del arte y la cultura. En este sentido, además de los acuerdos y convenios alcanzados con instituciones educativas y culturales y fundaciones, en beneficio de la gestión del museo, se han tenido en cuenta, las aportaciones personales, que se han enmarcado dentro del programa de *Amigos*, y la contribución de las empresas dentro de tres programas complementarios: eventos corporativos, *Amigos* corporativos o colaboradores, y patrocinadores. Aunque en estos aspectos, ahondaremos en el próximo apartado, resaltaremos en éste, algunas actividades desarrolladas en el marco de las exposiciones temporales seleccionadas para este estudio científico, y más concretamente en la primera elegida, *Modigliani y su tiempo*. Para completar más datos sobre las competencias del departamento en la promoción de las exposiciones temporales, hemos considerado conveniente entrevistar a su responsable, Elena Benarroch³¹, que nos comenta, las estrategias que

³¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 18, II, III.



1. Folleto de la exposición *Modigliani y su tiempo*.
 2. Invitación visita privada para los Amigos. *Modigliani y su tiempo*.
 Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

se han tenido en cuenta para internacionalizar la imagen de las exposiciones temporales, resaltando *“la participación en acciones de promoción internacional de la mano de organismos oficiales de turismo, así como la comercialización de las entradas con los principales operadores turísticos de los mercados prioritarios en Madrid y en el museo”*. Con respecto, a las aportaciones personales al museo, destaca la existencia del programa *Amigos*, cuyo objetivo nos explica es: *“fidelizar a los que ya nos conocen, aumentar los ingresos, y sobre todo, crear una red en la sociedad civil de prescriptores del museo que hagan mucha mancha de aceite”*. Por último, concluye subrayando la importancia en los museos de un departamento de promoción y marketing, ya que aporta no sólo una perspectiva más comercial, sino que pone el acento en la difusión de las colecciones y las actividades del museo, con un retorno que se puede medir.

Tras la pérdida del acuerdo de la Fundación Caja Madrid, el Thyssen, creyó conveniente la incorporación en plantilla de un responsable de patrocinio, capaz de diseñar programas competitivos, que convencieran la participación de las empresas con el objeto de que éstas puedan colaborar en la organización de exposiciones temporales, proyectos de restauración, talleres educativos, y proyectos vinculados con las nuevas tecnologías, a cambio de una serie de contraprestaciones que se manifiestan en presencia de la imagen en el museo, beneficios de relaciones públicas y usos de los espacios, entre otros. De este modo, al margen que la exposición

Modigliani y su tiempo, contó con el acuerdo de la Fundación Caja Madrid, entrevistamos a la responsable de esta área, Reyes Mayeranoff³², que nos ha planteado que el Thyssen supone un reclamo al patrocinador, por dos motivos fundamentales, “*por un lado por poseer una colección inédita en España, y por otro, por ser una excelente plataforma para que empresas e instituciones participen en actividades de tipo cultural, educativo, sostenibilidad, etc.*”. En relación a las contraprestaciones, que hacíamos mención anteriormente, debemos destacar que se basan mayoritariamente en la imagen y relaciones públicas. La responsable, pone en relevancia:

Presencia en todos los soportes, rueda de prensa, nota de prensa, posibilidad de organizar visitas privadas, eventos corporativos, invitaciones a las inauguraciones, personalización de catálogos, u otros objetos de la tienda. Las contraprestaciones se diseñan a medida de las necesidades del patrocinador y en función de su nivel de aportación.

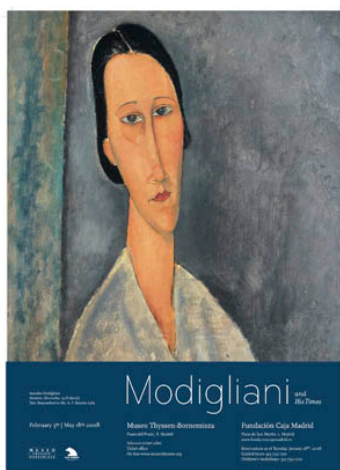
Por último, nos explica que desde 2012, en el que finalizó el acuerdo con la Fundación Caja Madrid, el museo cambió su manera de trabajar en materia de patrocinios. Señala “*que el modelo de participación en el ámbito privado está en pleno cambio y que debemos esperar cinco años más, para valorar la situación*”.

El área de comunicación del Thyssen se erige como un departamento fundamental en la programación de exposiciones temporales y actividades. Tal y como figura en las memorias de la fundación (2011, 127-130), la presencia del museo y de sus actividades en los medios es muy destacada al hilo de las exposiciones temporales, que ha contado en cada nueva convocatoria con una amplia respuesta por parte de la prensa y con una buena acogida de la crítica especializada. Así, se puede destacar el seguimiento en los medios, de exposiciones como *Modigliani y su tiempo*, junto a la organización de las actividades paralelas, su difusión en la web, y la elaboración de la revista *Perspectivas*, - publicación en color, de diversas secciones y contenidos, cuya distribución se realiza dentro y fuera de España-. A esto se le añade, las correspondientes campañas de publicidad de cada una de las exposiciones, peticiones de visitas de protocolo, etc. Todas estas acciones, se realizan con el objeto de convertir al museo en una institución cultural fundamental en España y en el mundo.

³² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº19, I, II.

En este sentido, el director de comunicación del museo, José María Goicoechea³³, nos ha informado que el plan de comunicación del museo es sencillo en su planteamiento, ya que se trata de difundir, tanto nacional como internacionalmente, las exposiciones temporales y las colecciones permanentes, así como todas las actividades que alrededor se organizan. También, nos cuenta que *“existe un presupuesto de publicidad general y un presupuesto para cada exposición”*. Por último, nos explica que las estrategias de comunicación que se llevan a cabo desde su área, son las mismas para todas las exposiciones. Nos cuenta que se basa en *“incorporar a periodistas de otras secciones diferentes a las de cultura en el caso de las muestras, Todo o Nada. Mario Testino o El arte de Cartier. Lo mismo en el caso de la publicidad, ya que nos abrimos a otros medios más especializados en otros sectores”*. Así, podemos destacar, el dossier interno que prepara el departamento de comunicación relacionado con las exposiciones temporales. En este sentido, la muestra *Modigliani y su tiempo* queda perfectamente definida en el dossier que se entrega a los medios de comunicación, enfatizando en el proyecto artístico del comisario de forma divulgativa, estructurando las partes en las que organiza la exposición, resaltando en su vida y obra de forma cronológica hasta su muerte e incorporando los textos de los comisarios y especialistas que intervinieron en el catálogo, con el objeto de que el tema sea tratado en la prensa con la mayor precisión posible, sin dar lugar a equívocos posibles. Además, en el dossier que se facilita a los medios de comunicación, se incorpora las actividades paralelas, la ficha técnica de la exposición, la información al visitante y los enlaces para las correspondientes descargas de material documental y gráfico, específico para la prensa. Por otro lado, si valoramos el impacto de este trabajo comunicacional, en la prensa nacional e internacional, mencionamos las innumerables reseñas, noticias, reportajes, agendas, radio, televisión, publicidad, en las que se hace mención a la exposición, tanto en la prensa nacional, internacional y *online*, que nos permite establecer un porcentaje equilibrado entre las publicaciones de prensa extranjera y nacional sobre la muestra. La referencias han sido en su mayoría mencionadas en el capítulo dos de esta tesis doctoral, referido a la metodología de trabajo y a los recursos empleados en la investigación.

³³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº20, II, III.



Campana de publicidad de la exposici3n *Modigliani y su tiempo*.
Material gr1fico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Por otro lado, el responsable de este departamento, nos ha informado de las actividades que se organizaron con motivo de la exposici3n *Modigliani y su tiempo*, destacando un concierto exclusivo para los *Amigos del Museo*, basado en la expresi3n musical de la vanguardia a la que perteneci3 el pintor italiano a partir de 1906, cuando desembarc3 en Par3s, una visita privada, tambi3n para este colectivo del museo, a partir de la cual los asociados visitaron la exposici3n acompa1ados de un historiador del arte, y por 3ltimo, un curso monogr1fico sobre la vida y obra del artista, contando con la participaci3n de su comisario, Francisco Calvo Serraller, as3 como de otros especialistas que acercaron la figura de este artista al p3blico interesado. Asimismo, la conservaci3n intelectual forma parte de las premisas de funcionamiento de todos los departamentos del museo, por ello, desde comunicaci3n se elabora la revista *Perspectivas*, a la que antes hicimos referencia, conteniendo las novedades de la programaci3n del museo de forma regular.



Revista Perspectivas. Exposición *Modigliani y su tiempo*.
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Otra de las líneas de trabajo de mayor desarrollo e interés por los órganos del gobierno del Thyssen, es la relativa al área de nuevas tecnologías. Este departamento se constituye como uno de los pilares fundamentales para el éxito de las exposiciones temporales, gracias a las aplicaciones informáticas, adaptadas a las necesidades de los usuarios, como al entorno tecnológico. Dentro de estas aplicaciones, debemos tener en consideración la distinción entre las orientadas a la gestión museística, de las dirigidas a la gestión empresarial. Con respecto a las primeras, destacan las aplicaciones de archivo virtual y gestión de exposiciones temporales. En relación a las segundas, destacamos la tienda *online* y servicios de venta de entradas. En este sentido, la web, su accesibilidad, sus aplicaciones informáticas y la participación activa en las redes sociales, se convierte en un potente canal de comunicación y difusión del proyecto artístico y de las actividades que se publican en el portal del museo proporcionando los datos indispensables para su visita.

La seguridad, se constituye como el área indispensable en el organigrama del Thyssen. Si recordamos la actividad fundamental de este departamento en la fundación, ponemos en relevancia, que es la que se ocupa de prevenir de los actos antisociales contra el patrimonio histórico- cultural que se encuentra depositado en el museo, objetivo que se considera cumplido ya que no se ha dado ni un intento de sustracción de obras. Así, en la entrevista mantenida con el jefe del área, Andrés

Pérez³⁴, apunta que “*las medidas y medios del museo se están actualizando continuamente*”. Señala que no sólo se debe por la importancia de las colecciones que el museo conserva, sino por las piezas que recibe en préstamo como objeto de las exposiciones temporales. De este modo, nos informa que “*la exposición, El arte de Cartier, fue una de las muestras más complicadas en materia de seguridad, por su normativa específica*”. De resto, resalta que se toman las medidas de seguridad habituales. Por otro lado, el departamento de mantenimiento, dirigido por Alberto Hernández³⁵, nos explica en la charla mantenida que considera prioritario, conseguir una climatización adecuada a los requerimientos de la conservación de los cuadros, así como una iluminación correcta, tanto en las salas destinadas a la colección, como las correspondientes a las exposiciones temporales. Asimismo, nos ha comentado que “*la exposición, El arte de Cartier, y Hopper, fueron las que mayor soporte técnico han requerido por parte del área de mantenimiento*”.

Por último, mencionamos las áreas de recursos humanos y administración y finanzas, destacando que sus tareas en relación a las exposiciones temporales se basan a la gestión administrativa y de personal, que se precisa en la gestión de las muestras, de forma habitual. Por tanto, no ahondamos en estas cuestiones ya que han sido recogidas en anteriores apartados.

En definitiva, podemos comenzar a valorar el proyecto expositivo del Thyssen, a partir del análisis de los datos expuestos en relación al proceso de gestión y organización de la exposición, *Modigliani y su tiempo*, la cual la entendemos como un producto de marketing, programado por una institución, que fue objeto de un cambio de rumbo en las políticas de gestión, motivado por la incorporación de un nuevo gerente, que al margen de seguir apostando por la programación de proyectos artísticos dotados de interés científico, así como de actividades complementarias, que reforzaran los objetivos de la fundación, fue consciente del comienzo de la crisis económica, la cual produjo una caída en la actividad del museo, materializada en menos visitantes y visitas privadas, hecho que repercutió en los ingresos, acusándose

³⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº21, I, III.

³⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº22, I, III.

en un 79%, la autofinanciación. En este sentido, junto con la dirección artística del museo, se apostó por la programación de exposiciones temporales de calidad artística, atractivas y populares, que se convirtieran en un reclamo para los visitantes, y que estuvieran dotadas de singularidad, por la naturaleza de ésta, como fue *Modigliani y su tiempo*. Exposición que se convirtió en una estrategia acertada, al alcanzar el museo casi los trescientos mil visitantes y un impacto mediático en la prensa nacional e internacional, acusado, convirtiéndose el Thyssen, en referencia para otras instituciones.

Por tanto, se programó una exposición que no perdió el sentido originario de su gestión: estar relacionada con los fondos de la colección, dotada de alto grado de contenido científico y dirigida por un comisario estrella, como es Francisco Calvo Serraller, lo cual motivó a especialistas y a interesados de la sociedad a participar en las jornadas y cursos que se celebraron, registrándose un alto índice de asistentes. No obstante, al margen del flamante comisariado, este museo cuenta con una estructura de personal que trabaja de forma transversal en todas las exposiciones que se programan. La coordinación y comunicación entre todas también es clave del éxito de los proyectos artísticos en el Thyssen. Si debemos mencionar, la singularidad que define a este museo, destacamos la difusión y la cuidada comunicación de sus contenidos, tanto de forma interna como externa. En este sentido, destacamos los departamentos de educación, promoción y marketing, patrocinio y comunicación del museo, nuevas tecnologías, como principales responsables junto con las áreas de dirección artística y conservación, del éxito del museo. En la creación de una buena parte de estas áreas, apostó Miguel Ángel Recio, gerente en aquella época de la institución, quien consideró prioritario poner en valor, acciones de promoción para captar el interés de todos los tipos de públicos, en calidad de visitantes, socios, colaboradores, patrocinadores, y canalizar la información a través de un competente departamento de comunicación que proporciona la información a los medios de una manera exhaustiva, trabajando de forma constante por estar referenciados en la prensa nacional e internacional. También la comercialización ocupa un apartado de interés en las finanzas del Thyssen, alcanzando altas cifras de ingresos durante esa etapa y convirtiéndose la exposición *Modigliani y su tiempo*, en pionera en ventas de

catálogos, todo ello teniendo en consideración que el Thyssen se convirtió en editor, ahorrando costes y optimizando sus recursos. Por tanto, esta etapa fue objeto de diversos reconocimientos y premios, tanto en materia de turismo como en recursos humanos, marcando una nueva hoja de ruta, y pretendiendo ser pioneros en la museología actual.

Otras de las exposiciones que hemos seleccionado en nuestro estudio científico es *Lágrimas de Eros*. Tras una consulta a las memorias de la fundación (2011, 26) en donde hemos obtenido la información correspondiente a la citada muestra, hemos considerado adecuado entrevistar al personal de las áreas de pintura antigua, y moderna, con el objeto de obtener más datos sobre el proceso de gestión de la presente exposición. De este modo, la jefa de conservación del área de pintura antigua, María del Mar Borobia³⁶, nos expone que tanto en esta exposición, como en otras, la conservación intelectual ocupa un papel prioritario, ya que se trata de un trabajo en la que todas las acciones que se abordan están encaminadas a profundizar y a conocer al máximo las obras de arte desde un punto de vista multidisciplinar. En cuanto a la difusión de ésta y otras exposiciones, opina que “*es necesario internacionalizar la imagen del museo a través de todos los canales y soportes posibles*”. También señala, que la muestra *Lágrimas de Eros*, es un ejemplo claro de la evolución lógica de las propuestas y planes museológicos en sintonía con la sociedad y con lo que ésta demanda. Precisa que “*estas premisas se han traducido en cambios en la presentación de las colecciones, exposiciones y elaboración de los proyectos en los que el Thyssen está involucrado*”.

En otro sentido se manifiesta la jefa de conservación del área pintura moderna, Paloma Alarcó³⁷, quien participó en la gestión de la exposición, *Lágrimas de Eros* de manera directa, junto con el director artístico, Guillermo Solana. Alarcó, define el departamento que dirige, explicando que lo que le caracteriza es que “*todos los movimientos artísticos de la modernidad están bien representados*”. Añade que, tanto esta exposición como otras, dentro del Thyssen, despiertan el interés del público e incrementa sus conocimientos sobre el tema en cuestión y sobre las

³⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº10, I, II.

³⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11, I, II.

colecciones del museo. Dentro de este área, hemos creído oportuno dirigirnos como en los temas anteriores tratados, a las ayudantes de conservación Marta Ruíz de Arbol³⁸ y Leticia Cos³⁹, que nos recuerdan que el museo organiza un relevante número de exposiciones con los fondos de museo y en relación a éstos, como es el caso de la exposición, *Lágrimas de Eros*. Además, señalan que las exposiciones dotadas de actividades paralelas, ciclos de cines, cuentacuentos y otros, potencian la comunicación y llegan a un público mayor.

Dentro de los proyectos artísticos seleccionados para realizar el análisis y valoración de las exposiciones temporales en el Thyssen y de sus actividades paralelas, mencionamos en segundo lugar, *Lágrimas de Eros*, muestra organizada en 2009, comisariada por Guillermo Solana⁴⁰, director artístico del Thyssen, doctor en filosofía y letras, y profesor titular de estética en la Universidad Autónoma de Madrid. Ha sido crítico de arte y autor de diversas publicaciones sobre historia de la crítica, además de comisario de numerosas exposiciones de relevancia en el panorama nacional e internacional. En este sentido, lo hemos entrevistado para este estudio científico, y más abajo resaltaremos algunas de las conclusiones extraídas. Destacamos que no disponemos del proyecto artístico del comisario, pero sí hemos recogido sus fuentes orales, y otras fuentes escritas, que nos han proporcionado datos para valorar la gestión de la exposición. Así, mencionamos que en el catálogo de esta exposición (2009, 1-16) que fue organizada por el Museo Thyssen-Bornemisza y la Fundación Caja Madrid dentro del acuerdo de mutua colaboración, pudiéndose contemplar la citada muestra en ambas sedes, hemos recogido algunas de las declaraciones de la que ejerció como presidenta del patronato y ministra de cultura, María de los Ángeles González Sinde⁴¹, exponiendo que la muestra que reunió un centenar de obras, entre pinturas, esculturas, fotografía y videos, admirada por el visitante tanto en el Thyssen como en la Casa de la Alhajas. Además, hace referencia a la literatura francesa, como una clara influencia en la exposición, resaltando que: *“la exposición se inspira en algunas de las ideas sobre el erotismo como la*

³⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº13, IV.

³⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº14, II.

⁴⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

⁴¹ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

dialéctica prohibición/ transgresión o la identificación de lo erótico con el sacrificio religioso”. Añade que ha sido un proyecto expositivo complejo que aborda diferentes etapas de la historia del arte, que oscila entre el romanticismo al simbolismo y de éste al surrealismo y a lo contemporáneo, aunque incluye referencias al renacimiento y al barroco. Para concluir la intervención, la presidenta del patronato, señala que “*un proyecto de tanta envergadura no podría haber sido posible sin la cooperación de los prestadores, colecciones públicas y privadas*”.



Panel del hall del museo. Exposición *Lágrimas de Eros*.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Entre las instituciones prestadoras, destacamos, colecciones privadas y públicas, nacionales e internacionales. Así, citamos: la Fundación Colección Caixa Galicia, la Colección de Arte Contemporáneo Fundación “La Caixa”, Colección Fundación Telefónica, Colección MACBA. Fundació Museu d’Art Contemporani de Barcelona, Colección Ordoñez Falcón de Fotografía, Fundació Gala Salvador-Dalí, Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Patrimonio Nacional, National Gallery of Australia, Musée d’Orsay, National Gallery of Canada, The Danish Museum of Art & Design, Musée Calvet, Chi Mei Museum, Rijksmuseum, Peggy Guggenheim Collection, entre otros.

Asimismo, en el catálogo de la exposición que estamos analizando (2009, 15), el director artístico del Thyssen, Guillermo Solana y comisario de la exposición *Lágrimas de Eros*, expone que:

Como en otras exposiciones organizadas conjuntamente entre el Museo Thyssen-Bornemisza y la Fundación Caja Madrid, esta muestra se basa en un argumento temático y recorre un vasto ámbito temporal que incluye la creación contemporánea. Quizá en este caso la presencia de artistas vivos resulte más notoria o más significativa, especialmente cuando se manifiesta en medios como la fotografía y el video....

Al margen de esta reflexión, el director artístico y comisario argumenta que el título de la exposición procede del último libre publicado en vida por Georges Bataille, *Las Lágrimas de Eros*. En este sentido, aclara que “*aquella fue la aportación final del autor sobre un problema que había indagado a fondo en su obra El erotismo (1957), en relación a la íntima relación entre Eros y Tánatos, entre la pulsión sexual y el instinto de muerte....*”. Además, señala que en la exposición la referencia a los orígenes sólo importa para seguir la deriva de las figuras y relatos míticos, que constituyen el material central de la muestra. El comisario, señala que “*el siglo XIX, es el territorio fundamental de esta exposición, donde se insertan flash backs, referencias a periodos anteriores, tales como el renacimiento y el barroco, y posteriores, especialmente al surrealismo y la creación contemporánea.*

Tal y como adelantamos hemos entrevistado al comisario de la exposición, Guillermo Solana⁴², quien nos ha explicado en primer lugar, su aportación como director artístico del Thyssen, con respecto a las etapas anteriores del museo, en materia de exposiciones temporales. En este sentido, Solana, considera que se han reforzado otros lenguajes artísticos, tales como la video-instalación y la fotografía. Así, nos informa que “*se han experimentado tales lenguajes en las exposiciones más recientes que hemos celebrado, tales como Antonio, Heroínas, Lágrimas de Eros, Hiperrealismo 1967-2012, etc.*”. Añade que nunca el Thyssen ha programado una exposición de video-instalación, de forma específica, ya que cada museo tiene su identidad y su tamaño.

⁴² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7, VI, VII.



Obras de la exposición *Lágrimas de Eros*.
Fotografías cedidas por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

En lo relativo a la rentabilidad de la programación de las exposiciones este director artístico, menciona que *“la partida más notable es la de exposiciones temporales. No obstante, al margen de los números el museo busca la rentabilidad social”*. Éste cree que ambos casos se ha conseguido. Además, nos indica que: *“en cuanto al perfil del visitante, debemos destacar el primer lugar, el local, en segundo lugar el nacional y el que menos que nos visita es el extranjero*. Todo ello, explica que viene motivado por la coyuntura económica que ha acontecido en los últimos años, ya que el público viaja a destinos más cercanos y el museo es testigo así, del turismo cultural más local.

Por otro lado, le hemos dirigido al director del museo, una pregunta destinada a conocer la evolución en las propuestas de los planes museológicos y museográficos del museo. De este modo, nos ha explicado que *“se ha evolucionado y además se van innovando los montajes de exposiciones temporales. El arte de Cartier, fue el resultado de un montaje espectacular. Además nos sólo se pretende actuar en los diseños de las exposiciones temporales, sino también en las muestras de la colección”*.



Vista parcial de la sala. Exposición, *Lágrimas de Eros*.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Como hemos comentado en otros puntos de este estudio científico, las funciones de los departamentos del museo se considera fundamental en el proceso de gestión y producción de las exposiciones temporales. En este sentido y en el caso concreto de la exposición *Lágrimas de Eros*, no sólo intervino la dirección artística y el comisario, ejercido por la misma persona, Guillermo Solana, junto con los departamentos de pintura moderna y antigua, sino también el resto de áreas involucradas en el proceso de conservación, restauración, difusión, comunicación y comercialización de ésta. De este modo, debemos destacar principalmente, el protagonismo que adquiere en el programa educativo del museo, cuya tarea fundamental es conectar con el público, respondiendo a sus demandas y comunicando los discursos artísticos de los comisarios de las exposiciones a través de estrategias educacionales en función de los tipo de públicos.

En esta línea, mencionamos que el programa fue acompañado de una guía didáctica y de una serie de propuestas, para favorecer la comprensión del mensaje expositivo en función del tipo de público. En este sentido, estos soportes citados, junto con la plataforma web, educathyssen⁴³, dotados de herramientas y recursos educativos, fomentan la participación y visitas al museo, generando así la recepción de 125.074 visitantes a la exposición.

Recordemos, que más arriba, destacamos el área de publicaciones, tienda y librería, entendido como uno de los departamentos de mayor reconocimiento e

⁴³ Disponible en <<http://www.educathyssen.org/>>. [Consultado el 12 de marzo de 2014].

importancia en las cuentas de la fundación. Al margen de abordarlo con mayor detalle en el siguiente apartado de esta tesis doctoral, resaltamos que en las memorias del museo (2011, 95-96), se pone de manifiesto la dedicación de un espacio específico a la promoción y venta de productos relacionados con las exposiciones temporales del Thyssen. En este sentido, a esta acción específica del museo, se incorpora la relativa a la autoedición de catálogos y multiplicación de las ventas. Así, en la entrevista que le realizamos a la jefa del área de publicaciones, tienda y librería, Ana Cela⁴⁴, expone que las publicaciones propias del museo, se constituye como una de las familias de productos de mayor venta, y señala que, el impacto de ventas del catálogo de la exposición *Lágrimas de Eros* ocupó un segundo nivel con respecto al resto. Además, menciona entre los artículos más vendidos en esta exposición, los relativos a papelería, objetos de decoración, joyería, publicaciones, entre otros a mencionar.



Artículos de la tienda relativos a la exposición *Lágrimas de Eros*.
Fotografías cedidas por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Dentro del área de promoción y desarrollo corporativo, destacamos anteriormente la labor de este departamento en el Thyssen, a partir del cual se han dado a conocer las actividades del museo a turoperadores, agencias de viajes, organizadores profesionales de congresos, hoteles, guías y organismos oficiales. Por otro lado en el campo corporativo, ha sido fundamental para el museo, el compromiso que se ha captado por parte de particulares y empresas buscando socios estratégicos para obtener el máximo apoyo de las entidades benefactoras del mundo del arte y la cultura. Así, al margen de los acuerdos y convenios alcanzados con instituciones educativas y culturales y fundaciones, en beneficio de la gestión del museo, se han tenido en cuenta, las aportaciones personales, que se han enmarcado dentro del programa de *Amigos*, y la contribución de las empresas dentro de tres programas complementarios: eventos corporativos, *Amigos* corporativos o colaboradores, y

⁴⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº16, I.

patrocinadores. Si destacamos, la labor de esos últimos, tenemos que mencionar que la exposición, *Lágrimas de Eros*, fue un proyecto como el anterior resultado de la colaboración del Thyssen y la Fundación Caja Madrid, entidad que siguió colaborando con el museo hasta 2012.

Hemos incluido más datos sobre las acciones del departamento en la promoción de las exposiciones temporales, ya que se ha entrevistado a la directora del área, Elena Benarroch⁴⁵, que piensa que al Thyssen en relación con otros museos, le diferencia el hecho de poseer una colección cuyo origen es privado y que contiene mil obras expuestas. Indica que *“la ampliación favoreció el programa de promoción del museo y de sus exposiciones temporales, ya que se habilitaron espacios específicos para su desarrollo”*. Concluye dejando claro que la crisis ha despertado el interés en el campo de la cultura y de los museos por incorporar planes de marketing para generar nuevos ingresos. En la línea de la promoción, también hemos querido conocer qué motivó a un representante de los *Amigos del Thyssen*, a asociarse a esta institución. Así, Amparo Bravo⁴⁶ señala que en su caso fue su afición y amor al arte, la posibilidad de visitar las exposiciones tantas veces como fuera necesario, así como la participación en las actividades del museo. Así, explica que *“compensa de cara a la contribución económica que se realiza, teniendo en cuenta que se trata de un proyecto cultural muy interesante”*.



PROGRAMA DE AMIGOS DEL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA

LÁGRIMAS de EROS

VISITA PRIVADA GUIADA EN EXCLUSIVA PARA LOS AMIGOS

El Museo Thyssen-Bornemisza y la Fundación Caja Madrid presentan *Lágrimas de Eros*, la muestra de arte del Museo Thyssen-Bornemisza de origen español, *Lás lágrimas de Eros*, y se incluye en algunas de sus obras sobre el mito de Eros, como la obra de procedencia Thyssen-Bornemisza y la identificación de la artista con el estudio original.

Se trata de un estudio para el estudio de los mitos de Eros, tanto los que aparecen en el Olimpo, como en el mundo de los mortales, como los que aparecen en la obra de artistas españoles de los siglos XVIII y XIX, tanto en el mundo de los grandes maestros como en el mundo de los artistas de menor talla, así como en el mundo de los artistas de menor talla, así como en el mundo de los artistas de menor talla.

La muestra - que incluye 100 obras, entre pinturas, esculturas, fotografías y vídeos - está organizada temáticamente, con cada sala dedicada a uno de los grandes mitos de Eros. El recorrido se centra en el mito que va desde el nacimiento al nacimiento y de este al nacimiento y la correspondencia entre el mito y la obra de arte, así como la obra de arte y el mito.

El recorrido de cada sala se acompaña de un vídeo en el que se explica el mito y la exposición de la obra. La muestra se presentará en el Museo Thyssen-Bornemisza en los salones de exposición, inaugurada el 14 de mayo de 2010 y se celebrará en la Fundación Caja Madrid a partir del 22 de octubre de 2010.

El precio de la entrada es de 10 euros, con un descuento de 5 euros para los socios del museo y de 2 euros para los socios de la Fundación Caja Madrid.

Visita al Museo Thyssen-Bornemisza
Domingo 20 de octubre y los miércoles de 10 h. a 21 h.
Lunes 26 de octubre de 10 h. a 13 h. y de 16 h. a 21 h.

Visita a la Fundación Caja Madrid
Lunes 2 de noviembre de 11 h. a 13 h. y de 16 h. a 21 h.

Reservar:
Reservar a partir del 15 de octubre en:
Teléfono: 91 400 0000 (línea gratuita de atención al cliente) y en el website:
www.museothyssen.com y www.fundacioncajamadrid.com
El precio de la entrada es de 10 euros, con un descuento de 5 euros para los socios del museo y de 2 euros para los socios de la Fundación Caja Madrid.

MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA
www.museothyssen.com

FUNDACIÓN CAJA MADRID
www.fundacioncajamadrid.com

Invitación visita privada para los Amigos a la exposición *Lágrimas de Eros*.
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

⁴⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº18, I, II.

⁴⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº25, I, II.

En esta época en la que estamos analizando la gestión de la exposición, *Lágrimas de Eros*, debemos recordar que el Thyssen aún no contaba con la incorporación de un responsable de patrocinios, ya que éste surgió tras la pérdida del acuerdo con la Fundación Caja Madrid. No obstante, se desarrollaron acciones paralelas de captación de *partners* y colaboradores, que como recuerda su actual responsable, Reyes Mayeranoff⁴⁷, reforzaron la programación de las exposiciones temporales y las actividades que se realizaron. Sin embargo, la metodología de trabajo para captar apoyos externos se ha canalizado de forma similar en todas las muestras. Esta responsable, nos explica que “*se debe tener en cuenta el público potencial, el impacto en los medios de comunicación, la relación entre la temática y el posicionamiento del patrocinador potencial, entre otros*”.

En cuanto al área de comunicación del Thyssen, lo hemos entendido a lo largo de este estudio científico, como el departamento pilar del éxito de la programación del museo. Tal y como figura en las memorias de la fundación (2011, 127-130), la presencia del museo y de sus actividades en los medios es muy destacada al hilo de las exposiciones temporales, ya que ha contado en cada nueva convocatoria con una amplia respuesta por parte de la prensa y con una buena acogida de la crítica especializada. Así, se puede destacar el seguimiento en los medios, de exposiciones como *Lágrimas de Eros*, así como en la organización de las actividades paralelas, su difusión en la web, y la elaboración de la revista *Perspectivas*. Así, el director de comunicación del museo, José María Goicoechea⁴⁸, nos ha informado que una de las claves de la comunicación en el museo es la relativa a realizar la convocatoria de las ruedas de prensa el mismo día de la inauguración de la exposición temporal, que en general, cita, que son los lunes. A través de este sistema de trabajo “*suele contar con una asistencia de medios muy numerosa, y además de las explicaciones del director artístico del museo y comisario en cuestión, cuenta con la asistencia del patrocinador*”. Puntualiza que “*es una estupenda oportunidad para los periodistas que quieren recorrer las salas del museo y entrevistar a los protagonistas*”. No obstante, nos hemos interesado por conocer cómo mide el departamento de comunicación el impacto de las exposiciones. Así, el jefe de comunicación, nos ha

⁴⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 18, II.

⁴⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 20, I, III.

comentado que éste se valora en la cobertura de los medios, cuantitativa y cualitativamente.



Fotografía de la rueda de prensa de la exposición *Lágrimas de Eros*.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

En cuanto al material interno de difusión de las exposiciones del Thyssen, el dossier de prensa, podemos destacar que la exposición *Lágrimas de Eros*, al igual que la de *Modigliani y su tiempo*, se elaboró con un exhaustivo esmero. Todo un trabajo detallado de investigación y recopilación de datos que se materializa en un competente documento para el comunicador que canaliza la noticia a través del medio de comunicación correspondiente. En este sentido, la muestra que analizamos queda perfectamente definida en el dossier que se entrega a los medios de comunicación, enfatizando en el proyecto artístico del comisario de forma divulgativa, estructurando las partes en las que organiza la exposición, las piezas y fichas técnicas que lo integran, así como un breve comentario de cada una de éstas, facilitando así el conocimiento al comunicador. Además, en el dossier que se facilita a los medios de comunicación, se incorporan las actividades paralelas, la ficha técnica de la exposición, la información al visitante y los enlaces para las correspondientes descargas de material documental y gráfico, específico para la prensa.

Por último, si valoramos el impacto de esta exposición, en la prensa nacional e internacional, mencionamos las numerosas reseñas, noticias, reportajes, agendas, radio, televisión, publicidad, en las que se hace mención a la exposición, tanto en la prensa nacional, internacional y *online*, que nos permite estimar un pequeño repunte de la prensa internacional sobre la nacional. Recordemos, que las referencias han

sido en su mayoría mencionadas en el capítulo dos de esta tesis doctoral, referido a la metodología de trabajo y a los recursos empleados en la investigación.



Campana de publicidad de la exposición *Lágrimas de Eros*. Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Por otro lado, el responsable de este departamento, nos ha informado de las actividades que se organizaron con motivo de la exposición *Lágrimas de Eros*, destacando un ciclo de conferencias impartidas por Guillermo Solana, sobre diversos aspectos planteados en el discurso de la exposición, de la que él mismo fue comisario: *Eva y la Serpiente*, *El beso*, *El sueño eterno* y *Encadenados*, son los cuatro temas que escogió y que permitieron al público asistente profundizar en el argumento que planteó la muestra, la relación entre Eros y Tánatos y su representación artística a lo largo de la historia.

El título de la exposición procede del último libro publicado en vida por Giorgio Vasari, *Las vidas de Ottavio* (1581). Aunque sea la descripción final del autor sobre un problema que había indagado a fondo en su obra *El nacimiento de Cristo*, la trama se centra en Eros y Tánatos, entre la cultura clásica y el resto de mundo. El punto de partida de Vasari es la historia de que en su padre muere de alguna enfermedad en un momento clave, una enfermedad de la muerte definitiva. El cuerpo y el alma de la mujer.

Para explicar el tema anterior y el siguiente, el autor para representar la muerte no es desde luego una invención de Vasari. La escena en el templo, en el mismo momento, en el templo y Miguel Ángel, en los mismos momentos en la obra griega anterior. La que Vasari cree haber tratado en un momento clave la identificación entre Eros y Tánatos, tanto en la muerte como en la conservación eterna representada, desde la disolución de la vida individual, a la continuidad original del Ser.

La conexión entre Eros y Tánatos solo existe cuando Eros Tánatos en el contexto de la experiencia de lo sagrado. El espíritu es objeto de un acto, de una prohibición que forma la prohibición "con una luz de la vez invisible y divina, la forma, en una palabra, cultural, la prohibición". En el momento, que forma la prohibición, la prohibición no existe en la transgresión. La prohibición recae la cultura, las reglas sociales, para indicar el espíritu de la cultura. Pero desde el mismo momento en que es formulada, la prohibición desaparece al respecto de lo sagrado, que lo que se había rechazado con honor. Los impulsos bestiales regresan en el sacrificio religioso, donde la cultura se establece como un material precioso y peligroso. El sacrificio es para Vasari el momento último del espíritu.

Guillermo Solana
Director Artístico del Museo Thyssen-Bornemisza

CICLO DE CONFERENCIAS

NOVIEMBRE

viernes 7 *Eva y la serpiente*

viernes 14 *Encadenados*

viernes 21 *El beso*

viernes 28 *El sueño eterno*

Horario: 12.00 horas.

Lugar: Auditorio de arte del Museo Thyssen-Bornemisza, Avda de España s/n Madrid 01.

Precio: Gratuito general 3 €.

Programa del Museo: 3 €.

Inicio de inscripción para los 01 de octubre en la página del Museo. Se matricia a domingo de 10.00 a 18.00 horas.

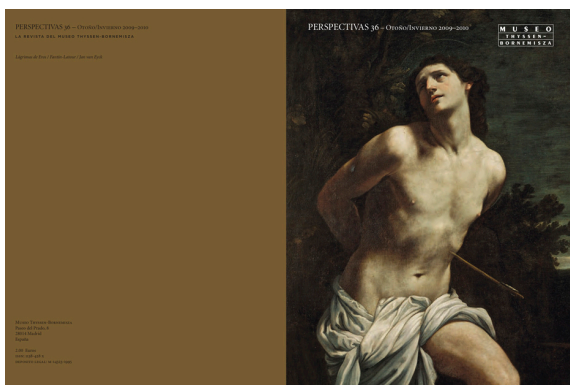
Alfonso Sánchez.

Se ha elaborado material gráfico.

Folleto ciclo de conferencias de la exposición *Lágrimas de Eros*. Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Asimismo, la conservación intelectual, sigue constituyéndose como parte fundamental del funcionamiento de todos los departamentos del museo, por ello, desde comunicación, se continúa con la elaboración y publicación de la revista

Perspectivas, conteniendo las novedades de la programación del museo de forma periódica.



Revista Perspectivas. Exposición *Lágrimas de Eros*.
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Por último, mencionamos el trabajo del área de nuevas tecnologías. Su aplicaciones informáticas y diseño web, permiten al usuario y potencial cliente, profundizar en los contenidos de los programas artísticos relativos a las exposiciones temporales, como si estuvieran en casa, aportando todos los datos necesarios para agilizar la visita posterior y además adquirir productos relacionados con las muestras, a través de la tienda *online*. La fusión del concepto museológico y comercial, queda perfectamente definido en el trabajo de este área, que continua trabajando en proyectos de desarrollo tecnológico para cada día ser más competentes, ofreciendo servicios pioneros en España.

En definitiva, podemos llegar a la conclusión de que la exposición *Lágrimas de Eros* ha aportado un cambio de registro, tanto en los discursos artísticos como en los lenguajes empleados, hasta la fecha por el Thyssen. Este cambio de rumbo, puede haber estado determinado por un replanteamiento del proyecto artístico del museo, con el objeto de ampliar el espectro de los perfiles de públicos, tales como especialistas e interesados en toda la historia del arte, ya que la exposición arranca con piezas pertenecientes al renacimiento y acaba con otras del arte contemporáneo actual, al margen de tratar un tema clásico como es la relación entre figuras y relatos míticos. En este sentido, y atendiendo a la etapa que continua marcada por la crisis económica, los órganos gestores del museo, optan por nuevas líneas de interés,

manifestadas en lenguajes más actuales, tales como fotografía y video-instalación, que anteriormente, no se habían expuesto, sino de forma muy puntual. Así, nos encontramos con un planteamiento museológico y museográfico arriesgado, de alto contenido científico, compuesto, por una parte con piezas de la colección del museo, base fundamental de la mayoría de las muestras, y por otro, de otras colecciones, en donde se tiene en cuenta el tratamiento de un tema atractivo, poco trabajado y con fuerte componente popular. Debemos recordar que este museo tiene como principal foco de interés, sus clientes, que son el público y las empresas colaboradoras, que motivan la organización de las exposiciones. En este sentido, la Fundación Caja Madrid, continua en la línea del patrocinio de muestras como las que analizamos, y que de alguna manera les permiten arriesgar en costes. En las exposiciones de estas características, son numerosos los gastos que se generan, sobre todo si tenemos en cuenta que la mayoría de las piezas son prestadas por museos y colecciones nacionales e internacionales. No obstante, si atendemos a este factor, nos resulta llamativo, que la tarea de promoción y marketing del museo no haya podido captar la atención del visitante extranjero, que en este tipo de exposiciones, suele ser el *target* más habitual en las instituciones. Sin menoscabo que las cuestiones que en anteriores años se entendían como habituales, en los últimos ejercicios económicos se han convertido en excepciones, dada la crisis económica, a partir de la cual, el visitante es local o nacional, conoce más su ciudad y sus servicios, antes de viajar a otras que le pueden ofrecer similares ofertas culturales.

En otra vertiente, el Thyssen, trabaja con otros canales de comunicación para posicionarse como una fuerte y competente institución cultural europea, que no sólo apuesta por una línea de exposiciones temporales populares, sino también por programas de contenido científico y didáctico que son proporcionados por los departamentos de educación, conservación, comunicación, nuevas tecnologías, y tienda y publicaciones. En este sentido, destaca la conservación intelectual que se ofrece en cada una de las muestras que se programa en el museo, en donde cursos, jornadas y charlas complementan la exposición, abriendo nuevas vías de debate y aportaciones a las investigaciones realizadas. Estas acciones, son reforzadas y bien comunicadas, por un soporte competente que en el gabinete de prensa del Thyssen,

se esfuerza en ser referencia nacional y nacional. Si bien es cierto, ningún medio de comunicación va a destinar tiempo a un tema cultural, si no se le proporciona la información del mismo, de forma detallada y exhaustiva. En este sentido, el Thyssen es un modelo a seguir. La claridad de contenidos y las numerosas vías alternativas de comunicación, dejan constancia de un trabajo organizado, preciso y con amplia difusión, en el que también colabora el empeño de los órganos de gestión en las nuevas tecnologías, a través de la creación de *microsites* específicos para cada muestra, y por otro, la monográfica y específica comercialización en cada una de las exposiciones, en donde se diseñan y se fabrican artículos *ex profeso* para cada muestra, constituyéndose en recursos claves para las cuentas del museo. Así, en esta exposición, encontramos tres componentes claves del éxito: el proyecto artístico, la comunicación, y la comercialización.

La tercera de las exposiciones que hemos seleccionado en nuestra tesis doctoral es *Todo o Nada. Mario Testino*. Después de haber realizado la consulta correspondiente a las memorias de la fundación (2011, 38) en donde hemos recogido los datos básicos de la muestra, correspondiente a la ficha técnica y sinopsis de la exposición, hemos entrevistado al personal del departamento de pintura moderna, con el ánimo de recoger la información complementaria sobre el proceso de gestión de la presente exposición. Por tanto, la jefa de conservación del área de pintura antigua, Paloma Alarcó⁴⁹, opina que:

El éxito de las exposiciones como Todo o Nada. Mario Testino, viene determinada por la riqueza del proyecto artístico de su comisario, Patrick Kinmonth, y también por la singularidad del Thyssen, entendido como una sólida institución dotada de gran prestigio internacional y consolidada dentro del panorama cultural de Madrid.

Para completar el conocimiento sobre el proceso y gestión de la presente exposición, hemos entrevistado a dos ayudantes de conservación del área de pintura moderna. En esta línea, Marta Ruíz del Árbol⁵⁰ y Leticia Cos⁵¹, nos explican que “*el museo no aboga por exposiciones espectáculo*”. No obstante, nosotros entendemos que sí apuestan por espectaculares exposiciones como la del fotógrafo peruano Mario

⁴⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11, II.

⁵⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº13, III.

⁵¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº14, II.

Testino, en cuanto no sólo a que reúne la citada muestra a toda la élite del glamour internacional, sino que el artista *per sé*, se ha convertido en un referente de la moda en los medios de comunicación, un producto de marketing que tiene más adeptos que muchos de los creadores de este gremio. No obstante, estas conservadoras señalan que *“esta exposición fue el resultado de un proyecto de comisariado externo, que además contó con un patrocinador fuerte”*. En este sentido, destacan que *“la existencia de un programa de patrocinio en el museo ha sido decisivo, ya que ha facilitado la gestión y el trabajo, consensuado en todo momento con el director artístico”*. Por otro lado, hemos preguntado al conservador del área de dirección artística, Juan Ángel López⁵² sus tareas competenciales en esta exposición, y nos ha explicado que como el resto de sus compañeras conservadoras, se limitó a *“la conservación intelectual, la coordinación y el control de la muestra”*.

En esta línea, analizamos un proyecto mediático-, en contraposición a otros de esta época-, y económico, cuyo resultado fue la exposición *Todo o Nada. Mario Testino*, que no contó con un programa de actividades complementarias a la exposición, como en las anteriores exposiciones estudiadas, pero que por sí sola captó la atención de los medios de comunicación y visitantes, alcanzando un impacto social interesante. Esta muestra fue inaugurada en 2008, comisariada por el artista multidisciplinar, director de ópera, diseñador y comisario, Patrick Kinmonth⁵³, y cuya comisaria técnica fue Paula Luengo⁵⁴, perteneciente al área de conservación del Thyssen. Si destacamos el *currículum* del comisario principal destacamos que es ampliamente reconocido en los ámbitos de la moda, el diseño, el interiorismo, la ópera, el cine y las editoriales.

Debemos mencionar, que se ha contactado con los dos responsables de esta exposición para dirigirles una entrevista para este estudio científico, pero no ha sido posible obtener los resultados esperados, ya que en el primer de los casos, no nos han facilitado sus datos de contacto y en el segundo a rehusado participar en el estudio. No obstante, ponemos en relevancia que al margen de no contar con las fuentes

⁵² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº12, III.

⁵³ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

⁵⁴ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

orales directas, citadas, para el desarrollo de nuestro análisis, sí contamos con otras de los responsables de los equipos de trabajo del museo, así como de los órganos de dirección. Además, disponemos del proyecto artístico, y otros datos que nos ha proporcionado el museo para dar continuidad al estudio. Así, mencionamos que en el catálogo de esta exposición (2010, 2) que fue organizada por el Museo Thyssen-Bornemisza y la colaboración de Lancôme, hemos recogido algunas de las declaraciones de la que ejerció como presidenta del patronato y ministra de cultura, María de los Ángeles González Sinde⁵⁵, explicando que *“esta muestra ha sido la segunda desde la reapertura al público de las sala Moneo, compuesta por cincuenta y cuatro imágenes de mujeres que el reconocido fotógrafo peruano ha realizado a lo largo de los últimos quince años, exaltando la belleza y fuerza de la mujer retratada”*. Además, añade que Testino, con este trabajo, se va desplazando entre dos extremos, haciendo un guiño al arte clásico y a las *Majas* de Goya. Por último, agradece al principal patrocinador de la muestra, Lancôme. En esta ocasión, mencionamos que no se hace referencia a los prestadores, ya que las piezas pertenecen al artista.



Panel del *hall* del museo. Exposición *Todo o Nada*. Mario Testino.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Asimismo, en el catálogo de la exposición que estamos analizando (2010, 4), el director artístico del Thyssen, Guillermo Solana, expone en un texto que *“la moda es*

⁵⁵ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

un juego de espejos donde cada reflejo repercute sobre la cosa reflejada....". De este modo, resalta que el prestigio de Testino, no se limita a la creación de marcas, es el poder de redescubrir o inventar a una modelo, la creación de una imagen icónica. Así, nos explica que :

El mundo de la moda y el mundo del arte se parecen en el fondo y se desean secretamente, pero viven de espaldas el uno al otro. Testino ocupa una posición privilegiada entre ambos mundos, porque junto a su dedicación profesional a la moda, es un apasionado coleccionista de arte contemporáneo.

De este modo, entendemos que esta exposición es interpretada por Solana como un puente tendido entre la moda y el arte. Que en palabras de éste *"sus piezas recuerdan la pintura occidental: el retrato cortesano, tal y como se configura en el renacimiento y se desarrolla en el barroco, con sus actitudes teatrales, su riqueza de vestuario, sus decorados grandiosos"*. Concluye en texto, dejando patente que la relación entre la fotografía de moda y el erotismo forma parte del centro de la exposición, a través de la revisión de la obra de Testino a partir de dos vertientes, tales como el vestido de alta costura y el desnudo. Para Testino *"vestido y desnudo representan lo que encubre y lo descubierto, la máscara y el rostro, el artificio y lo natural, la ficción y la verdad"*.

En otra vertiente, nos hacemos eco de una entrevista que le realiza el periodista Hans-Ulrich Obrist a Mario Testino, con motivo de la inauguración de la exposición *Todo o Nada. Mario Testino*, a partir de la cual el artista pone de manifiesto el origen de su relación profesional con el comisario Patrick Kinmonth, quien apostó por él hace varios años, augurándole que iba a ser un retratista muy bueno. En palabras del comisario, *"Testino obtiene de la gente cosas que otras personas no consiguen, creando una intimidad extraordinaria con sus retratados y eso es importante en su trabajo"*. También, el artista expone en la entrevista que la muestra es una presentación del trabajo que ha estado haciendo en los últimos años, dentro del contexto de algunas fotografías de tiempos pasados y es una manera de relacionar dos asuntos opuestos. Subraya que *"las fotografías empiezan con mujeres totalmente vestidas y acaban con desnudos"*. Concluye, Testino, afirmando que piensa

constantemente en renovarse y una manera de conseguirlo es enhebrar el trabajo, organizarlo y darle continuidad.



Vista parcial de la sala del museo. Exposición *Todo o Nada. Mario Testino*
Fotografía cedida por por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

No podemos dejar de citar, las labores que desarrollan los departamentos del museo en el proceso de gestión y organización de la exposición temporal, *Todo o Nada. Mario Testino*. Así, debemos subrayar que en esta muestra, no sólo participó la dirección artística del Thyssen, marcando las directrices del proceso, junto con el área de pintura moderna, sino también un comisario externo y un equipo de colaboradores que trabajan con el fotógrafo peruano, Testino. No obstante, y tal y como se viene explicando en otros procesos de gestión de temporales en el Thyssen, esta exposición fue objeto de las tareas de transversalidad de los departamentos que conforman la estructura del museo. En este sentido, mencionamos las tareas que desempeña el área de educación de la fundación, cuya función primordial, tal y como hemos mencionado en otras ocasiones, se basa en comunicar de forma divulgativa el mensaje expositivo, utilizando para ello las herramientas y recursos que tiene a su alcance, tales como visitas guiadas, talleres, cursos, jornadas, etc. Del mismo modo, este área ofrece su plataforma web, accesible, *educathyssen*⁵⁶, dirigida a diferentes segmentos de público, con el ánimo de fomentar las visitas a la exposición y a las actividades que se desarrollen en torno a ésta. Si destacamos el índice de visitas recibidas, ponemos en relevancia 88.361 personas.

⁵⁶ Disponible en <<http://www.educathyssen.org/>>. [Consultado el 12 de marzo de 2014].

Dentro del área de publicaciones, tienda y librería, mencionamos e ilustramos, como en las anteriores exposiciones, el diseño y producción de productos específicos para la muestra *Todo o Nada. Mario Testino*. Además, es destacable, que desde 2006, la producción y edición de los catálogos se realiza internamente, en lugar de contratar editoriales externas para elaborarlos. Lo cual permite ahorrar costes y distribuir las publicaciones propias. En el encuentro que mantuvimos con la jefa del área de publicaciones, tienda y librería, destacamos la entrevista que le dirigimos a Ana Cela⁵⁷, quien nos cuenta que la publicación del catálogo de esta exposición, se constituyó como un trabajo sutil y estético, en consonancia con la exposición. Resalta que “*las publicaciones propias del museo, se constituyen como una de las familias de productos de mayor venta*”. No obstante, señala que el catálogo de la muestra de Mario Testino, no fue de los más vendidos durante ese año. Además, señala que el servicio de impresión a la carta, permitió que se imprimiesen reproducciones de obras de la exposición en varios tamaños y diferentes soportes. Indica que “*es una forma de tener un recuerdo de la muestra, sin necesidad de gastarte mucho dinero*”.



Artículos de la tienda relativos a la exposición *Todo o Nada. Mario Testino*.
Fotografías cedidas por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

El departamento de promoción y desarrollo corporativo del Thyssen centró su atención, como en otras exposiciones, en la organización de visitas privadas con empresas y benefactores, así como en lograr la mayor difusión posible de la muestra, incrementando de este modo, la generación de ingresos por parte de la institución, a través de las correspondientes acciones de promoción turística con organismos oficiales dedicados a este sector, y facilitando una política de precios, así como una comercialización de las entradas y actividades que se organizaron alrededor de las

⁵⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº16, I.

muestras. No obstante, debemos mencionar los acuerdos y convenios alcanzados con diferentes instituciones, empresas y fundaciones para la consecución de los objetivos del museo, así como las aportaciones personales, enmarcadas dentro del programa de Amigos del museo, y amigos corporativos, y patrocinadores.

En este apartado hemos considerado oportuno incluir algunos datos sobre las acciones del departamento en la promoción de las exposiciones temporales, entrevistando a su responsable, Elena Benarroch⁵⁸, que nos ha informado que *“la existencia de un departamento de promoción y marketing en un museo como el Thyssen, aporta una perspectiva más comercial, que pone el acento no sólo en las colecciones sino en las exposiciones temporales y en las actividades que se realicen con un retorno que se puede medir”*. Señala, que los pasos para cerrar un acuerdo corporativo para el museo son: recepción de peticiones, visitas a los espacios, elaboración de presupuesto, organización del evento, firma del contrato y comunicación interna.

En palabras del director-gerente de la época de estudio, Miguel Ángel Recio⁵⁹:

Durante mi etapa de gestión al frente del Thyssen, se reforzaron todos los canales posibles de ingresos para el museo, centrando nuestros esfuerzos en las tareas de promoción, marketing y patrocinio.



Invitaciones para las visitas privadas y para los Amigos del museo. Exposición *Todo o Nada*. Mario Testino. Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

⁵⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 18, III.

⁵⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, I.

De este modo, charlamos con la responsable de patrocinios, Reyes Mayeranoff⁶⁰, quien nos informa que *“la exposición Mario Testino. Todo o Nada, contó con la colaboración y patrocinio de Lancôme, acuerdo alcanzado a priori de mi incorporación en el museo”*. Subraya, que al margen de este colaborador procedente del campo de la belleza y la moda, la mayoría de los patrocinadores y benefactores, proceden de la banca y de los servicios financieros. Además, es consciente que *“la fundación es una excelente plataforma para la participación de empresas en las exposiciones y actividades del museo”*.

En lo relativo al área de comunicación de la fundación, destacamos la importancia que esta institución le otorga a este departamento, tal y como figura en sus memorias (2011, 127-130), ya que la presencia de la organización y de sus actividades en los medios es muy relevante debido de las exposiciones temporales, cuya respuesta por parte de la prensa y de la crítica especializada es muy positiva, debido al trabajo competente de este equipo del museo. Así, se puede destacar el seguimiento en los medios de exposiciones como, *Todo o Nada. Mario Testino*, así como en la organización de las actividades, tales como visitas privadas y su difusión en la web, y la elaboración de la revista *Perspectivas*. De esta forma, el jefe de comunicación del museo, José María Goicoechea⁶¹, nos ha explicado que una buena estrategia de comunicación es la relativa a difundir la noticia en el mundo entero, para ello señala que *“contamos con una canal de prensa online, con información actualizada sobre las exposiciones”*. También, considera indispensable en todo plan de comunicación, promover y cargar de contenidos del museo en las redes sociales. Subraya que *“para este trabajo se ocupa una persona de forma específica”*. Por último, concluye afirmando que, toda exposición debe contar con un presupuesto para publicidad, ya que así se difunde de una manera óptima la programación.

⁶⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº19, III.

⁶¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 20, I, III.



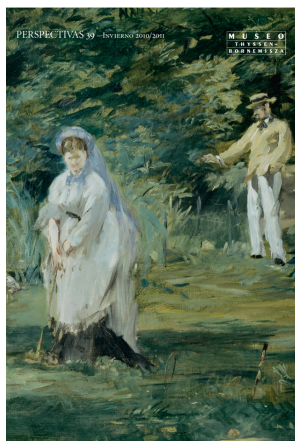
Fotografía de la rueda de prensa de la exposición *Todo o Nada*. Mario Testino.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Si ponemos en relevancia el dossier de prensa interno, resaltamos de forma reiterativa, como en esta exposición y en las anteriores analizadas, existe un exquisito trabajo de documentación, que facilita y enriquece los reportajes y reseñas de diferente índole, que los medios de comunicación vayan a dedicar en sus espacios especializados. Así, en este documento se incluye un resumen del proyecto artístico del comisario de forma divulgativa, las fotografías de algunas de las obras y fichas técnicas que lo integran. Además, en el dossier que se entregó a los medios de comunicación, encontramos la ficha técnica de la exposición, la información al visitante y los enlaces para las correspondientes descargas de material documental y gráfico, específico para la prensa.

Para cerrar este apartado, si valoramos el impacto de esta exposición, en la prensa nacional e internacional, mencionamos las numerosas reseñas, noticias, reportajes, agendas, radio, televisión, publicidad, en las que se hace mención a la exposición, tanto en la prensa nacional, internacional y *online*, que nos permite estimar, de nuevo, una leve cobertura superior de la prensa internacional sobre la nacional. Las referencias han sido en su mayoría mencionadas en el capítulo dos de esta tesis doctoral, referido a la metodología de trabajo y a los recursos empleados en la investigación.

Por último, mencionamos que la conservación intelectual, sigue constituyéndose como parte fundamental del funcionamiento de todos los departamentos del museo, por ello, desde comunicación se continua con la elaboración y publicación de la

revista *Perspectivas*, conteniendo las novedades de la programación del museo de forma periódica.



MARIO TESTINO. Todo o nada

Un par de días antes de la apertura al público de la exposición, se unieron al montaje. Mario Testino recrea la obra de la Colección Thyssen-Bornemisza, se dedica en la obra que tanto gusta a recrear en la fotografía que acompaña a la obra. Mario Testino recrea la obra de la Colección Thyssen-Bornemisza, se dedica en la obra que tanto gusta a recrear en la fotografía que acompaña a la obra. Mario Testino recrea la obra de la Colección Thyssen-Bornemisza, se dedica en la obra que tanto gusta a recrear en la fotografía que acompaña a la obra.



Revista *Perspectivas*. Exposición *Mario Testino. Todo o Nada*.
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

El último de los departamentos que mencionamos en el trabajo de esta exposición es el relativo al área de nuevas tecnologías. Tanto en esta como en otras exposiciones tratadas, nos resulta de gran interés las aplicaciones informáticas y el diseño web, que permiten al usuario, investigador, profesional, conocer los contenidos de los programas artísticos relativos a las exposiciones temporales, y adquirir productos relacionados con las muestras, a través de la tienda *online*. Reiteramos el interés museológico y comercial que queda perfectamente definido en el trabajo de este área, que se ha convertido pionero dentro de la museología actual española.

En conclusión, la exposición, *Todo o Nada. Mario Testino* responde a la evolución experimentada en el ejercicio económico anterior de la fundación Thyssen, a partir del cual se optó por un cambio de rumbo en el proyecto artístico del museo, canalizado a la búsqueda de nuevos públicos y al interés de nuevos canales de comunicación. En este sentido, la moda, escasamente tratada en museos e instituciones culturales en los últimos años en España, parece posicionarse en el Thyssen, como caldo de cultivo para posteriores muestras que han ido inaugurándose en años posteriores, convirtiéndose así en un referente para la museología actual. Por tanto, en esta ocasión, no podemos considerar que este proyecto sea de alto contenido científico, a la altura de otros proyectos anteriormente citados en este

estudio, pero sí debemos tener en cuenta, que ha sido el resultado de una estrategia financiera, al definirse como un proyecto económico; comunicacional, al atraer a medios de comunicación especializados en otros sectores, como la moda, que anteriormente no había cubierto exposiciones en el Thyssen: social, al captar a otro *target* de público, y comercial, al promocionar a un artista vivo que trabaja y vende su producción y que además del museo, comercializa el *merchandising* en la tienda del museo. De este modo, y tal y como vimos en apartados anteriores, exposiciones como éstas han salvado los estados financieros del Thyssen, durante el ejercicio 2010, coincidiendo con un cambio de rumbo en la estrategia del museo, producto de las nuevas directrices del director-gerente, Miguel Ángel Recio.

Así, nos encontramos con un moderado índice de visitantes que adquirieron su entrada bien en taquilla o bien a través de la web del museo, cuyo perfil sigue siendo en su mayoría, mujeres españolas, de mediana edad, y estudios superiores, cuyo principal interés en esta ocasión es la fotografía y la moda, por encima del interés que pueda suscitar a los hombres. En este sentido, la magnitud de una exposición de estas características, no requiere de actividades complementarias, ya que la obra en sí misma, cumple con su misión, recrear, informar y vender, por ello consideramos que el museo no programó actividades, más allá de las habituales visitas guiadas a los Amigos del museo.

Por otro lado, y teniendo en consideración los costes económicos del proyecto para el Thyssen, y la colaboración de Lancôme, se apostó por la edición de un catálogo de exquisito tratamiento estético, cuya levedad del papel, hace alusión a la delicadeza de las prendas que portan las bellas modelos de Testino, en las fotografías que se exponen en el Thyssen. En ese sentido, la conservación intelectual es tratada con sobrado esmero, lo cual facilita al lector trasladarse a un espacio de *glamour* y brillos, edulcorados por las elegantes formas de Testino.

Por último, ponemos en relevancia la difusión de la exposición desarrollada a partir de las nuevas tecnologías, tanto a partir de los *microsites* específicos para cada muestra, cuyo objetivo es ofrecer todos los recursos y herramientas posibles, tanto a

especialistas del turismo, como a periodistas y visitantes en general. Sin duda, un proyecto inédito, como ha sido el de esta exposición de Testino, es el resultado de una eficiente gestión de un equipo multidisciplinar, con formación especializada en las áreas que generan rentabilidad a la institución, tales como comunicación, promoción, marketing, patrocinio, y nuevas tecnologías, cuya labor se repite de manera competente en cada una de las muestras que hemos analizado.

Continuando con esta línea de trabajo, vamos a estudiar la metodología de trabajo desarrollada con respecto a la exposición, *El arte de Cartier*. De este modo, y teniendo en consideración que esta exposición fue inaugurada en 2012, no disponemos de las memorias que recogen los datos específicos a partir de los cuales extraemos una parte de nuestras conclusiones. No obstante, debemos mencionar que disponemos de las fuentes escritas necesarias, documentación inédita, y fuentes orales suficientes, para hacer frente a esta exposición, sin dificultades añadidas.

Como en la mayoría de las exposiciones temporales, la dirección artística del museo, junto con las áreas de conservación correspondientes, se ocupan de las gestiones de organización y ejecución de los proyectos expositivos. Así, el proyecto al que estamos haciendo referencia, *El arte de Cartier*, contó con el apoyo de sus prestadores, y de su patrocinador, a los que más abajo haremos mención. En ese sentido, y para comenzar a conocer el proceso de gestión de esta exposición, hemos entrevistado al personal del área de pintura moderna, con el objeto de conocer todos los datos necesarios sobre la organización de esta muestra. Por tanto, la jefa de conservación del área de pintura moderna, Paloma Alarcó⁶², opina que:

Teniendo en cuenta la coyuntura económica actual y la complejidad de algunos proyectos expositivos, todas y cada una de las exposiciones temporales que se han organizado en el museo en los últimos años han supuesto un reto. Sin embargo, El arte de Cartier, fue difícil por la compleja normativa de seguridad que conllevaba.

Se ha contado además, con las declaraciones de dos ayudantes de conservación del área de pintura moderna. Así, Marta Ruíz del Árbol⁶³ y Leticia Cos⁶⁴, han intervenido

⁶² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11, II.

⁶³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº13, II.

⁶⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº14, III.

en sus entrevistas, informando que *“la coordinación de esta exposición se realizó desde este área de conservación, pero los comisariados técnicos fueron desempeñados por personal externo e interno del museo”*. También, nos señalan que esta exposición atrajo a otro perfil de público- visitante, lo cual generó importantes beneficios a la rentabilidad económica y social de la fundación.

Por otro lado, hemos entrevistado al conservador del área de dirección artística, Juan Ángel López⁶⁵, quien entiende que este tipo de exposiciones no requieren de montajes atrevidos, ya que el peso de la muestra debe recaer en la obra por sí misma. Nos resalta que en ésta y en otras exposiciones temporales que no comisaría personalmente, se ocupa del estudio e investigación de las piezas y en la coordinación de las mismas. Por último, resalta que *“esta exposición contó con el patrocinio de Telefónica. Por tanto, considero indispensable las colaboraciones para garantizar el buen funcionamiento del museo”*.

En esta vertiente, analizamos un proyecto artístico, objeto de un rico programa expositivo con motivo del veinte aniversario de la institución, vinculado al diseño, y a la moda, sujeto a los parámetros de la exposición anteriormente analizada, y en contraposición a las dos primeras que hemos tratado. *El arte de Cartier* contó con un variado programa de actividades complementarias a la muestra, cuyo objeto fueron visitas privadas, seminarios y conferencias que pretendieron acercar al público, al espíritu y a la evolución artística de Cartier, desde su fundación en París en 1847. La importancia de esta muestra, radicó en haberse constituido como una de las más relevantes exposiciones organizadas en el museo, bien por el número de piezas-, cuatrocientas veinte y dos-, bien por los importantes préstamos realizados por coleccionistas privados, joyeros, casas de subastas, etc. Además, de la repercusión social y económica adquirida, al registrar casi 100.000 visitantes.

Esta muestra que fue inaugurada en 2012, comisariada por el director artístico del Thyssen, Guillermo Solana⁶⁶, junto con la coordinación técnica de Paula Luengo⁶⁷, y

⁶⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº12, II.

⁶⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

⁶⁷ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

el diseñador, Jorge Varela. En este sentido, el director artístico ha sido entrevistado por nosotros para este estudio científico, y más abajo resaltaremos algunas de las conclusiones extraídas. Por tanto, debemos destacar que al margen de no contar con el proyecto artístico de la exposición, sí disponemos tanto de las fuentes orales, como de otras fuentes escritas, que nos han proporcionado datos para valorar la gestión de la muestra. Así, mencionamos que en el catálogo de esta exposición (2012, 5-15) que fue organizada por el Museo Thyssen-Bornemisza con la colaboración de la colección Cartier y el patrocinio de Telefónica, hemos recogido algunas de las declaraciones del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, en cuya época ejercía la responsabilidad de presidente del patronato José Ignacio Wert⁶⁸, en donde se pone de manifiesto que:

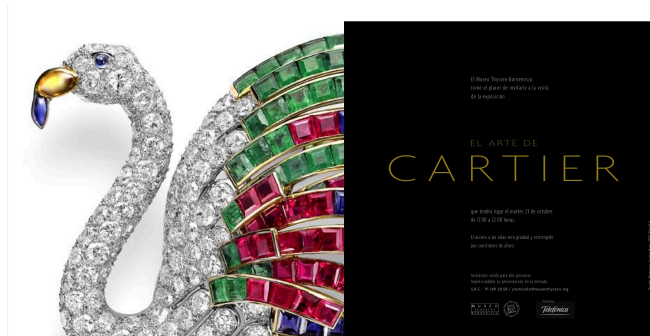
Por primera vez en España, se organiza una ambiciosa exposición, como es El arte de Cartier. Compuesta por 420 piezas de joyería, relojería y accesorios preciosos. La muestra repasa el desarrollo cronológico y estilístico de la Maison francesa destacando la originalidad de las creaciones de sus diseñadores y el virtuosismo de sus maestros artesanos.

Además, el texto del Ministerio pone de manifiesto la alta calidad del proyecto expositivo, que muestra por un lado, vitrinas de cristal, en donde las piezas quedan insertas, perfectamente iluminadas, con proyecciones sobre las paredes de la sala, así como imágenes de bocetos, apuntes y dibujos preparatorios, procedentes del archivo histórico de Cartier. La intervención, concluye agradeciendo la ayuda a la Casa Real española, a la infanta Doña Pilar y al Palacio de Mónaco, así como la colaboración del equipo de la colección Cartier en París y en Ginebra, liderado por su director Pierre Rainiero, así como de Cartier España, encabezado por Olivier Gay y Simoneta Gómez-Acebo.

También, debemos mencionar que en el catálogo de la exposición, se brinda un espacio al presidente de Cartier International, Bernard Fornas, quien hace alusión a la importancia de exponer la colección de Cartier, narrando la historia de la joyería en un discurso artístico, en una de las más prestigiosas instituciones culturales. En palabras de este directivo *“una exposición de artes decorativas en una pinacoteca*

⁶⁸ Destacamos que contactamos con el actual ministro de educación, cultura y deportes, José Ignacio Wert, con el objeto de dirigirle una entrevista, pero desvió nuestra solicitud, a los órganos de dirección de la Fundación Thyssen-Bornemisza, quienes nos atendieron y respondieron a las cuestiones planteadas para este estudio científico.

podría parecer una decisión aventurada por parte de un museo, pero la innovadora escenografía de Jorge Varela, basada en un recorrido visual, se integra perfectamente en la vocación pictórica del museo....”.



Invitación a la exposición. *El arte de Cartier*.
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Entre las colecciones prestadoras, destacamos: la colección Cartier, el Palacio de los Príncipes de Mónaco, la Casa Real Española, S.A.R la infanta doña Pilar de Borbón.

Asimismo, en el catálogo de la exposición que estamos analizando (2012, 15), el director artístico del Thyssen y comisario de la exposición, Guillermo Solana, expone que *“la presencia de la colección Cartier en un museo no es una novedad. Desde su primera presentación al público en el Musée du Petit Palais de París en 1989, una serie de brillantes exposiciones han visitado el Ermitage de San Petersburgo, el Metropolitan Taien de Tokio, el Metropolitan de Nueva York, el British Museum....”*. No obstante, sí resalta que se trata este tema por primera vez en España y como única sede, presentando una valiosa colección histórica de joyas y objetos de arte. Además, Solana realiza una interesante reflexión sobre el contexto expositivo en donde se expone la colección en el Thyssen. En este sentido, resalta que:

El Museo Thyssen-Bornemisza, dedicado a la pintura y escultura occidental desde el Renacimiento, carece de piezas arqueológicas o de las artes decorativas. ¿Cómo situar aquí el significado y el valor de la colección Cartier? La respuesta es simple. La colección Cartier pertenece, como la propia colección Thyssen, al gran dominio de la historia del arte y ambas pueden encontrarse en el terreno de un concepto central de la disciplina: el concepto de estilo.

De este modo, su comisario apunta que la colección Cartier puede ilustrar distintas hipótesis sobre la naturaleza y las fuentes de estilo en contextos diferentes de los que se suele estudiar el historiador de la pintura. En esta línea, y tras la entrevista que le hemos dirigido, nos explica que se ha concebido un espectacular montaje, que junto a las piezas expuestas en sala, se proyectan en las paredes imágenes de sus correspondientes bocetos, dibujos y fotografías de los personajes que las lucieron, y que aportan una información adicional de gran valor e interés histórico. En palabras de su comisario *“la exposición se estructura en diferentes etapas: la primera, del aprendiz a joyero a la Rue de la Paix, la segunda, el estilo moderno y Art Decó, la tercera, influencias orientales, la cuarta, el poder del estilo. Clientes emblemáticos, la quinta, tiempo precioso, objetos preciosos, y la sexta, flora y fauna.*

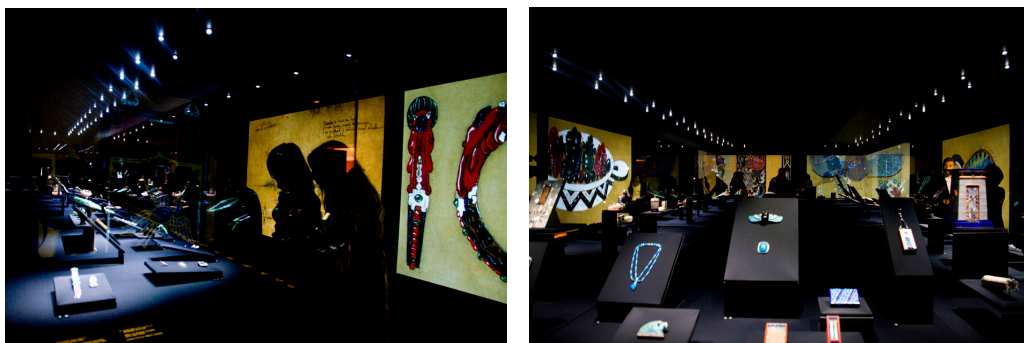


Joyas de la colección Cartier relativas a la exposición *El arte de Cartier*.
Fotografías cedidas por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Por otro lado, destacamos la intervención en el texto del diseñador y co-comisario de la exposición Jorge Varela, quien valora el gran desafío de poder haber trabajado con dos grandes instituciones como son el Thyssen y Cartier. Este creativo, destaca que:

Desde mi visión como diseñador, la principal prioridad fue enfrentarme al proyecto y crear un concepto intelectual y sólido, que formara la base desde donde construir un proyecto estético y físico de la exposición. El arte, fue el elemento vertebrador del proyecto de la colección Cartier en el Museo Thyssen-Bornemisza, y así es como fue titulada la exposición.

Sostiene, que esta exposición se trata de un testimonio histórico de la trayectoria de Cartier, pero a la vez es memoria viva de la historia de nuestro pasado que a través de las piezas nos refiere a momentos y a personalidades de talla internacional en la historia: reyes, reinas, políticos, empresarios, marajás, escritores, actores, diseñadores... Varela lo define como *“la cultura universal”*.



Planos detalle del montaje expositivo, *El arte de Cartier*
Fotografías cedidas por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

El trabajo de los departamentos del museo Thyssen se considera fundamental en las tareas de gestión y producción de las exposiciones temporales. En este sentido, y en el caso concreto de la exposición *El arte de Cartier*, no sólo intervino la dirección artística junto con los departamentos de pintura moderna, así como Cartier, sino también el resto de áreas involucradas en el proceso de conservación, difusión, comunicación, promoción y comercialización de ésta. De este modo, debemos destacar el protagonismo que adquiere en cada una de las exposiciones el programa didáctico del museo, cuya tarea fundamental es conectar con el público y educar en los temas tratados en el museo. En esta ocasión, este departamento organizó un programa complementario a la exposición, compuesto por cursos, jornadas y seminarios, cuya difusión contó con el apoyo de la plataforma web educathyssen⁶⁹, dirigidos a estudiantes universitarios y público en general. La base de estas jornadas se centró en profundizar en el proceso de trabajo en los talleres: desde el diseño y la primera montura en cera, hasta la búsqueda de los materiales para concluir con la realización de la pieza. Además, el contenido del programa, constó de la proyección del documental titulado *Los secretos de un joyero único* y la conferencia *La destreza de Cartier*, a cargo del experto Xavier Gargat.

⁶⁹ Disponible en < http://www.educathyssen.org/una_aproximacion_al_arte_de_cartier>.[Consultado el 6 de mayo de 2013].



Detalle del folleto del seminario *Una aproximación al arte de Cartier*
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Tanto en esta exposición como en otras que hemos analizado, el área de publicaciones, tienda y librería, se constituye como uno de los departamentos fundamentales y prioritarios del Thyssen. La materialización y recreación de las piezas expuestas en la exposición, se convierten en artículos de consumo. En este sentido, cada una de las exposiciones temporales, producen el diseño y la fabricación de productos específicos que pueden ser adquiridos en la tienda del museo, así como a través de la tienda online. Además, no debemos de olvidar la importancia que se le otorga en el museo a la impresión a la carta, en donde se puede reproducir cada pieza en el formato solicitado por el consumidor. A esto, debemos incluir la importancia de la edición de los catálogos. En este sentido, la publicación de la exposición *El arte de Cartier*, constituye una joya más de las expuestas en las salas de Thyssen, cuya maquetación pulcra y organización de materias, de forma rigurosa, se completa con un innumerable repertorio de fotografías de gran calidad que ilustran a la perfección una colección histórica, facilitando así la divulgación de sus contenidos, e imprimiendo una suprema calidad a la publicación.

En la entrevista que dirigimos a la jefa del área de publicaciones, tienda y librería, Ana Cela⁷⁰, nos explica que “*los artículos son diseñados en exclusiva para cada una de las exposiciones temporales*”. Reitera, como en otras exposiciones, que los catálogos se constituyen como la familia productos más vendidos, cuya distribución es nacional, europea y americana. Además, señala que el catálogo de la exposición *El arte de Cartier*, tuvo un impacto de venta muy alto, situándose en un primer nivel.

⁷⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº16, I.



Artículos de la tienda relativos a la exposición *El arte de Cartier*.
Fotografías cedidas por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

El departamento de promoción y desarrollo corporativo, resulta del esfuerzo del museo por proyectar su imagen en el exterior, optimizando sus recursos y rentabilizando tanto las instalaciones como su programa artístico. De este modo, *El arte de Cartier*, ha sido un extraordinario proyecto para captar socios y patrocinadores, como Telefónica, que han apostado por vincularse a la marca Cartier y colaborar con la cultura y su mecenazgo. Estos socios estratégicos contribuyen al crecimiento de instituciones como el Thyssen y de proyectos como el de Cartier, que imprimen de calidad la oferta cultural en nuestro país. También, se ha seguido durante esta etapa, ampliar el número de socios y Amigos del museo, que con su contribución anual enriquecen la concepción de museo y de sus actividades periódicas. Así, hemos querido charlar con la responsable del área, Elena Benarroch⁷¹, quien nos ha explicado que al margen de la labor que realiza, toda la información que circula en las redes sociales, en la prensa y en los medios, es esencial, pero la publicidad directa es necesaria para lanzar nuevas propuestas. Insiste en recordar que *“las obras de ampliación del museo, abrieron paso a una nueva oleada de potenciales clientes”*.

⁷¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº18, II.



Invitaciones para las visitas privadas y para los Amigos del museo. Exposición *El arte de Cartier*. Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Ya en 2012, tras la pérdida del acuerdo de la Fundación Caja Madrid, el Thyssen, incorporó en plantilla a un responsable de patrocinio, que ha sido capaz de diseñar programas competitivos, que convencen la participación de las empresas con el objeto de que éstas puedan colaborar en la organización de exposiciones temporales, y otras actividades afines del museo, a cambio de una serie de contraprestaciones que se manifiestan en presencia de la imagen en la institución, beneficios de relaciones públicas y usos de los espacios, entre otros. Así, hemos entrevistado a su responsable, Reyes Mayeranoff⁷², que señala “*en España, urge una ley de patrocinio equiparable a otros países europeos*”. Esta técnico, se esfuerza de forma diaria para captar potentes benefactores y mecenas para el Thyssen. En ese sentido, nos explica que la banca y los servicios financieros son los principales patrocinadores del Thyssen.

El área de comunicación del Thyssen, sigue constituyéndose como un departamento clave en la programación de exposiciones temporales y actividades. El trabajo continuado y riguroso de este departamento, asegura el éxito en la difusión e impacto social en cada una de las exposiciones temporales que se organiza. De este modo, se puede destacar el seguimiento en los medios, de exposiciones como *El arte de Cartier*, así como la organización de las actividades paralelas, su difusión en la web, y la elaboración de la revista *Perspectivas*. A esto le sumamos las correspondientes campañas de publicidad de cada una de las exposiciones, peticiones de visitas de protocolo, etc. Todas estas acciones, se realizan de forma continua con

⁷² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº19, I, II.

el objeto de convertir al museo en una institución cultural referente a nivel internacional. En este sentido, el director de comunicación del museo, José María Goicoechea⁷³, nos ha explicado en la entrevista que hemos mantenido con él, que “*en lo que a prensa se refiere, las relaciones con los agentes propios del sector, se basan en informar de las actividades del museo, desde las principales, que son las exposiciones temporales hasta los ciclos de cine, pasando por conferencias, congresos, propuestas educativas, etc.*”. Para este especialista, al margen de su trabajo, Internet y las redes sociales ocupan un papel fundamental en su departamento. Añade que, “*de manera diaria, hay una persona que se encarga del perfil de Facebook y otra para el de Twitter. Cabe mencionar que desde hace muchos años, la información que se incluye en la página web del museo forma parte de la comunicación global de éste*”. Por último, resalta que en cada exposición, es fundamental, destinar la partida de publicidad a la promoción de la misma.

No obstante, resaltamos, tal y como hicimos en el análisis de las exposiciones anteriores, el dossier interno que prepara en cada muestra el departamento de comunicación para entregar a la prensa. En este sentido, la muestra *El arte de Cartier*, se traduce en un documento informativo, definido y claro para su correcta publicación, en donde se plasma el mensaje principal del discurso artístico, estructurado en las partes en las que organiza la exposición, incorporando una relación de piezas y comentarios de las etapas estudiadas y expuestas, y en donde se incorporan los textos de los comisarios de la exposición, y prestadores. Además, en el dossier que se facilita a los medios de comunicación, se incorporan las actividades paralelas, la ficha técnica de la exposición, la información al visitante y los enlaces para las correspondientes descargas de material documental y gráfico, específico para la prensa. Por otro lado, si valoramos el impacto de este trabajo comunicacional, en la prensa nacional e internacional, mencionamos las innumerables reseñas, noticias, reportajes, agendas, radio, televisión, publicidad, en las que se hace mención a la exposición, tanto en la prensa nacional, internacional y *online*, que nos permite establecer un porcentaje equilibrado entre las publicaciones de prensa extranjera y nacional sobre la muestra. La referencias han sido en su mayoría

⁷³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº20, I, III.

mencionadas en el capítulo dos de esta tesis doctoral, referido a la metodología de trabajo y a los recursos empleados en la investigación.



Campaña de publicidad de la exposición *El arte de Cartier*.
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Por otro lado, el responsable de este departamento, nos ha informado de las actividades que se organizaron con motivo de la exposición *El arte de Cartier* destacando una conferencia y visita exclusiva para los Amigos del museo, y un seminario relativo a la colección Cartier, gestionado desde el departamento de educación del museo. Asimismo, la conservación intelectual, forma parte de las premisas de funcionamiento de todos las áreas de la institución, por ello, desde comunicación se elabora la revista *Perspectivas*, conteniendo las novedades de la programación del museo de forma regular.



Revista *Perspectivas. El arte de Cartier*
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Para finalizar con el análisis de esta exposición, mencionamos el departamento que se ocupa de las nuevas tecnologías. En este sentido, no podemos destacar un acción singular en esta exposición, con respecto a otras, en esta materia. Hasta el momento ha resultado fundamental la implantación de nuevas aplicaciones informáticas, así como el diseño web accesible, que permite al usuario, conocer los contenidos de los programas artísticos relativos a las exposiciones temporales, y adquirir productos relacionados con las muestras, a través de la tienda *online*.

En definitiva, la exposición *El arte de Cartier*, es el resultado de un rico programa expositivo con motivo del veinte aniversario del Thyssen, a partir del cual se apostó por exposiciones estrellas, dotadas de un alto contenido científico, pero con cariz divulgativo. En este sentido, la singularidad de esta exposición, vino determinada por la organización de una muestra que se exhibió por primera vez en España, sobre la colección Cartier. Así, una vez más el museo apuesta por proyectos inéditos o que al menos no han sido vistos en nuestro país, con el objeto de convertirse en pioneros de exposiciones que posteriormente les caracterizarán si les dan continuidad a partir de otros legados. En este sentido, y al margen de contar con un presupuesto cómodo para la organización de tales exposiciones en 2012, es destacable la colaboración de Telefónica para potenciar la solvencia del proyecto, el cual contó con extremas medidas de seguridad y servicios extras, debido al número de piezas y su valor. Por otro lado, esta muestra temporal, sí contó con un programa complementario de actividades a la exposición que se basó en conferencias y seminarios sobre la historia de la colección Cartier, destinado a universitarios y público en general, así como a los Amigos del museo. De este modo, la captación de visitantes se potenció por otras vías, que no fue la mera exposición, enriqueciendo y optimizando el conocimiento de ésta. Sin duda, a esta labor complementaria, también se sumó el original y sutil diseño museográfico que se tuvo en cuenta en la exposición, contando con el diseñador *in-situ*, que planificó el montaje para que la exposición fuera lo más atractiva posible. En esta ocasión, el Thyssen si abogó por montajes espectaculares, que teatralizó la exposición, dotándola de demasiado artificio. Sin duda, todas estas cuestiones, motivaron a los 100.000 visitantes que obtuvo la muestra, posicionándola en un ranking de las más visitadas durante el ejercicio.

Cabe mencionar que la labor del área de publicaciones, ha sido extraordinaria, junto con el de comunicación, promoción y nuevas tecnologías, al tratar la imagen de la exposición, desde diferentes vertientes y en diversos soportes, pero manteniendo de forma constante una coherencia entre la naturaleza de la exposición y los canales utilizados. La joya y la estética pulcra se apodera de la imagen de la exposición, tanto en las campañas de publicidad, en los artículos y productos que se diseñan y se ponen en venta en la tienda, en las invitaciones y folletos que se difunden, en la página web o *microsite* de la exposición, etc. En todos y cada uno de los formatos, se comunica y se transmite a la perfección el mensaje expositivo: las joyas y el buen gusto.

La última de las exposiciones que hemos seleccionado en nuestro estudio científico es *Hopper*. Ésta, al igual que *El arte de Cartier*, forma parte del ambicioso proyecto artístico del Thyssen con motivo del veinte aniversario de la institución. Por ello y tal y como dejamos patente en el análisis de la exposición anterior, no hemos podido consultar las memorias de la fundación en donde se hace referencia a esta muestra, ya que no han sido publicadas, hasta la fecha. No obstante, hemos contado con otras fuentes escritas, y documentación inédita, así como con las fuentes orales correspondientes, que nos han facilitado el trabajo de investigación en esta tesis doctoral. De este modo, disponemos para este estudio de *Hopper*, con las entrevistas del personal de las áreas de pintura antigua, y moderna, con el objeto de obtener más datos sobre el proceso de gestión de la presente exposición. Así, la jefa de conservación del área de pintura antigua, María del Mar Borobia⁷⁴, señala que “*en cualquier proyecto, la conservación intelectual cumple una labor fundamental, ya que se abordan proyectos encaminados a profundizar y conocer al máximo las obras desde puntos de vista diversos*”. Apunta que éste sería el primer paso para comenzar a trabajar en un proyecto expositivo. También, señala que esta exposición, como las dos anteriores que hemos analizado, son el resultado de la demanda de la sociedad, planteando así una evolución en los contenidos museológicos y museográficos de la fundación.

⁷⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº10, II.

En otra vertiente, se manifiesta la jefa de conservación del área pintura moderna, Paloma Alarcó⁷⁵, quien participó en la gestión de la exposición, *Hopper*, junto con su equipo de conservadores y los comisarios, Tomás Llorens⁷⁶ y Didier Ottinger. Esta especialista apunta que *“la colección que dirige se caracteriza porque todos los movimientos de la modernidad están bien representados”*. Continúa:

La mayor parte de las exposiciones se plantean como un estudio en profundidad de artistas y movimientos de nuestras colecciones con el objetivo de despertar el interés del público y de incrementar sus conocimientos sobre el tema.

Concluye, explicando que las exposiciones temporales que se organizan en el museo quedan realizadas por el prestigio internacional que tiene esta institución, dentro del panorama cultural del Madrid. Dentro de esta departamento, también hemos entrevistado, a las ayudantes de conservación Marta Ruíz de Arbol⁷⁷ y Leticia Cos⁷⁸, que subrayan que *“en cualquier exposición temporal que se organiza, es indispensable la conservación intelectual. Los catálogos deben servir de referencia”*. Ambas, también coinciden en sus planteamientos relativos a que las exposiciones temporales, no deben sólo atraer al público local, sino también al público foráneo, dado el carácter internacional de las muestras. Por último, nos explican las directrices de gestión relativas a la exposición *Hopper*:

Hopper fue el resultado de un proyecto expositivo comisariado por Tomás Llorens y Didier Ottinger, que contó con la colaboración de los coordinadores del museo. Esta exposición estuvo compuesta por setenta y cinco obras, que en su mayoría formaban parte de colecciones norteamericanas, así como de la colección del museo. Dentro de las tareas fundamentales, nos ocupamos de solicitar los préstamos a las instituciones, así como de coordinar las actividades paralelas que se organizaron en torno a la exposición.

Además, Cos apunta que los trámites relativos a la gestión se organizan con dos años como mínimo de la previsión de celebración de la exposición. Así narra que *“en una institución como este museo, resulta fundamental hablar varios idiomas para comunicarnos con el resto de instituciones”*. En cuanto al programa de actividades, las conservadoras nos cuentan que, la labor educativa se considera

⁷⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11, II.

⁷⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6.

⁷⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº13, I.

⁷⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº14, II.

prioritaria en el Thyssen, por ello se programó de forma conjunta a la exposición, ciclos de conferencias y un simposio internacional de cine, cuya duración fue de cuatro días y en donde se contó con la participación de realizadores y directores de cine de Estados Unidos. Por último Cos, resalta que *“la labor del departamento de patrocinios en el Thyssen es muy importante. En Hopper, contamos con la colaboración de Terrace Foundation for American Art”*.

También hemos querido recoger la opinión del conservador del área de dirección artística, Juan Ángel López⁷⁹, quien nos ha expuesto que sus tareas en esta exposición, se basaron en proveer de obra de la colección de la baronesa a los comisarios, así como la coordinación, y la ayuda correspondiente en la selección de obras, edición del catálogo y montaje de las piezas. Además, nos informa que *“de las exposiciones temporales, programadas en los últimos años, Hopper ha constituido una de las que más impacto ha tenido en la sociedad, respondiendo a la demanda de público”*. Se ha manifestado en relación a la falta de participación del ámbito privado en la difusión pública de la cultura, explicando que *“en la actualidad la participación privada es menor que en otras épocas. No obstante, considero que esta carencia no debe condicionar la programación expositiva”*.

Por tanto, este proyecto artístico seleccionado, *Hopper*, es el resultado de una muestra organizada en 2012 en el Thyssen, comisariada por Didier Ottinger, director adjunto del MNAM/ Centre Pompiou, y por Tomás Llorens⁸⁰, director honorario de la fundación y exdirector de los más importantes museos nacionales, entre los que se encuentra el Thyssen, Reina Sofía e Instituto Valenciano de Arte Moderno-IVAM, entre otros.

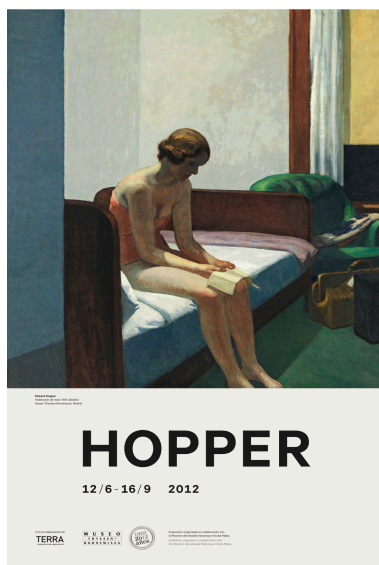
En este sentido, se ha creído oportuno entrevistar solamente a Tomás Llorens, para este estudio científico, ya que por cercanía nos resultó más práctico extraer sus conclusiones, que las de Ottinger que reside en París y no ha sido posible contactar con él. No obstante, creemos que el comisario francés, no nos hubiera aportado

⁷⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº12, II.

⁸⁰ No desarrollamos el perfil profesional de Tomás Llorens, ya que ha sido abordado en anteriores apartados.

muchos más datos que Llorens, ya que fue un trabajo realizado por ambos. En otra vertiente, destacamos que tras consultar el catálogo de esta exposición (2012, 7-15) que fue organizada por el Museo Thyssen-Bornemisza y la Réunion des Musées Nationaux Grand Palais, con la colaboración de Terra Foundation for American Art, hemos recogido algunas de las impresiones de Llorens, como comisario de la exposición, en donde se explica que en la muestra, se reunió la más amplia y ambiciosa selección de obras del artista estadounidense que se haya mostrado hasta aquella fecha en Europa, con préstamos procedentes de grandes museos e instituciones de Estados Unidos, como el MoMA y el Metropolitan Museum de Nueva York, el Museum of Fine Arts de Boston, la Addison Gallery of American Art de Andover o la Pennsylvania Academy of Fine Arts de Filadelfia, además de algunos coleccionistas privados, y con mención especial al Whitney Museum of American Art de Nueva York, que cedió catorce obras del legado de Josephine N. Hopper, esposa del pintor. También, se contó con otras colecciones procedentes de Madrid, citamos las colecciones del Museo Thyssen-Bornemisza, de Francia, el Musée des Beaux-Arts, de Londres, la Tate Modern, entre otros. Según comenta, el comisario:

Hopper es uno de los artistas americanos más conocidos y apreciados en Europa, pero paradójicamente, sus cuadros sólo se han expuesto en contadas ocasiones ante este público. Con el objeto de llenar ese vacío y difundir su trabajo, se unen estas dos instituciones culturales especialmente relevantes para el artista: el Thyssen, porque alberga la colección más importante de este artista fuera de Estados Unidos y la Réunion des musées nationaux porque Paris y la pintura francesa de principios del siglo XX, fueron un referente fundamental en sus inicios artísticos.



Panel del hall del museo. Exposición *Hopper*.
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Además, su comisario explica que la exposición analiza la evolución de Hopper en dos grandes capítulos. Añade:

El primero de ellos arranca con su paso por el estudio de Robert Henri en la New York School of Art y recorre el periodo de formación del artista, con obras que, de 1900 a 1924 aproximadamente, ya empiezan a reflejar su estilo propio. La segunda parte se centra en la producción de su etapa de madurez y repasa su trayectoria artística de manera temática, destacando los motivos y asuntos más recurrentes de su trabajo, aunque siguiendo siempre un hilo cronológico...

Por otro lado, podemos mencionar algunas reflexiones de las que deja constancia, el director artístico del Thyssen, Guillermo Solana, y el presidente Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais, Jean-Paul Cluzel, quienes nos exponen que Hopper es uno de los artistas más importantes del siglo XX. En palabras de Solana “*sus obras revelan el nacimiento de la modernidad estadounidense y el advenimiento de la creación que le es propia. Su obras gozan del reconocimiento en el mundo entero y forman parte del imaginario colectivo*”. Tal y como nos explica el director, la retrospectiva que el Museo Thyssen-Bornemisza en Madrid y el Grand Palais de París, dedican a Hopper constituye ciertamente un acontecimiento cultural, único en Europa, ya que el museo madrileño acogió la primera etapa de la exposición, y la retrospectiva en París, un amplio recorrido de su trayectoria artística, presentando las piezas de forma cronológica. Para concluir, ponemos en relevancia, la mención que se realiza en la publicación, a las tres entidades culturales europeas que han

colaborado en la gestión y organización de la exposición, el Museo Thyssen-Bornemisza, la Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais de París, Centre Pompidou de París, así como al apoyo económico del que se beneficia la muestra por parte de Terra Foundation for American Art.

Aprovechando la oportunidad que nos ha brindado Tomás Llorens⁸¹ para entrevistarle, hemos querido dirigirle algunas preguntas que pueden aportarnos datos de interés en el análisis científico de esta exposición. Por ello, nos hemos interesado en conocer qué aspectos considera que garantizan el éxito del Thyssen. Así, nos ha comentado que *“en primer lugar, la calidad de las colecciones, pero también el hecho de que el museo ha mantenido un alto nivel de actividad, especialmente a lo que se refiera de las exposiciones temporales”*. De este modo, nos comenta que desde el comienzo del programa de temporales, se procuró que las exposiciones respondieran a tres exigencias, tales como, *“en primer lugar que fueran de la calidad artística más alta, en segundo lugar que fueran atractivas para el público, y en tercer lugar que respondieran al perfil específico de la colección permanente, potenciando las sinergias entre colección permanente y exposición temporal”*. Por otro lado, el comisario, subraya que la supervivencia económica del Thyssen, depende en la actualidad, como en la mayoría de los museos, de sus programas de exposiciones temporales. No obstante, señala que *“el museo para ser atractivo y generar la confianza del público, tiene que mantener un nivel intelectual alto a lo largo del tiempo, porque ese público es en gran medida un público de hábito fijos”*. De este modo, nos informa que una exposición puede generar muchos ingresos e índices altos de visitantes, pero si defrauda al público culto y a los profesionales de la historia del arte, arruina la reputación del museo y por tanto sus expectativas de público y su sostenibilidad económica a largo plazo.

En otra línea, hemos querido conocer algunos aspectos relativos a la gestión y comisariado de la exposición *Hopper*, por parte de su comisario. Por ello, en primer lugar, nos ha contado que de las exposiciones temporales que ha comisariado, ésta ha sido la que más visitantes ha registrado. Además, explica que uno de los retos más

⁸¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6, VI.

importantes fue el hecho de conseguir la mayoría de los préstamos solicitados a otras instituciones culturales. La particularidad de este proyecto, nos explica que residió en que fue un encargo realizado por parte de Solana, tras jubilarse. Cabe destacar, que para el actual director artístico, *Hopper*, se ha constituido como una de las exposiciones temporales que mayor repercusión ha tenido en la sociedad en los últimos años, tanto por la singularidad de la muestra como por el reconocimiento del artista a nivel internacional.



Vista parcial de la sala del museo. Exposición *Hopper*.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Para cerrar este apartado dedicado a las exposiciones temporales en el Thyssen, repasamos las competencias de algunos de los departamentos, directamente relacionados con la gestión de la muestra, *Hopper*. En este sentido, destacamos los departamentos de educación, comunicación, promoción y marketing, patrocinio, y publicaciones, y tienda librería, así como nuevas tecnologías. De este modo, destacamos en primer lugar, el programa de actividades complementarias a la exposición, gestionado por el departamento de educación del museo, en colaboración con las universidades con las que tiene firmados acuerdos de colaboración, organizando encuentros académicos entre especialistas del arte. Así, citamos el simposio titulado, *Edward Hopper, el cine y la vida moderna*, encuentro éste en el que tuvo lugar conferencias, mesas redondas y proyecciones de documentales y películas, que permitieron profundizar en la relación del cine y la pintura, gracias a los directores de cine Ed Lachman e Isabel Coixet, el director de fotografía, Juan Ruiz Anchía, el artista Brian O'Doherty, y los comisarios de la exposición Tomás

Llorens y Didier Ottinger, entre otros expertos. Por otro lado, el área de educación, organizó una serie de visitas comentadas para adultos, procedentes de las escuelas de enseñanzas artísticas. En este sentido, las actividades organizadas, junto con la plataforma web, educathyssen⁸², dotados de herramientas y recursos educativos, fomentan la participación y visitas al museo, generando así la recepción de 322.421 visitantes a la exposición.



Folleto del simposio *Hopper. El cine y la vida moderna*
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

En cuanto al área de publicaciones, tienda y librería, debemos mencionar que se constituye junto con el resto de los departamentos citados más arriba, de los más importantes por la difusión social, científica y la comercialización de los artículos diseñados en exclusiva para las exposiciones temporales, como en el caso de *Hopper*, así como a la autoedición de catálogos, aumentando así las ventas. De este modo, hemos entrevistado a la jefa del área de publicaciones, tienda y librería, Ana Cela⁸³, que nos recuerda que las publicaciones propias del museo, se constituyen como una de las familias de productos de mayor venta y señala que la exposición *Hopper*, no sólo obtuvo record de visitantes en el museo, sino que el catalogo de la citada muestra, se posicionó entre los más vendidos de los últimos años. Además, señala los artículos más vendidos en esa exposición, tales como los relativos a las familias de textil, hogar, papelería, publicaciones, entre otros a mencionar.

⁸² Disponible en <<http://www.educathyssen.org/>>. [Consultado el 12 de marzo de 2014].

⁸³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, n16, I.



Artículos de la tienda relativos a la exposición *Hopper*
Fotografías cedidas por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

El área de promoción y desarrollo corporativo, tiene como objeto fundamental de su funcionamiento, captar la atención de posibles clientes, benefactores y patrocinadores para llevar a cabo programas de colaboración en beneficio de las partes. En este sentido, la exposición temporal, *Hopper*, fue objeto de un intenso trabajo de marketing con empresas e instituciones internacionales, cuyo resultado obtuvo un gran impacto social y económico para la institución, materializado en la colaboración económica de Terrace Foundation for American Art. Por otro lado, el departamento organizó una serie de actividades dirigidas de forma exclusiva a los Amigos del museo, cuya contribución enriqueció la calidad y la difusión de éste. De este modo, hemos entrevistado a la responsable del área, Elena Benarroch⁸⁴, quien nos ha explicado que *“como viene siendo habitual en cada inauguración, los Amigos del museo, disfrutaron de una visita guiada en exclusiva a la exposición Hopper, además de un taller dirigido por Jorge Arranz”*. Por otro lado, nos ha explicado, que esta muestra contó con una serie de visitas privadas, cuyo origen se basó en buena parte por las tareas de promoción turística y de eventos corporativos que este museo desarrolla. Nos comenta que *“la clave de la difusión, se sostiene en la participación en las acciones de promoción internacional, así como en la comercialización de las entradas con los principales operadores turísticos”*. En relación a los Amigos del museo, resalta que se pretende aumentar los ingresos del museo y crear una red de prescriptores. Para concluir valora que *“la existencia de un departamento de marketing es necesario, porque comercializa la actividad y mide su impacto”*.

⁸⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº18, II.



Invitaciones para las visitas privadas y talleres para los Amigos del museo. Exposición *Hopper*. Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Recordemos que en 2012, tras la pérdida del acuerdo de la Fundación Caja Madrid, el Thyssen se incorporó en el organigrama de la fundación un director de patrocinios, con el objeto de obtener la persecución de patrocinios establecidos por la institución, a través de la puesta en marcha de programas atractivos y convincentes como el que se diseñó para la exposición de *Hopper*. En este sentido, el documento que se presenta a las empresas y que hemos podido consultar, se estructura en varias partes: la primera, en donde se explica los objetivos del Thyssen y el programa de exposiciones temporales que se tiene previsto para el ejercicio, teniendo en cuenta la celebración de grandes muestras con motivo del veinte aniversario; la segunda, en donde se describe la exposición que se pretende que sea patrocinada y las colaboraciones con las que se cuenta, así como las partes en las que se estructura la exposición. Todo ello, ilustrado con fotografías de algunas de las piezas que conformarían la muestra; la tercera, ficha técnica de la exposición, fechas en las que se pretende inaugurar, actividades paralelas, dossier de prensa, algunos datos de interés, que afectan a la gestión del museo; por último, las contraprestaciones que obtiene el patrocinador por colaborar con el Thyssen, y que se manifiestan en la presencia de la imagen en el museo, en las acciones de relaciones públicas y en los beneficios adicionales. Así, hemos entrevistado a su responsable, Reyes Mayeranoff⁸⁵, señalando que “*en la actualidad el museo cuenta con el patrocinio de Mastercard, Fundación BBVA, JTI....*”. Además, señala que, las principales contraprestaciones que reciben los patrocinadores o benefactores del museo son, presencia de su imagen en todos los soportes, ruedas de prensa, notas de prensa, así como en las acciones relaciones públicas, tales como posibilidad de organizar visitas

⁸⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº19, I, II.

privadas, eventos corporativos, invitaciones a las inauguraciones, personalización de los catálogos, etc. En palabras de esta especialista, *“las contraprestaciones se diseñan a medida de las necesidades del patrocinador y en función de su nivel de aportación”*.

Otras de las áreas prioritarias en la gestión del museo y de sus exposiciones es la comunicación. Desde este departamento, destacamos un trabajo continuado en el seguimiento en los medios, de exposiciones como, *Hopper*, así como la organización de las actividades paralelas, su difusión en la web, y la elaboración de la revista *Perspectivas*. A esto le sumamos las correspondientes campañas de publicidad de cada una de las exposiciones, peticiones de visitas de protocolo, etc. Todas estas acciones, se realizan de forma continua con el objeto de convertir al museo en una institución cultural referente a nivel internacional. Dentro del plan de comunicación de esta exposición podemos destacar, la organización de la rueda de prensa, comida con prestadores, con la asistencia del embajador de Estados Unidos, el comisario, el director artístico, el director-gerente y los prestadores de la exposición, la *preview*, dirigido a profesionales del mundo de la cultura, *touroperadores* y empresas del ámbito cultural, así como la inauguración oficial, bajo la presidencia de la vicepresidenta del gobierno y la baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza, ministros y altos cargos de la administración del Estado y empresas. Por otro lado, en el citado plan, se cita la inauguración general, dirigida a empresas y entidades colaboradoras, las visitas de protocolo, en donde el perfil de los visitantes fueron cargos públicos, representantes de cuerpos diplomáticos, responsables de entidades bancarias, así como figuras destacadas del ámbito cultural. En este sentido, el director de comunicación del museo, José María Goicoechea⁸⁶, nos ha explicado en la entrevista que hemos mantenido con él, que *“en esta exposición se ha contratado a una agencia internacional, que cuenta con una base de datos de veinticinco mil medios de comunicación”*. También, nos señala que se ha apostado por parte del museo con una intensa campaña de publicidad, tanto en exteriores,- marquesinas y columnas-, como en prensa y revistas especializadas, internet, y campañas en calendarios de exposiciones, entre otros. En definitiva, concluye, explicando que *“el plan de*

⁸⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº20, I, III.

comunicación es sencillo en su planteamiento. Por un lado se encuentra la información puramente periodística y por otro, la difusión en redes sociales y soportes digitales”.

Por último, resaltamos, tal y como hicimos en el análisis de las exposiciones anteriores, el dossier interno que prepara en cada muestra el departamento de comunicación para entregar a la prensa. En este sentido, *Hopper*, se informó a la prensa como una exposición de claros contenidos divulgativos, resaltando en el documento, la figura del artista, las etapas de producción, una selección de textos del catálogo, relativos a los de sus comisarios, y otros especialistas, el plan de comunicación, además de la ficha técnica de la exposición, la información al visitante y los enlaces para las correspondientes descargas del material documental y gráfico, específico para la prensa. Por otro lado, si valoramos el impacto de este trabajo comunicacional, en la prensa nacional e internacional, mencionamos las innumerables reseñas, noticias, reportajes, agendas, radio, televisión, publicidad, en las que se hace mención a la exposición, tanto en la prensa nacional, internacional y *online*, que nos permite establecer un porcentaje superior de referencias con respecto al resto en relación a las publicaciones de prensa extranjera y nacional sobre la muestra. La referencias han sido en su mayoría mencionadas en el capítulo dos de esta tesis doctoral, referido a la metodología de trabajo y a los recursos empleados en la investigación.



Campana de publicidad de la exposición *Hopper*.
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Por otro lado, el responsable de este departamento nos ha informado de las actividades que se organizaron con motivo de la exposición *Hopper*, destacando un ciclo de cine, entre otras de las actividades mencionadas más arriba, en donde el intercambio de influencias entre este artista y el cine, motivó la celebración de un ciclo en el que se proyectaron numerosas películas que mostraron la complejidad entre el cine y la pintura. Del mismo modo, la conservación intelectual, deja constancia de su protagonismo a través de la revista *Perspectivas*, la cual informa de la programación del museo, dotados de reportajes de interés.



Revista *Perspectivas*. *Hopper*
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Para concluir con el análisis de esta exposición, mencionamos el área de nuevas tecnologías. En este sentido, todas y cada unas de las labores que desempeña esta departamento en materia de exposiciones temporales, constituye un claro ejemplo de difusión de los contenidos, bien a través de la información que se vuelca en la web del museo, como a través de los *microsites* dedicados a cada unas de las exposiciones, en donde la actualización de datos se convierte en la línea fundamental que define el trabajo de este departamento, que vela por informar, conectar y establecer comunicaciones con otras instituciones, y potenciales visitantes.

Por tanto, entendemos que la gestión, organización y exposición del proyecto artístico *Hopper*, se constituye como respuesta a un amplio programa de exposiciones temporales con motivo del veinte aniversario de la institución, motivado por el amplio conocimiento que se tiene de este artista en el ámbito

internacional, su popularidad, y la singularidad de exponer en España, por primera vez, una completa selección de piezas que conforman la trayectoria artística de este pintor norteamericano. A la popularidad del proyecto, el Thyssen ha creído conveniente incorporar el conocimiento científico de sus comisarios, Tomás Llorens, y Didier Ottinger, así como de otros especialistas como Valeriano Bozal, que aportaron una perspectiva histórico-artística del pintor desde vertientes distintas. Además, debemos destacar que esta exposición, como la mayoría de las que hemos analizado en este apartado, no se aleja de la línea museológica de la institución, ya que una parte representativa de piezas forman parte de los fondos del museo. De este modo, todas estos factores que hemos destacado han dado lugar que *Hopper*, se haya convertido en la exposición más visitada de las tratadas en este documento, influenciada por el reconocimiento de un artista por parte del público, la singularidad de la exposición en España, la organización de un completo programa de actividades paralelas, el diseño y fabricación de artículos modernos y atractivos en la tienda del museo, la publicación de un catálogo de exquisito tratamiento, tanto en diseño, maquetación como en la calidad de los textos redactados por sus autores, cuya venta batió records con respecto al resto de publicaciones monográficas sobre las exposiciones tratadas en este apartado.

Sin duda, una exposición como la que estamos tratando, exige altos costes de producción y gestión, no obstante, la capacidad de autofinanciación que tiene el Thyssen, la captación de fondos externos en materia de patrocinio y eventos corporativos, y las coproducciones, le permiten invertir en competentes campañas de publicidad tanto a nivel nacional como internacional, contratando agencias extranjeras para convertirse en referentes en todo el mundo en materia expositiva, así como inundando la ciudad de soportes de publicidad, cuyo único fin es situarse entre los mejores museos del mundo, por calidad de contenidos expositivos, por autosuficiencia en su gestión y por número de visitantes.

III. 4.2. Las colecciones en el Thyssen.

Tal y como figuran en los estatutos de la fundación. En 1988 los barones Hans Heinrich Thyssen y Carmen Thyssen Bornemisza alcanzaron un acuerdo para exponer al público setecientas setenta y cinco obras maestras por un plazo de nueve años y medio en el Museo Thyssen-Bornemisza. Unos años más tarde tras la remodelación del palacio Villahermosa, por el arquitecto Rafael Moneo⁸⁷, abriría el museo en donde se conservan en la actualidad, la mayor parte de las piezas del legado, ya que otras obras se encuentran en el Museu Nacional d'Art de Catalunya, en Barcelona. Finalmente, en 1993, se firmó la cesión definitiva de la colección al Estado Español. En este sentido en esta colección, destacamos una política de adquisición de obras, de naturaleza diversa, desde el *trecento* al pop art.

Por otro lado, debemos destacar la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, que según explica Tomás Llorens en la publicación del catálogo de esta colección (2004, 9-10), nació como una continuación natural de la colección Thyssen-Bornemisza, constituida a lo largo del siglo XX. Sus núcleos principales son la pintura holandesa del siglo XVII, el *vedutismo* del siglo XVIII, el paisaje naturalista del siglo XIX y las primeras vanguardias del siglo XX, con especial énfasis en la pintura del expresionismo alemán. Además, en relación a esta colección internacional, se destaca en el texto de Llorens, el interés de la baronesa por la pintura española del siglo XIX y principios del siglo XX, así como hacia otras manifestaciones artísticas.

Por tanto, según figura en el catálogo de la colección de la baronesa (2004, 11) la complementariedad de su colección, respecto de la colección histórica de la familia adquirida en 1993, sugirió la conveniencia de consolidar las relaciones con el museo, hasta tal punto que se realizó una ampliación en el museo para albergar su colección. Esta ampliación, fue realizada por el estudio de arquitectura, BOPBAA⁸⁸, tal y como profundizamos en anteriores apartados, con el objeto de materializar el acuerdo de depósito de su colección durante un periodo de once años.

⁸⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº8.

⁸⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9.

En este sentido hemos consultado las memorias de la fundación (2006, 9), en donde su presidenta y ex ministra de cultura, Carmen Calvo⁸⁹, pone en relevancia la trayectoria del museo, al haberse constituido desde su creación, en un referente de la cultura del Estado español, con una clara vocación de servicio público, ofreciendo una extraordinaria colección y posicionándose en el mapa de los grandes acontecimientos culturales, y acercando la cultura a la población. Así, hemos entrevistado a quien suscribió este texto, apuntando que *“la colección de la baronesa debe permanecer en el museo. Su colección, junto con la del barón, completa la historia del arte en los museos de nuestro país, convirtiéndose en una combinación perfecta con el Prado y el Reina”*. Nos resalta que, la baronesa Thyssen, motivó que la colección del museo la adquiriese el Estado español. Por tanto, nos explica que esa relación con nuestro país fue casual, además de la naturaleza de la colección que motivó al presidente, y al ministro de cultura de aquel momento, Felipe González y Javier Solana, respectivamente, a realizar la operación. Por último, Calvo puso de manifiesto que:

Estoy convencida que a ningún gobierno se le va a escapar la colección de la baronesa. Carmen Thyssen, no quiere que sus obras salgan de España. Sin embargo, el acuerdo que se firmó con el Estado no es el idóneo. Creo que hubiese sido mejor otro tipo de acuerdo, donde se invitase a las partes a una serie de obligaciones y en donde se defendiesen una serie de intereses públicos.

Señala, que en la actualidad la baronesa no recibe contraprestación económica alguna, al margen de sí haber percibido un espacio para exponer y conservar sus obras. Resalta que *“la baronesa a medio-largo plazo, apostará porque su colección se quede en España, a cambio de un dinero razonable”*.

Si continuamos analizando las memorias de la fundación (2006, 12), destacamos un texto de presentación del director gerente de aquella época, Carlos Fernández de Henestrosa⁹⁰, quien pone de manifiesto su entusiasmo por la instalación de la colección Thyssen-Bornemisza en Madrid y en Barcelona, entendido como el proyecto cultural más importante realizado en España en los últimos años. Además, subraya la adquisición en régimen de depósito de la colección Carmen Thyssen-

⁸⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº2, III.

⁹⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, II.

Bornemisza, cuya decisión dio lugar a la ampliación del museo. De este modo, y tras la entrevista mantenida a este directivo, destacamos algunas conclusiones, entre ellas que *“los estatutos son el resultado de un complejísimo acuerdo entre el Estado y la familia Thyssen, difícilmente modificable”*, *“la fundación colección Thyssen-Bornemisza ha sido todo un éxito y ha venido a completar algunas lagunas existentes en las colecciones españolas en materia de pintura europea y americana”*. Por último nos interesamos en conocer cuáles son los modelos de gestión que considera más adecuados para las instituciones culturales. En este sentido, nos comenta que, *“el modelo mixto es adecuado, aunque la fórmula tiende a decantarse de forma inevitable hacia un mayor control del Estado sobre la institución”*.

En otra vertiente, resaltamos el texto de las memorias de presentación de la fundación (2006, 14), redactado por su director-artístico, Tomás Llorens⁹¹, quien destaca un periodo de gestión en el museo, dedicado a la ampliación con motivo del depósito de la colección de la baronesa, así como la redacción de un programa museográfico para la instalación de esta nueva colección. De este modo, y tras haber mantenido una larga conversación con quien ejerció la responsabilidad de la dirección artística en el museo, extraemos que, la singularidad de la colección del museo, reside en su procedencia de carácter privado, cuyo principal criterio de adquisición fue su calidad estética. En palabras de Llorens *“cuando se presentó la oportunidad de adquirir la colección Thyssen, en la segunda mitad de los años 1980, el gobierno español pidió el parecer de varios historiadores del arte. Se creó una comisión y se emitió un informe recomendando su adquisición”*. Subraya que el motivo fundamental, se basó en completar áreas de la historia del arte que no estaban representadas bien en los museos españoles.

Si avanzamos en la historia de la fundación y en sus procesos de gestión, mencionamos la entrevista realizada a la subdirectora general de museos estatales del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, Marina Chinchilla⁹² quien considera que el Thyssen se posiciona como un buen modelo de gestión pública, teniendo en cuenta los resultados de su gestión y su conversión en una institución cultural de

⁹¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6, II.

⁹² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº1, I.

referencias. Además, en las memorias de la fundación (2011, 3) resaltamos el texto de presentación del director-gerente de aquel momento, Miguel Ángel Recio⁹³, quien destaca el incremento de la reputación nacional e internacional del museo en los últimos años de análisis, al que se refiere la publicación mencionada. También, pone en relevancia la incorporación de la colección de la baronesa, lo cual permite incrementar la oferta cultural de España. Tuvimos la oportunidad de poder entrevistar a este responsable de la gestión del museo. En este sentido, nos explicó que *“la fundación nace con un compromiso entre el Estado y la familia Thyssen-Bornemisza y eso se refleja en los estatutos, de cara a la composición del patronato, y de cara a los compromisos de vinculación con el Estado, que facilita un espacio, además de una partida financiera todos los años para la conservación de la colección”*. Por otro lado, valora la institución de forma muy positiva, tras más de veinte años desde su creación. Así, se expresa:

España cuenta con una importante colección, que de otra manera no hubiera logrado. Madrid cuenta con otro gran museo, y los ciudadanos cuentan con una forma distinta de mostrar un museo. A nivel personal, fue una gran satisfacción. A esto hay que sumar la ayuda, la colaboración y esfuerzo de la baronesa.

Para concluir, resalta que antes de su marcha del museo, le hubiera gustado haber integrado la colección de la baronesa dentro del propio museo. Considera que la integración de las dos colecciones podría ser muy interesante.

También resaltamos algunas cuestiones referenciales a la colección, que constan en las memorias de la fundación (2011, 5) por parte del actual director artístico, Guillermo Solana⁹⁴, quien expone que el objetivo de su responsabilidad es la conservación y difusión de las colecciones del museo, en donde se ha incorporado una nueva colección, objeto de un acuerdo de depósito. Resalta, que de ambas colecciones se han publicado los catálogos de nueva planta, elaborados por los conservadores de pintura antigua y pintura moderna, con la ayuda de un reducido grupo de colaboradores. Si destacamos la entrevista que nos ha cedido para este estudio científico, mencionamos, algunas de sus afirmaciones, tales como, *“las*

⁹³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, V.

⁹⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7, III.

colecciones del Thyssen aportan un gran valor a las colecciones estatales, ya que suponen para España un patrimonio de gran riqueza". De este modo, apunta que el museo lo podemos considerar una parte de la historia del arte en imágenes, ya que tiene gran valor educativo para la sociedad. Además, insiste que éstas las podemos valorar como un suplemento para las colecciones del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y del Museo del Prado. Por tanto, resalta que estos tres museos se complementan, tal y como pasa en otras ciudades europeas. Para concluir, subraya la distinción entre la colección de la baronesa en Málaga y la de Madrid. Así, explica que *"tanto la colección del Museo Carmen Thyssen como la del Museo Thyssen-Bornemisza, se conciben de distinta naturaleza, ya que ésta última es una colección internacional y en Málaga, poseen la colección andaluza del siglo XIX y XX"*. Añade, que entre ambas no existe competencia ni riesgo.

En una etapa más avanzada de nuestro estudio, hemos recogido algunas de las declaraciones que realizó para nuestra entrevista el actual director-gerente, Evelio Acevedo⁹⁵, en donde, puntualiza que el Thyssen no contempla políticas de adquisición de obras de arte, debido a que la colección del museo se trata de una colección cerrada; *"la permanente es del Estado español. Es cien por cien pública. En cambio, la cesión y el préstamo de la baronesa compuesto por doscientas obras, se ha realizado gratuitamente. Por tanto, ésta si es una colección privada"*. En cuanto a la figura jurídica que vela por el cumplimiento del préstamo de la colección de Carmen Thyssen-Bornemisza, señala que se trata de un contrato de préstamo cuya duración es de un año desde su firma y es renovable. Para concluir, valora al Thyssen, tras más de veinte años desde su apertura, como *"el único museo de historia de la pintura occidental con una colección que ofrece un recorrido por los movimientos artísticos, los principales artistas y las mejores obras desde finales del siglo XVIII hasta el siglo XX"*.

Resulta fundamental resaltar el trabajo de las áreas técnicas del museo, tales como conservación y restauración, en relación a las colecciones. Por ello, mencionamos que en las memorias de la fundación (2006, 28) se deja constancia que tales

⁹⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, III.

departamentos han realizado durante los ejercicios que aborda la publicación, una estricta labor de documentación y catalogación de las obras, con ayuda del departamento de informática, además de una activa política de préstamos a exposiciones temporales organizadas por los más importantes museos internacionales. Otro de los proyectos que se cita en las memorias es el relativo a la presentación del portal web del museo, en el que el usuario puede tener acceso a las fichas de la colección, a una visita virtual y a la información de todas las actividades que se realizan. En los ejercicios posteriores, las memorias de la fundación (2011, 61-62), justifican su labor dejando constancia de tres ejes fundamentales de acción: la elaboración de un catálogo razonado de la colección, junto al área de publicaciones y tienda-librería, la creación de la base de datos para gestión de exposiciones, con registro e informática, y la nueva serie de publicaciones online, *Ventanas*, conjuntamente con el departamento de nuevos medios y página web. Con respecto a esta publicación, debemos definirla como una revista digital sobre las colecciones del museo, de periodicidad cuatrimestral, en donde se pretende difundir los trabajos de investigación sobre las obras de la colección, estimulando nuevos modos de mirar, que potencien las reflexiones.

Atendiendo a las entrevistas mantenidas con las jefas del área de conservación de pintura antigua y pintura moderna, María del Mar Borobia⁹⁶ y Paloma Alarcó⁹⁷, destacamos que ambas consideran fundamental la conservación intelectual en los trabajos que abordan, ya que piensan que se debe profundizar y conocer al máximo las obras de arte desde puntos de vista diversos. En palabras de Borobia *“las característica fundamental que define la colección de pintura antigua del Thyssen es la universalidad de su concepción, ya que abarca un extraordinario número de escuelas pictóricas de amplio recorrido cronológico”*. Por otro lado, Alarcó, resalta que *“el elemento definidor de la colección de pintura moderna reside en que todos los movimientos artísticos de la modernidad están bien representados en una institución sólida de gran prestigio internacional”*.

⁹⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº10, I, II.

⁹⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11, III.

En otra línea hemos entrevistado al conservador de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, Juan Ángel Lopez⁹⁸, quien nos ha definido la colección de la siguiente manera:

Una colección con carácter panorámico, que abarca desde el siglo XIII hasta el siglo XX, en donde tiene una importancia concedida el arte del siglo XIX, el predominio del género del paisaje sobre todo el de tipo pastoral y la atracción por el color.

En cuanto a los criterios de adquisición de la baronesa, nos explica que comenzó a adquirir obras en 1987, y que su gusto artístico siempre ha estado muy vinculado al de su marido. A esto el conservador añade que *“se ha sumado su interés personal por el arte español del siglo XIX”*. Concluye, poniendo en relevancia que los motivos que condujeron a que la baronesa depositara su colección en el Thyssen, fueron la vinculación estrecha que mantiene con la colección permanente. Además, resalta que esta colección está abierta a la posibilidad de nuevas adquisiciones, a diferencia de la colección permanente que no amplía sus fondos.



Folletos informativos de las colecciones del Museo Thyssen-Bornemisza
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

En definitiva, la adquisición de la colección Thyssen-Bornemisza responde a una serie de factores que favorecieron su operación, al margen de los razonamientos realizados por políticos y asesores técnicos durante aquel periodo que justificaban la adquisición por razones de complementariedad de las colecciones de los museos en Madrid, capital española, y eje turístico-cultural. Podemos mencionar dos factores que consideramos fundamentales: el primero pone en relación el fenómeno denominado *boom*, de los ochenta, en el cual el mercado del arte vivió una época de

⁹⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº12, I, III.

gran crecimiento, con la gestación de las grandes colecciones de entidades públicas, compañías y bancos privados. Además este fenómeno facilitó que un sector social que no había participado en los círculos artísticos, se convirtiera posteriormente en usuario habitual de las instituciones museísticas y galerías de arte, floreciendo de este modo un mayor número de infraestructuras culturales dedicadas a esta mercado, por otro; y a consecuencia del primero, parte de la necesidad imperiosa de las políticas culturales españolas, de posicionarse dentro de la red de museos internacionales de prestigio, actualizando sus colecciones e infraestructuras, y convirtiéndose en referente para otras ciudades del mundo. No obstante y al margen de la adquisición de estas colecciones, las finanzas de una institución como el Thyssen, que cuenta con un alto índice de autofinanciación se nutre de otros canales alternativos de ingresos, que no son las colecciones propiamente dichas, aunque en las memorias reflejen los órganos de dirección que son la prioridad, ya que en su mayoría estas son visitadas en los museos internacionales por público extranjero, no posicionándose este perfil, justamente entre la mayoría de los usuarios. No obstante, y al margen de las colecciones, estas no son únicas, ya que existe un número relevante de museos con piezas de la naturaleza y etapas como las de Thyssen. Todo ello, conduce al planteamiento, siguiente ¿si las colecciones no son rentables para el museo, por qué iba a serlo la colección de la baronesa? En este sentido, el museo no ha tomado una decisión al respecto al no ver unos claros beneficios para realizar la compra, y opta por programar de forma incesante, consiguiendo ser referentes en visitantes como la exposición de *Hopper*, anteriormente citada, que alcanzó más de 300.000 visitantes, y por otro busca la rentabilidad de sus colecciones, sirviendo como canal para programar y organizando exposiciones temporales con piezas de la colección, en diferentes formatos y con diferentes recursos, cuya base sea educar, comunicar, comercializar y definirse como un museo de referencia dentro de la esfera mundial. Las exposiciones temporales siguen siendo la base del éxito, no sus colecciones, pero sin duda, debemos destacar que sin éstas no se hubieran concebido como museo, donde la labor de las áreas de conservación, restauración, registro, biblioteca, publicaciones, es la relativa a trabajar forma competitiva para preservar el patrimonio artístico y que pueda ser visto por las generaciones venideras.

III. 4.3. Las exposiciones temporales en TEA.

Este centro de arte como la entidad pública empresarial que lo gestiona, nacieron con una clara intención vocacional, con el ánimo de convertirse en un icono de la cultura multidisciplinar en el centro de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife. Esta institución, cuya función fundamental, se basa en la interrelación de colectivos artísticos y educativos, que fomentan la creatividad, en un entorno urbano privilegiado, ha sido el objeto de un proyecto de transformación complejo, cuyos resultados satisfactorios, han favorecido el tránsito de los ciudadanos es esta parte de la ciudad santacrucera, regenerada, aún poco conocida y con grandes expectativas de evolución, teniendo en cuenta el proyecto de ejecución previsto, del muelle de enlace de la Plaza de España, encargado a los arquitectos que diseñaron TEA, Herzog & Meuron, y al estudio de Virgilio Gutiérrez⁹⁹, el cual potenciará la concepción de una nueva capital santacrucera, cosmopolita, cercana al mar y dotada de grandes entornos urbanos y culturales a la altura de otras ciudades europeas. En palabras de Gutiérrez *“me obsesiona la relación de la arquitectura con el territorio. TEA, resolvió los problemas de una zona marginal de la ciudad, a través de la generación de actividad”*. Añade, que este centro de arte se trata de un lugar abierto, un espacio de encuentro multicultural.

No obstante, al margen de concebir este centro de arte como un nicho de creatividad y de difusión de las propuestas emergentes locales, que se ha emplazado en una zona estratégica de la capital, también debemos entenderlo como un museo, aunque su definición jurídica no sea tal. Como avanzamos en otros apartados, esta denominación de tipo social, enmarca la difusión y exhibición de objetos artísticos. En este sentido, TEA comparte esta visión museística ya que ejerce esta actividad a diario, bien a través de la labor de conservación de la colección, bien a través de la gestión de las exposiciones temporales, actividades, y programas didácticos, realizada a través de los técnicos que conforman el organigrama de esta institución. Por ello, debemos destacar que este centro de arte, no sólo cuenta con una extensa colección de obras de arte contemporáneo, en régimen de propiedad, sino con una

⁹⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº7, VIII.

suerte de depósitos, y donaciones realizadas por importantes colecciones, tales como COFF- Colección Ordoñez Falcón de Fotografía, ACA- Asociación del Arte Contemporáneo, Bragales, entre otras, que han contribuido al crecimiento de una colección que singulariza y define a este centro de arte.

En este apartado vamos a analizar uno de los factores que han afectado al crecimiento y evolución de la institución, como son la organización y gestión de las exposiciones temporales, enmarcadas dentro un periodo temporal acotado, 2008-2012, delimitado por los primeros cuatro años de actividad del centro de arte, y por los cambios experimentados en los órganos de gobierno de la entidad, procedente principalmente de la gerencia, y de la dirección artística, en un contexto socio-económico dotado de recursos limitados para las áreas de cultura de las organizaciones culturales, motivado por una situación de crisis financiera.

Por ello, y teniendo en consideración el papel del Cabildo de Tenerife en la gestión de la entidad pública empresarial TEA, destacamos la opinión del expresidente del Cabildo de Tenerife y del consejo de administración de TEA, Ricardo Melchior¹⁰⁰, que ejerció esta responsabilidad hasta 2013, y quien opina que:

TEA, debe contar con un presupuesto adecuado para gestionar, pero los recursos económicos son escasos y por ello se debe optimizar. Se intenta programar de la mejor manera posible con los recursos existentes y se eligen los temas expositivos que se consideran que puedan ser del agrado de un mayor número de público. No obstante, en Canarias existen necesidades sociales muy relevantes y por ello se debe crear un equilibrio.

En otro sentido, se manifiesta la anterior consejera del área de cultura y patrimonio histórico del Cabildo de Tenerife, Dulce Xerach Pérez¹⁰¹, quien no llegó a ejercer ningún cargo de responsabilidad dentro de TEA, ya que no desarrolló tales funciones en materia de cultura insular, durante el mandato de inauguración. Sin embargo, si debemos mencionar que ostentó la máxima gestión del centro de arte durante el proceso de gestación y puesta en marcha, posicionándose como la principal artífice política del proyecto cultural. De este modo, nos explica que siempre es necesario

¹⁰⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°1, VIII.

¹⁰¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°2, VIII.

disponer de un presupuesto mínimo, así como de un equipo competente y un plan de marketing para promocionar el centro de arte en el exterior. En este sentido y en relación a la programación de exposiciones temporales, señala que *“si el proyecto es innovador, te posiciona en un lugar en el mundo. Las nuevas tendencias convierten a un centro cultural en un gran museo aunque disponga de bajo presupuesto”*. Además, añade que este centro de arte, bajo su dirección proyectaría otro tipo de exposiciones. Resalta que:

El edificio se inauguró con la colección que había adquirido el museo. No obstante, la exposición inaugural, Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick, supuso una buena carta de presentación para el centro de arte. Esta muestra marcó una etapa buena de exposiciones en TEA, hasta 2009. Posteriormente, bajó un poco el nivel por falta de presupuesto.

Concluye, valorando positivamente el espacio Área 60¹⁰², en el centro de arte. Es consciente que el arte emergente está presente en este proyecto, pero afirma que *“El Tanque se ha posicionado como un mayor referente de arte emergente en Canarias”*.

Por otro lado, el actual consejero del área de cultura y patrimonio histórico del Cabildo de Tenerife, Cristóbal de la Rosa¹⁰³, considera que no es necesario contar con un gran presupuesto para gestionar un proyecto artístico de calidad. Nos comenta que *“TEA, dispone de un presupuesto de dos millones de euros”*. También, opina que el proyecto artístico del centro de arte, programa exposiciones con un alto contenido dotado de calidad y seriedad. Por otro lado, nos interesamos en conocer la opinión del actual consejero, sobre la exposición inaugural, *Cosmos*, que más abajo analizaremos. En este sentido, menciona que:

La muestra que citas fue un proyecto muy pensado para el espacio que ocupó. Sin duda, no eclipsó el edificio, ni tampoco la inauguración. La propia modestia del edificio y la facilidad para circular por la exposición, generó que la sociedad lo hiciese suyo.

Finaliza la entrevista, poniendo en relevancia el espacio Área 60, considerando la posibilidad que el arte emergente haya adquirido mayor visibilidad en Canarias a

¹⁰² En el apartado siguiente analizaremos este espacio emergente de TEA.

¹⁰³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº3, VI, VII.

través de esta plataforma. Piensa que “*es difícil para la gente que esta emergiendo ser visible*”.

Si destacamos los órganos de gobierno, miembros del consejo de administración de la entidad y responsables durante la etapa de gestión y estudio de las exposiciones temporales seleccionadas en TEA, y que posteriormente desarrollaremos, mencionamos la labor y directrices de gestión de la directora- gerente Isabel Acosta¹⁰⁴ cuyo periodo de responsabilidad, hasta 2009, estuvo delimitado por la puesta en marcha del centro de arte, destacando su definición estatutaria, su funcionamiento y la dotación de personal, para garantizar la correcta gestión de la institución. Así, nos expone en la charla que mantuvimos que considera prioritario contar con una inversión relevante de capital para gestionar arte contemporáneo. Añade que:

El correcto apoyo económico y de personal es clave para una eficaz gestión. Los patrocinios y colaboraciones externas no completaron nunca las necesidades en el presupuesto de TEA. La falta de presupuesto era un problema real y la falta de planes de marketing están vinculados a dicha carencia.

En relación a la gestión de las exposiciones temporales, durante su periodo de responsabilidad en el centro de arte, nos relata que, al comienzo de la actividad se experimentó un alto porcentaje de financiación pública por parte del Cabildo Insular y del Ayuntamiento capitalino, y un bajo índice de autofinanciación por parte de TEA. Sin embargo, se organizaron grandes exposiciones como *Cosmos*, que resalta “*con diferencia, fue la muestra más cara y con mayor desarrollo logístico*”. Además, cita otras como *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009, México: Expected/Unexpected*, dotadas de gran repercusión, pero con un índice menor de complejidad y presupuesto en la gestión y exposición.

Tras la marcha de Acosta, ocupó el mismo puesto directivo, Iñaki Domínguez¹⁰⁵, cuya etapa estuvo determinada hasta nuestra fecha de estudio, por el control presupuestario y la coordinación de los recursos humanos del centro, junto con la

¹⁰⁴ La entrevista de Isabel Acosta no ha sido publicada por expreso deseo de su autora.

¹⁰⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 4, VI, VII.

supervisión del cumplimiento del programa de exposiciones temporales, educativo y de actividades del centro de arte. De este modo, y tras haber mantenido una entrevista con este directivo, nos explica que durante su periodo de responsabilidad, el proyecto artístico de la institución, en el cual se programaban las exposiciones temporales, era el capítulo que mayor porcentaje de gastos le generaba al centro, por otro lado destaca que *“las actividades, la programación de cine, y el alquiler de los espacios, eran los recursos que mayores ingresos generan a la entidad”*. En relación a la gestión de la programación del centro de arte, considera que, son las actividades que se generan entorno a éste, lo que singulariza a la institución del resto de las de Canarias. Subraya que:

El año en el que se inaugura TEA, comienza a atisbarse la crisis, lo cual complica la viabilidad para llevar a cabo un plan que aborde los proyectos artísticos del centro de arte. Debemos ser conscientes que no nos encontramos entre los mejores museos de Europa, como es el caso del Reina Sofía, por lo cual supone una complejidad extra encontrar financiación externa por parte de empresas canarias, teniendo en cuenta la situación económica actual en nuestra Comunidad Autónoma”.

En cuanto a la programación de las exposiciones que generaron mayor esfuerzo económico a la institución señala *Cosmos*, que puntualiza que al margen de haber sido inaugurada en 2008, se encontraba dentro de las previsiones del ejercicio 2006-2007. En palabras de Domínguez *“en esa época no se vislumbraba crisis alguna”*. Añade que esta exposición fue gestionada desde IDECO S.A- Gestión Insular para el Deporte, la Cultura y el Ocio, ya que TEA en esa época no estaba legalmente constituida. Por otro lado, recuerda que la exposición *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*, se generó como una muestra expositiva de tesis, diseñada a partir de un singular montaje, y cuya gestión fue salvable al haberla coproducido junto a dos instituciones culturales: Artium y el Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM. En otra línea, sitúa exposiciones como *Nueva Tripulación para el Pequod, Óscar Domínguez. Una existencia en papel, o Juego de Máscaras. La identidad como ficción*. Así, resalta que *“en el primer de los casos, se trató de una coproducción con La Caixa, que tan sólo generó a TEA, unos pequeños gastos de producción. En el caso de Domínguez, se trató de una exposición realizada con fondos de TEA, al igual que Juego de Máscaras, cuyos costes fueron mínimos”*. Concluye, valorando

positivamente el trabajo del departamento de educación, ya que considera que adquiere un papel determinante en el acercamiento a todos los públicos.

Por otro lado, nos hemos interesado en conocer la opinión sobre la gestión de las exposiciones temporales de este centro de arte, por parte del catedrático de historia del arte contemporáneo de la Universidad de La Laguna y exmiembro del consejo asesor de TEA, Fernando Castro Borrego¹⁰⁶. De este modo, este especialista opina que el proyecto inicial de la institución se ha visto mermado, debido tal vez a un error de cálculo sobre las dimensiones del mismo y el coste de la programación. Nos informa que *“desde 1997 hasta 2006, realicé un asesoramiento regular a los órganos de dirección de la institución no sólo sobre los procesos de adquisición de obras para conformar una colección coherente en relación a los objetivos del centro, sino también sobre el diseño y la dotación de un programa expositivo”*. Por otro lado, Castro considera que el Cabildo no ha sido capaz de programar y gestionar de una manera eficaz este proyecto cultural. En palabras de él:

En Canarias, no existe economía para financiar la gestión de dos centros de arte como son el CAAM y TEA. Una buena opción para alcanzar una mayor rentabilidad es coproducir exposiciones entre ambas instituciones canarias, al margen de la imagen de competencia que puedan ejercer.

Añade que *“el dinamismo que preside la relación del centro con la ciudad lo genera el edificio, no su programación expositiva, menos aún la calidad más que discutible de sus colecciones”*. Por tanto afirma que, TEA es en tanto que centro de arte y museo, un proyecto fallido. Finaliza esta parte de la entrevista, valorando que: *“TEA, no ha sabido mantener una programación a la altura del proyecto arquitectónico”*.

La dirección artística de TEA, se erigió hasta 2011, como el principal órgano responsable del proyecto de exposiciones temporales del museo. Bajo la directrices de Javier González de Durana¹⁰⁷, profesor titular de historia contemporánea en la Universidad del País Vasco-, y cuyo perfil profesional creemos conveniente no abordar ya que ha sido tratado en apartados anteriores-, se define una trayectoria

¹⁰⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 6, I, III, VII.

¹⁰⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 5, II, V, VII, VIII.

expositiva en el proyecto artístico del centro de arte, marcado por un plan económico ceñido y con ajustes que no le permitieron a este director poner en práctica su plan museológico y museográfico. Con posterioridad, y tras la marcha de Durana, la dirección del proyecto artístico recayó en los dos conservadores-jefes del centro de arte y en el director del Centro de Fotografía Isla de Tenerife,- aspectos ya tratados en otros epígrafes de este estudio científico-, aunque debemos mencionar que la definición del programa expositivo del ejercicio 2012, fecha hasta donde llega nuestro estudio, fue objeto de la dirección de Durana.

Por tanto, hemos contado con la participación en este estudio del director artístico de TEA, quien nos ha explicado en la entrevista mantenida hace unos meses, que la insuficiente capacidad económica impidió a TEA entrar en coparticipaciones con otras instituciones nacionales e internacionales de altura. Considera que *“es necesario realizar grandes inversiones con otros centros de relevancia para participar con ellos en iniciativas comunes. Las propuestas que se llevaron a cabo se hicieron con museos con una capacidad semejante a TEA”*. Añade que la crisis económica afectó de lleno y todas las previsiones que se tenían en torno al programa del museo se difuminaron. Insiste que *“para compensar ese escaso colaboracionismo, si se prestaron piezas singulares de la colección, especialmente de Óscar Domínguez y de la colección COFF- Colección Ordoñez Falcón de Fotografía, a museos españoles y europeos”*. En otro sentido, destaca que el espacio Área 60 en TEA, no ha generado mayor visibilidad al arte emergente canario, pero sí lo ha dado a artistas concretos que han participado en el programa. Resalta que:

Es clave del éxito en un museo, conseguir un equilibrio entre aquello, que estando dotado de calidad incuestionable, atrae a muchos públicos que quedan satisfechos con lo mostrado por el museo y que, además, han participado activamente con ello. El público no es homogéneo. El museo debe optar por lo que considera cultural y socialmente más convincente, sin complejos, ni miedos.

Concluye esta parte de la entrevista, valorando la exposición inaugural *Cosmos*. En este sentido, nos comentó que esta muestra costó mucho más dinero de lo que después se dispuso para todas las programaciones de exposiciones temporales realizadas durante los tres primeros años de TEA. En palabras de Durana, *“nadie frenó al comisario de esa exposición y el resultado fue un error, tanto por los costes*

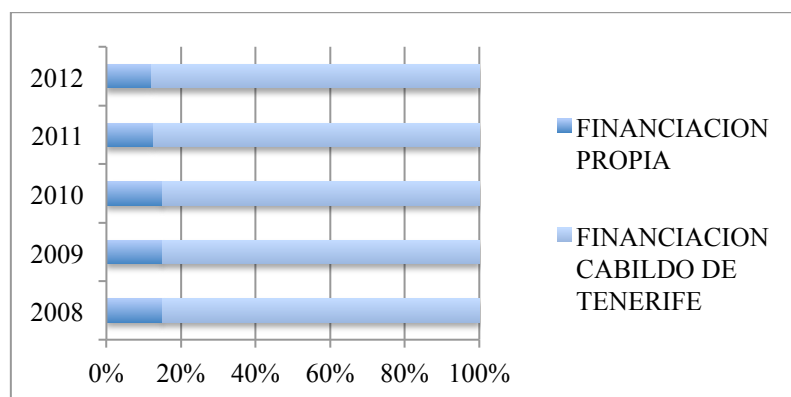
como por la escala, aunque no por el contenido”. Además, añade que el poco impacto mediático que tuvo esa muestra estuvo provocado por la inauguración del edificio, como por el mal diseño del montaje expositivo.

En otra vertiente, si destacamos el proceso de gestión de la programación expositiva de TEA, debemos conocer algunos datos económicos relevantes, que hemos extraído de la documentación inédita facilitada por los órganos de la entidad-, al no contar por el momento con memorias publicadas-, así como por las fuentes orales, cuyo formato trabajado han sido las entrevistas. Así, los directores-gerentes de esta entidad, máximos responsables de la gestión económica de la institución, nos han proporcionado algunos datos que ponemos en relevancia en este estudio científico. El período estudiado se ha caracterizado por haber experimentado, como en el Thyssen, una evolución económica algo irregular debido, fundamentalmente, a la crisis económica acontecida. Si mencionamos algunos datos económicos, resaltamos que en 2009, TEA, contaba con un presupuesto de tres millones de euros, cantidad ésta determinada por coincidir con el primer año de apertura de la institución. En los años posteriores, con motivo de la crisis económica, comenzaron los planes de ajustes remitidos por el Cabildo y el presupuesto de TEA, descendió un 15%. En la actualidad, el centro de arte, cuenta con un presupuesto de 2,4 millones de euros, gestionado de forma competente y consiguiendo buenos resultados.

Como se observa en el gráfico V, el centro de arte obtuvo unos porcentajes de autofinanciación de su gasto anual que oscilaron entre un máximo del 15%, en 2009, y un mínimo del 12% ,en 2012. El resto, hasta contemplar el 100%, se financió con parte de la subvención anual recibida por el Cabildo de Tenerife. Entre los ejercicios 2009 y 2010, el museo logró a través de sus ingresos los mejores índices de autofinanciación del periodo que nos ocupa, alcanzando el 14% y el 15% respectivamente. En el ejercicio 2012, año en el que comenzó la crisis económica, se produjo una acusada caída en la actividad del museo, materializada en menos visitantes con respecto a otros ejercicios y menos exposiciones dotadas de grandes producciones externas, y en un reducido número de alquiler de espacios. En este sentido, se afrontó la situación, diseñando y organizando exposiciones a partir de los

fondos artísticos del centro de arte. De este modo, se manifestó en un claro detrimento de los ingresos, y por tanto en el índice de autofinanciación que con un 12%, se destacó por ser el más bajo del periodo de estudio. Para completar este análisis, hemos contado con las experiencias directas de sus responsables, los gerentes del centro de arte. Así, Isabel Acosta¹⁰⁸, no ha explicado que, bajo su punto de vista, TEA, nunca va a ser rentable, por lo que valora que una opción alternativa pueda ser el fomento de arte local, en este espacio. Opina que *“la mayor rentabilidad es de tipo social, aunque si bien es cierto, en la actualidad, el ciudadano no conoce ni el centro de arte ni las colecciones”*.

Gráfico V¹⁰⁹



A3ade, que este centro de arte, se concibi3 con grandes pretensiones, ya que apenas contaba con presupuesto para su programa art3stico. Acosta, pone en relevancia que *“TEA, comenz3 su andadura estableciendo altas tarifas de entradas y altos alquileres para los espacios. De este modo, asistimos a un nacimiento de un centro de arte en clara competencia con otros museos, lo cual fue un error, tanto por sus colecciones, como por la situaci3n geogr3fica y la repercusi3n social”*. No obstante, y en relaci3n a los recursos explica que:

Un alto porcentaje proceden de los ingresos p3blicos, ya que la autofinanciaci3n responde a 3ndices muy bajos y se corresponde con los ingresos relativos a venta en taquilla, alquiler de los

¹⁰⁸ La entrevista de Isabel Acosta no ha sido publicada por expreso deseo de su autora.

¹⁰⁹ Véase gr3fico V. Financiaci3n del gasto anual de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, 2008-2012. Fuente: elaboraci3n propia.

espacios y venta en tienda. La rentabilidad de TEA, se podría haber conseguido si se hubiera diseñado un edificio funcional, que potenciara la dotación de espacios para el alquiler de eventos,

Al hablar de rentabilidad de este centro de arte, con Ignacio Domínguez¹¹⁰, gerente hasta 2013, resalta que en una institución tan peculiar es complicado obtener beneficios. No obstante, nos informa que *“al comienzo de cada ejercicio, TEA, elabora sus presupuestos, teniendo en cuenta las aportaciones que va a recibir por parte del Cabildo, así como lo que presupueste la entidad en calidad de ingresos, como son la venta de entradas, el alquiler de los espacios, así como las aportaciones de los patrocinadores, entre otras”*. Añade, que al margen de no generar pérdidas en términos económicos, este centro de arte tiene garantizada la rentabilidad social. En cuanto a la evolución económica experimentada a lo largo de su periodo de responsabilidad, concreta que, la situación se ha ido manteniendo de forma constante desde su apertura y que los ajustes presupuestarios, no han diferido del resto de las competencias del Cabildo. Tales ajustes los sitúa en torno al 10% y el 15%. Concluye enfatizando que los dos capítulos que más gastos generan a TEA son *“el proyecto artístico y el personal”*.

A continuación procedemos a analizar de forma exhaustiva los procesos de gestión y organización del programa de exposiciones temporales de TEA, mencionando en primer lugar que nos hemos centrado en cinco exposiciones de relevancia, posicionadas dentro del marco temporal de estudio. De este modo, destacamos:

- *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick.* (Del 31 de octubre de 2008 al 31 de enero de 2009).
- *Desde Ayacata. Juan Hidalgo. 1997-2009.* (Del 13 de marzo al 14 de junio de 2009).
- *Nueva Tripulación para el Pequod.* (Del 27 de mayo al 3 de octubre de 2010).
- *Óscar Domínguez. Una existencia en papel.* (Del 25 de febrero al 16 de octubre de 2011).

¹¹⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 4, III.

- *Juego de Máscaras .La identidad como ficción.* (14 de febrero al 17 de junio de 2012).

El criterio de selección que se ha tenido en cuenta-, como en el caso de Thyssen, que analizamos anteriormente-, ha sido la heterogeneidad, tanto por la naturaleza de los lenguajes empleados (pintura, escultura, grabado, dibujo, fotografía y videoinstalación), como por los discursos artísticos, la forma de gestión y de producción y el nivel de impacto recibido. De este modo, dentro de un marco multidisciplinar, esta selección nos permite realizar un estudio más amplio de la gestión de las exposiciones dentro del centro de arte, entendidas éstas como reclamo para el visitante en época de crisis, en donde los proyectos artísticos temporales se convierten en base de la gestión de este espacio, que en muchas de sus exposiciones cuenta con piezas de los fondos de la colección, para realizar los proyectos artísticos, que reciben un número de visitantes estable, y en líneas generales de escasa relevancia. Debemos recordar que TEA, no cuenta hasta 2013¹¹¹, con un espacio relativamente permanente a su colección, o mejor dicho a Óscar Domínguez, artista en el que se inspiró el primer borrador de este proyecto cultural y que posteriormente derivó a otro concepto más contemporáneo.

En este sentido, debemos poner en relevancia que el programa artístico del centro de arte, hasta 2012, fue decisión de Javier González de Durana¹¹², quien junto con los conservadores-jefes de la colección y de exposiciones temporales, así como el resto del equipo técnico del centro de arte se ocuparon de su puesta en marcha y ejecución.

De este modo, destacamos que tanto la dirección artística, como las áreas de colección y exposiciones temporales, dejan constancia en las memorias de la entidad (memorias: 2008-2012), que durante los primeros años, el trabajo principal se centró en la organización de exposiciones temporales, en la organización de las actividades relacionadas, en los procesos de adquisición de obras de arte, bien mediante adquisición, bien mediante depósito o donación, así como en la creación de un

¹¹¹ La evolución en la gestión de TEA, no se aborda en esta época, ya que no se enmarca dentro del marco temporal de nuestro estudio.

¹¹² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 5.

sistema de información museográfico, registro, catalogación, mantenimiento y restauración de diversas piezas. También se desarrollaron un relevante número de programas educativos y se trató de trabajar la difusión del centro en el exterior, y su proyección a través, de los Amigos de TEA, y de otras acciones menores realizadas por parte del área de comunicación de la entidad en colaboración con empresas de turismo del Cabildo.

Durante los primeros años, las memorias de las áreas de colección y temporales (memorias, 2008-2012), registran que el centro de arte ha organizado un total de ciento sesenta y cinco exposiciones temporales, algunas en colaboración con otras instituciones, lo cual le ha permitido la itinerancia, y otras objeto de producciones propias del museo. Una extensa programación, dotada de actividad expositiva y otras acciones paralelas, que ha registrado, una medida de cuarenta y una propuestas expositivas al año, recibiendo más de cien mil visitantes en estos espacios museísticos, que ha sido objeto del resultado del trabajo del reducido equipo del centro de arte. Asimismo, cada una de las exposiciones temporales ha contado con la publicación de su correspondiente catálogo, y muchas de ellas han sido completadas con diversas actividades culturales, ciclos de cine, programas educativos y otras acciones que conforman un completo programa temporal.

Después de haber consultado las memorias de estos departamentos, dedicados a la programación de TEA, en donde hemos obtenido la información correspondiente a las exposiciones programadas durante la etapa de estudio, hemos creído conveniente entrevistar al personal de las áreas de colección y exposiciones temporales, con el ánimo de obtener más datos sobre el proceso de gestión de las exposiciones temporales. De este modo, el conservador-jefe de la colección de TEA, Isidro Hernández¹¹³, nos comenta, que:

Al igual que otros centros de similares características, en TEA, tratamos de programar exposiciones y actividades muy diversas. Se trata de tomar un punto de partida de equilibrio y programar tanto exposiciones de artistas internacionales y nacionales, poco o escasamente conocidos en Canarias, como otras muestras que incidan directamente en la revisión de la trayectoria de artistas que ha desarrollado su labor desde Canarias.

¹¹³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, III, VI, VII, IX, X.

Además, añade que en los primeros años de funcionamiento del centro de arte, se optó por proyectos ambiciosos y que respondían al intento de acometer experiencias artísticas muy enriquecedoras como fue, *Cosmos*. En este sentido resalta que “*en esta exposición se reunieron obras procedentes de colecciones distintas de carácter nacional e internacional*”. Puntualiza que, el actual periodo de crisis económica ha condicionado el proyecto artístico de TEA. Añade que “*la coyuntura nos ha obligado a centrar más la atención en experiencias artísticas de proximidad o locales, ya que éstas son más económicas en cuanto a su gestión*”. En relación al papel que desempeñó este conservador en la muestra *Cosmos*-, proyecto concebido en 2005-, debemos mencionar, que se basó en la coordinación del proyecto, y muy especialmente en la gestión de los préstamos. Hernández, pone en relevancia que:

Fue un gran proyecto expositivo, ideado por Arnauld Pierre. Una labor bastante compleja, ya que se solicitaron préstamos a muchos museos de distinta procedencia. De todas formas, como en todo gran proyecto, se trató de un trabajo de equipo.

Para concluir esta parte de la entrevista, nos interesamos en la parte económica de la gestión de esta exposición. Informa que dispone en su presupuesto de alrededor de 28.000 euros para programar, cantidad que destaca que ha ido descendiendo de forma gradual, pero sin grandes cambios. Con respecto a la exposición *Cosmos*, nos cuenta que respondía a un proyecto definido en la etapa anterior a TEA, y que contaba con su aprobación desde anteriores ejercicios económicos. Posteriormente, y teniendo en cuenta la situación actual, valora que:

La economía de medios es positiva, pero dentro de unos límites. Ésta permite generar ideas que en la sobreabundancia económica no aparecen. Por tanto contar con una financiación apropiada a cada proyecto expositivo, permite que elementos fundamentales como los catálogos no se queden atrás.

Con respecto a las políticas de adquisición del centro de arte, en relación a esta exposición, la coordinadora del departamento de colección, María Dolores Barrena¹¹⁴ nos explica que “*en Cosmos, podemos analizar una amplia representación de fondos de la colección actual de TEA. Piezas que fueron objeto de adquisiciones anteriores a la exposición*”. Resalta, que esta muestra contó con un importante elenco de artistas de las vanguardias canarias, así como del arte contemporáneo actual.

¹¹⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº11, II-III.

Yolanda Peralta¹¹⁵, conservadora-jefa del área de exposiciones temporales, también ha conversado con nosotros, exponiendo en relación a la muestra *Cosmos*, lo siguiente:

TEA, arrancó en 2008, con grandes exposiciones inaugurales, entre las que podemos destacar la exposición que mencionas. Éste fue un proyecto expositivo que se gestó con un relevante presupuesto, y que no ha servido como precedente para exposiciones posteriores, ya que este centro de arte ha contado con unos recursos limitados desde su creación, inmerso en una profunda crisis económica.

También, la técnico añade que el presupuesto con el que cuenta TEA, es destacadamente inferior al de otros centros de arte contemporáneo en Canarias, como puede ser el Centro Atlántico de Arte Contemporáneo- CAAM. Subraya que “*esta institución posee unos de los presupuestos más altos del territorio nacional*”. No obstante, Peralta indica:

Nuestro centro de arte, siempre ha hecho gala del ingenio y nunca se han diseñado grandes exposiciones con despliegues desmesurados en los montajes, salvo en casos muy concretos y siempre con materiales que se ha podido reutilizar de otras exposiciones. Sin duda, en la actualidad, se tiene en consideración programar exposiciones creativas pero más modestas que en los primeros años de gestión del centro de arte.

Nos interesó conocer la opinión de esta especialista en relación a la decisión de programar *Cosmos*, como exposición inaugural. Añade que “*si se inaugura un centro de arte de estas características debe hacerlo con una exposición potente y ésta lo fue, constituyéndose como una de las exposiciones más de tesis que ha tenido lugar en TEA y con una gestión de préstamos complicada, debido al gran volumen de obras*”. No obstante, nos comenta que quizá hubiera sido partidaria de inaugurar el edificio y *a posteriori* las exposiciones.

En cuanto a su labor dentro del proceso de gestión de la exposición, nos informó que se trató en “*la organización de los préstamos, la coordinación de los seguros y el transporte de las obras de arte, la atención a los correos, la apertura de las cajas, la revisión de las obras, el registro de las piezas, la supervisión del montajes, entre otras...*”. Por último, destaca que el presupuesto de su departamento-, exposiciones

¹¹⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, IV, V, VI, IX.

temporales-, ha ido disminuyendo desde 2009, en el 50% y el 70%, paulatinamente. Nos informa que “*anteriormente disponíamos alrededor de 50.000 euros*”. Pone en relevancia que, el presupuesto que antes se dedicaba a una exposición, en la actualidad se dedica a tres. Comenta que “*la mayor parte del presupuesto se invierte en el transporte*”.

Dentro de los proyectos artísticos seleccionados para realizar el análisis y valoración de las exposiciones temporales en TEA y de sus actividades paralelas, mencionamos en primer lugar, *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, muestra organizada en 2008, comisariada por el profesor de historia contemporánea de la Universidad de la Sorbona en París, Arnauld Pierre¹¹⁶ y coordinada por el conservador del área de colecciones, Isidro Hernández¹¹⁷. Una extensa trayectoria académica y profesional avalan el curriculum de ambos. En el caso de Pierre, mencionamos no sólo una destacable carrera en el ámbito académico, ejerciendo como doctor en historia del arte moderno y contemporáneo, sino también un relevante historial en el terreno de la museología, poniendo en relevancia, que pertenece al campo de la investigación sobre el arte del siglo XX del Centro André Chastel. Su campo de investigación engloba las fuentes y el imaginario de la modernidad, consideradas en el campo extenso de la cultura científica y visual, de las utopías del lenguaje y de las políticas de la percepción. Sobre estos temas es autor de numerosas publicaciones. Además, destacamos que este especialista es miembro, entre otros, del comité de redacción de los Cahiers du Musée National d'Art Moderne, del comité Picabia y de I'AICA (Asociación Internacional de Críticos de Arte). Por otro lado, destacamos que el perfil académico y profesional del conservador- jefe Isidro Hernández, ha sido mencionado en otros apartados, por lo que consideramos oportuno no ahondar de nuevo para no caer en reiteraciones.

En este sentido, a los dos los hemos entrevistado para este estudio científico, y más abajo resaltaremos algunas de las conclusiones extraídas. Por tanto, debemos destacar que al margen de contar con el proyecto artístico del comisario, disponemos tanto de las fuentes orales, como de otras fuentes escritas, que nos han proporcionado

¹¹⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº22.

¹¹⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10.

datos para valorar la gestión de la muestra. Así, mencionamos que en el catálogo de esta exposición (2008, 49) que fue organizada por TEA- Tenerife Espacio de las Artes y el Cabildo de Tenerife, hemos recogido algunas de las declaraciones del que ejerció como presidente del consejo de administración y presidente del Cabildo, Ricardo Méchior¹¹⁸, resaltando un mensaje institucional, en donde se pone en relevancia la importancia de la creación de un centro de arte, que se incorpora a los grandes circuitos culturales europeos y se convertiría en un referente. De este modo, subraya que:

Prueba de ello, es esta primera exposición, en la que se ofrece a los tinerfeños la oportunidad de efectuar un recorrido artístico de primera magnitud, a través de las obras de sesenta creadores y doscientas cincuenta obras, procedentes en su mayoría de obras conservadas en establecimientos de reconocido prestigio internacional, como el Centro de arte Georges Pompidou, el Instituto Valenciano de Arte Moderno-IVAM o la Galería de Arte Moderno en Roma.

Concluye la intervención de su texto, destacando el diseño y la construcción de un edificio como TEA, que en palabras de él “*ha enriquecido el patrimonio monumental de la capital y del conjunto de Tenerife*”. Añade que este nuevo inmueble contribuye a hacer una isla mejor, integrada en la modernidad.

Por otro lado, el catálogo de la exposición (2008, 52) cuenta con el texto del vicepresidente de TEA y consejero del área cultura y patrimonio histórico, Cristóbal de la Rosa¹¹⁹, quien insiste como en el caso de Melchior, en abrir su intervención, reconociendo la labor de los arquitectos, artífices del diseño de proyecto, y poniendo en relevancia el edificio, en detrimento de la exposición. Afirma las siguientes palabras:

Este centro de arte, es un lugar de encuentro para el arte y para la ciudadanía, un espacio público permanentemente abierto a la reflexión, un centro para la creación, la producción, la investigación, la conservación, la difusión y la exhibición de las tendencias del arte y la cultura actual.

Y añade:

El carácter pedagógico y divulgativo del centro, su compromiso con las nuevas generaciones de artistas canarios, con la apertura de nuestras fronteras artísticas y su voluntad de darnos a conocer al resto del mundo, el patrimonio artístico y cultural contemporáneo son y serán claves de nuestro proyecto.

¹¹⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº1.

¹¹⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº3.

Finaliza el texto, mencionando que para celebrar la puesta en marcha del centro de arte se han acometido varios proyectos expositivos, entre ellos, *Cosmos*. Resalta que “*la exposición comisariada por Arnauld Pierre, aborda el tema de la representación iconográfica del origen, desde el Romanticismo a la actualidad*”.



Panel de entrada a la sala de exposiciones. *Cosmos*.
Material gráfico cedido por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Asimismo, en el catálogo de la exposición que estamos analizando (2008, 54), para el director artístico de TEA, Javier González de Durana¹²⁰, “*ningún lugar mejor que Tenerife, para presentar esta exposición dedicada a las maneras en las que el arte, durante buena parte del pasado siglo XX y aún hoy ha contemplado al origen cósmico como origen matriz de la vida, observando el cielo y los fenómenos astrales*”. Además, puntualiza:

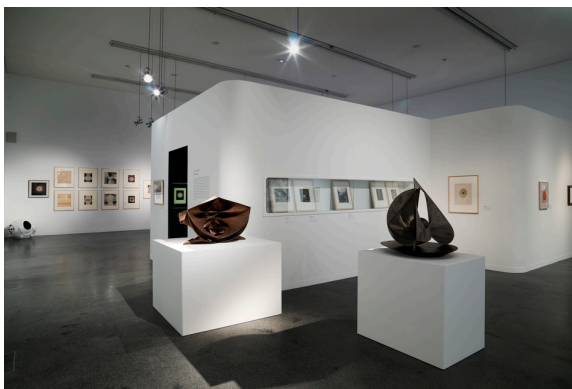
Tenerife fue elegida por algunos científicos como emplazamiento ideal para el citado examen estelar....Consecuencias de aquella primera experiencia científica, entre otras, son el Observatorio del Teide, perteneciente al Instituto Astrofísico de Canarias, y la Ley de Protección del Cielo.

Concluye, agradeciendo al comisario de la exposición, Arnauld Pierre, el acierto en la elección del tema, al reunir en él una excelente representación de las vanguardias artísticas de la primera mitad del siglo XX, el surrealismo insular, la figura de Óscar Domínguez y la peculiaridad geográfica de las islas en combinación con su historia científica. Especifica que la exposición se estructura en tres capítulos: “*el hijo de las estrellas, primaveras cósmicas y cromogénesis, subdivididos en siete secciones: el embrión de oro, matrices cósmicas, estrellas-flor, semillas de estrellas, el huevo*

¹²⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº5.

cósmico y pangenético, la creación de la luz y la parturición de los colores, además de un epílogo dividido en los temas tales, el fin del mundo y la inmortalidad cósmica.

Si destacamos las instituciones prestadoras, podemos mencionar, el Archivo Mino delle Site, en Roma, Berlinische Galerie, Landesmuseum Für Moderne Kunst, Fotografie und Architektur, en Berlín, Calder Foundation, en Nueva York, The State Russian Museum, en San Petersburgo, Centro de Arte Georges Pompidou, Galerie Pierre Brullé, en París, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Museo Thyssen-Bornemisza, en Madrid, IVAM- Instituto Valenciano de Arte Moderno, entre otros.



Plano detalle de la sala de exposiciones. *Cosmos*.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Tal y como adelantamos más arriba, hemos consultado el proyecto artístico de esta exposición (proyecto artístico: 2008), en donde su comisario explica el concepto de la exposición, su estructura, los artistas, y las previsiones de préstamos y fechas para la muestra. En este sentido, expone en el texto:

Esta exposición busca abordar la iconografía del origen, que a través de representaciones visuales realizadas desde la época romántica hasta la actualidad, pasando por el onirismo simbolista y la ciencia-ficción...La exposición tendrá un espacio para la postración de un conjunto documental importante, que recopilará la evolución paralela de las representaciones visuales y concepciones astronómicas, de Camille Flammarion y de los grandes divulgadores del siglo XIX a los representantes de la astrofísica moderna, como Michel Cassé o André Brahic. La exposición documentará además, ciertas etapas de la conquista espacial consideradas menos como una proyección de la humanidad en el futuro que como una etapa de la ampliación cósmica de la conciencia, que le permite por fin integrar el conocimiento de sus propios orígenes.

En este sentido, el comisario aclara en este documento, que el tema central de la exposición, es la iconografía cósmica de los orígenes, planteado a través de una serie de representaciones visuales que abarcan desde la época romántica hacia la época actual y desde las ensoñaciones simbolistas hasta las de ciencia ficción. Añade que los lenguajes empleados en su discurso artístico son *“la pintura, el dibujo, el libro y la ilustración, el grabado y la fotografía, pero también el cine experimental y popular”*. En cuanto al recorrido expositivo, Pierre aclara que, estará marcado por las intervenciones de los artistas contemporáneos, cuya trayectoria demuestra su interés por la temática cósmica.

Por tanto, debemos afirmar que el catálogo de esta exposición (2008, 57-395), es la respuesta a un proyecto artístico coherente y estructurado tal y como se manifestó en la posterior exposición, cuyos objetivos fueron cumplidos y en donde no sólo participó el comisario, sino que también fueron publicados una serie de textos de especialistas, entre los que citamos a Giovanni Lista, Barthélémy Jobert, Guitemie Maldonado, Domitille D’Orgeval, Isidro Hernández, Pascal Rousseau, Cindy Keefer, Yann Beauvais y Myriam de Palma.

Hemos entrevistado al comisario de la exposición, Arnauld Pierre¹²¹, quien nos ha puesto en relevancia el papel que juega el curador independiente en la actualidad. Así ha destacado que *“se trata de un crítico de arte del pasado. El comisario independiente está más bien reconocido como un autor y la exposición es otra forma de manifestar sus ideas”*. Nos narra que en la exposición que estamos analizando, su concepto artístico se basó en aplicar sus conocimientos de historia del arte en el más amplio ámbito de la cultura visual.

Incluí obras que proceden tanto del campo popular como del científico. Cosmos, trató sobre la imaginación del espacio como el lugar de la vida, y para ello tuve que ser multidisciplinar. Sin duda, el proyecto fue considerado el último del comienzo de la historia, entendido como el programa más ambicioso que se ha hecho en Tenerife dentro del campo del arte, y por tanto, fue apoyado sin límites.

¹²¹Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº22, I-V.



Obras de la exposición *Cosmos*
Fotografías cedidas por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

En relación al perfil de público que se dirigía esta exposición, nos explicó su comisario que en general, la muestra fue concebida para cualquier fascinado por el cosmos y el origen de la vida. *“La selección de las obras y de los documentos fue realizada con el objeto de ser una muestra atractiva a nivel visual, así como informativa, y al mismo tiempo de alta calidad científica”*. En cuanto, al uso de lenguajes alternativos en esta exposición, nos cuenta que, la instalación, la escenografía, o cualquier elemento que ayude a mirar cosas que son expuestas, son de gran importancia en el arte contemporáneo. En palabras de Pierre *“los espacios y las estructuras son entendidas como un medio para conducir un buen acuerdo del mensaje estético”*.

Finalizamos esta parte de la entrevista, ahondando sobre la importancia y difusión de esta exposición en la inauguración del centro de arte. De este modo, su comisario nos relata que:

Pienso que muchos de los responsables de la isla no se dieron cuenta de la importancia que tuvo esta exposición. Si ellos hubieran sido conscientes, lo habrían hecho más atractivo a la prensa y al público en general, llegando más allá que al impacto local. Además, no se distribuyó el catálogo como debería haber sido.

Concluye, afirmando que *“Cosmos, fue una gran muestra inaugural que relleno un vacío artístico en Tenerife”*.

La labor de los departamentos del museo se considera fundamental en el proceso de gestión y producción de las exposiciones temporales. En este sentido, y en el caso concreto de la exposición *Cosmos*, no sólo intervino la dirección artística junto con el comisario externo, sino también el resto de áreas involucradas en el proceso de

conservación, restauración, producción, comunicación y difusión de ésta. De este modo, debemos destacar el protagonismo que adquiere en cada una de las exposiciones el programa de actividades paralelas, cuya función fundamental es ampliar los conocimientos de la exposición, a través de diversas estrategias comunicativas, tales como ciclos de cine, conferencias, visitas guiadas, dirigidas a diferentes segmentos de públicos, tales como, niños y familia, jóvenes, adultos, así como colectivos de diversa índole, entre otros. De este modo, resaltamos el programa didáctico que se diseñó con motivo de esta exposición, así como el ciclo de cine de ciencia ficción, actividades todas, que generaron que esta exposición recibiera 11.605 visitantes.

Si mencionamos la importancia del diseño en esta exposición, debemos resaltar el trabajo ejercido durante el periodo de producción de la exposición por la colaboradora del estudio de arquitectura de Virgilio Gutiérrez, María Caballero¹²², quien, al margen de trabajar como arquitecta de interiores, y especialista de equipamientos internos en TEA, durante los primeros años de ejecución del centro de arte, ocupó su tiempo en el diseño del proyecto expositivo de la exposición, *Cosmos*, bajo la dirección de su comisario externo y de los conservadores-jefes del centro de arte. En este sentido, nos explica que sus tareas fundamentales se basaron en “*la organización y estructuración de espacio para albergar cuatrocientas obras dentro del plan museográfico del comisario*”. Esta especialista, nos explica que algunas de las limitaciones que encontraron fueron las relativas al espacio en algunas de las salas de exposiciones, ya que existían pocas paredes para el volumen de piezas que se pretendía exponer. Además, Caballero, añade que:

Esta exposición espectáculo contó con una instalación diseñada por mí, que recreaba el dormitorio de la película Odisea en el espacio del director Stanley Kubrick. En esta reproducción del escenario de la última secuencia de la película, se situó una escultura del artista Mathiew Briand. Por tanto, en este ámbito me ocupé del diseño de la escena, de la dirección de obra y del montaje.

Concluye exponiendo que fue un reto muy interesante porque supuso no sólo dibujar y reproducir la escena, sino adaptar la secuencia al tamaño de la sala que era un 40% mayor. Subraya que “*en esta habitación invertí dos meses de trabajo,*

¹²² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 8, II.

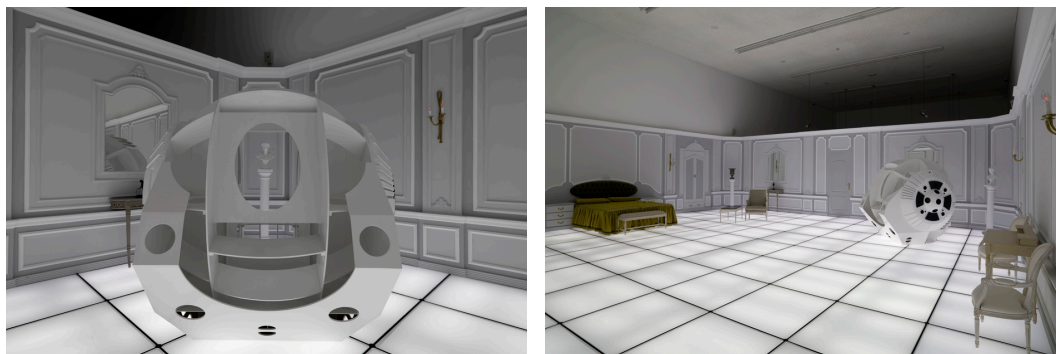
contando con la colaboración del departamento de producción, ejecutándose dicho trabajo de manera satisfactoria”.

Por otro lado, hemos entrevistado a los responsables de las áreas de mantenimiento y producción, Ignacio Faura¹²³, Estíbaliz Pérez¹²⁴ y María Marrero¹²⁵, quienes han valorado la complejidad técnica de esta exposición, entre otras de las cuestiones a desarrollar. Así, Faura, informa que *“si hago una valoración exhaustiva de las exposiciones que se han producido en TEA, la más compleja a nivel técnico fue Cosmos, ya que se tuvieron que realizar una serie de intervenciones dotadas de un grado de dificultad añadida, debido a las características físicas del edificio, y en consecuencia de las salas donde se montó la exposición”*. En otro sentido, Pérez, jefa de producción del centro de arte, ahondó que sus tareas se basaron en la coordinación de la exposición. Añade el hecho siguiente: *“durante aquella etapa mi trabajo se centraba en las labores de pre-producción y el técnico correspondiente desarrollaba funciones de producción, exclusivamente”*. Opina, que la exposición que analizamos, fue diferente al resto, ya que fue la inaugural y se contó con un número elevado de préstamos internacionales. *“La muestra se resolvió de manera satisfactoria, ya que trabajamos con mucho tiempo de antelación en el proyecto expositivo y en el diseño. No obstante, es la exposición que reconoce menos que sea de TEA, principalmente fue comisariada por un externo y no estaba inserta en el modelo de gestión del centro de arte. Por ello la considero como una isla”*. Asimismo, María Marrero, oficial de producción de la institución, nos ha explicado que *“al constituirse esta exposición dentro de un proyecto inaugural, sus funciones se basaron en apoyar el evento, atendiendo a los invitados, autoridades, así como a otros representantes políticos y sociales”*.

¹²³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 9, IV.

¹²⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 13, IV.

¹²⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 14, I-II.



Plano detalle de la sala de exposiciones. *Cosmos*.
Fotografías cedidas por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Tal y como vimos en otros apartados, el área de restauración de TEA, se encuentra externalizado en un servicio que ejercen de manera puntual dos especialistas, cuando las necesidades del centro de arte las requieren. Así Fernanda Guitián¹²⁶ y Katarzyna Zych¹²⁷ ejercen una clara política de preservación de las obras de arte, desarrollando el correspondiente estudio de conservación y restauración de las piezas, cuando éstas lo necesitan. De este modo, han sido entrevistadas por nosotros. En este sentido, Guitián, nos ha explicado que con motivo de la exposición *Cosmos*, fueron restauradas una serie de piezas de la colección ACA, así como la obra *Ceres*, cuya autoría le corresponde al surrealista Óscar Domínguez. Por otro lado, resalta, “*me ocupé del registro de las obras de arte*”. Asimismo, Zych, subrayó que sus tareas en esta exposición, se limitaron al embalaje y preparación de algunas piezas que conformaban la muestra, destacando una obra del artista Laurent Grasso.

Destacamos la importante labor que desarrolla el área de actividades y audiovisuales dentro de la rentabilidad económica y social de la institución. De este modo y tal y como avanzamos más arriba, con motivo de la exposición *Cosmos*, se programó un ciclo de cine de ciencia ficción, con películas tales *2001: Una odisea en el espacio*, *2010: Odisea dos*, *Brazil*, *THX 1138*, *Solaris*, *Blade Runner*, entre otras, que fomentó la participación de más de 14.000 visitantes registrados en el ejercicio económico. En palabras del jefe del área, Emilio Ramal¹²⁸ “*el objetivo fundamental que nos trazamos en el proyecto audiovisual no es otro que la programación*

¹²⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 20, I, II.

¹²⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 21, I, II.

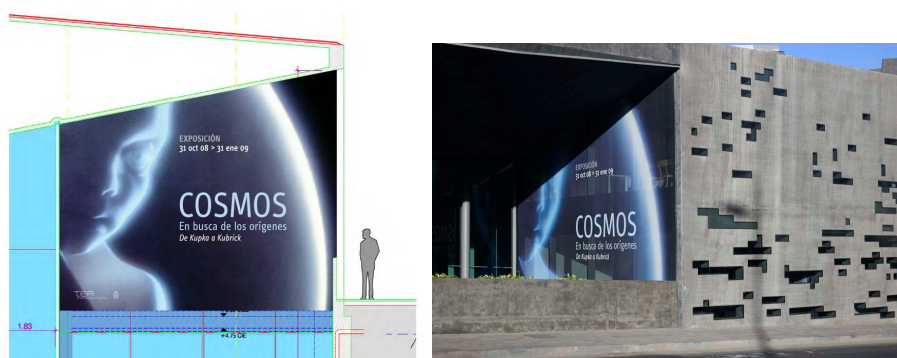
¹²⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº15, I.

expositiva y el proyecto artístico del comisario". Resalta que su departamento cuenta con 45.000 euros de media anual para la programación de cine. No obstante aclara que *"para la programación de actividades paralelas no poseo presupuesto propio, sino que éste procede de los departamentos para los que se realiza la actividad"*. Por último, destaca que el perfil de público de cine es un público culto, de mediana edad, entre 35 y 55 años, que posee estudios universitarios y en un alto perfil funcional.

Otro de los departamentos que se constituyen como un pilar fundamental en la difusión de la programación de TEA, es el área educativa. En este sentido, programas, visitas guiadas y talleres contribuyen a la comunicación del proyecto artístico en cada una de las exposiciones del centro de arte. Así, en el caso de *Cosmos*, se planteó por parte del departamento y de sus educadoras, el trabajo alrededor de una serie de fichas técnicas, estructuradas en función de los temas que abordaba la exposición, realizando un exquisito trabajo de asociación de ideas relacionadas con los movimientos artísticos de la historia del arte y sus precursores. Debido al carácter multidisciplinar de la exposición, se estableció por parte del departamento diferentes niveles de entendimiento, en función del tipo de público y de sus conocimientos e intereses sobre el tema tratado. En este sentido y para obtener más datos sobre la labor educativa de TEA en esta exposición, hemos charlado con la jefa del área, Paloma Tudela¹²⁹, que nos ha aclarado que *"en 2008 no se había creado el área de educación, por lo tanto el programa didáctico que se aplicó a la exposición fue específico para tal muestra"*. Esta especialista resalta que a la hora de diseñar el programa educativo de la institución, tiene en cuenta el discurso expositivo de las muestras y el perfil de público al que se dirige. Nos resalta que el departamento cuenta con un buen presupuesto, *"50.000 euros - 60.000 euros disponemos para la gestión del área y la contratación de personal"*. Finaliza esta parte de la entrevista, explicándonos que lo que diferencia a un museo de otro, es el hecho de trabajar con las obras de forma directa.

¹²⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°16, II.

Cabe mencionar que TEA, cuenta con la colaboración de un departamento de diseño, que como en el caso del área de actividades y audiovisuales, no dispone el Thyssen. En este sentido, la diseñadora gráfica del área de cultura y patrimonio histórico, Cristina Saavedra¹³⁰, quien se ocupa de todos los aspectos relativos al diseño del centro de arte, vela para se proyecte una imagen homogénea y coherente de la institución, sirviéndose para ello de una línea gráfica propia. Así, pudimos entrevistar a la responsable del departamento, quien nos especificó que las tareas que llevaron a cabo en la exposición *Cosmos*, fueron “*el diseño de textos de los vinilos, ya que el resto fue diseño de su comisario, así como de María Caballero*”. No obstante, Saavedra, aclara que en la mayoría de las exposiciones que se programan en TEA, tienen un alto índice de intervención el diseño gráfico. Resalta que “*durante los tres primeros años de funcionamiento del centro de arte, la actividad era frenética, no sólo por el trabajo relativo a la organización de las exposiciones, sino también, por las actividades que desarrollaban de forma paralela*”.



Diseño del vinilo de la fachada para la exposición *Cosmos*.
Material gráfico y fotografía cedidos por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Tal y como analizamos en otros apartados, TEA no cuenta con un departamento de promoción y marketing, en su estructura, por tanto las tareas de difusión exterior quedan minimizadas en relación a otros museos y centros de arte. En este sentido, destacamos que el único servicio que ofrece esta institución, cuyo objeto es participación y colaboración de socios en las actividades y en la dinámica del centro de arte, es Amigos de TEA. Éste fue creado en 2010, por lo que no podemos citar en esta exposición, acciones desarrolladas en beneficio del museo y de sus exposiciones

¹³⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°18, III, V.

temporales. Sin embargo, y al margen de esta carencia existente, relativa a la promoción exterior y al desarrollo corporativo, hemos preguntado a algunos responsables que gestionaron esta exposición, qué papel ocupa el marketing y el patrocinio en una institución cultural como TEA. En este sentido, el comisario externo de la muestra, Arnauld Pierre¹³¹, nos ha comentado que *“en la actualidad ninguna institución puede estar sin un programa de patrocinio. Todos los objetivos van dirigidos al dinero que se obtiene para sus correctos usos, para propuestas científicas y no sólo para eventos que estén de moda”*. En la misma línea, se han manifestado los conservadores-jefes de la colección y de exposiciones temporales, Isidro Hernández¹³² y Yolanda Peralta¹³³. Así, Hernández, señala *“los centros de arte no le dan demasiada importancia a las áreas de comunicación y promoción. Considero que debemos aprender de los centros internacionales en relación a su gestión económica y empresarial”*. También, Peralta expresa su parecer con respecto a estas cuestiones, *“un programa de patrocinio es fundamental para la captación de fondos para el centro de arte, ya que en la actualidad contamos con un abanico limitado de empresas que colaboran con nosotros”*. En la misma línea expone el director artístico, González de Durana¹³⁴, *“me parece muy conveniente la existencia de un departamento de patrocinio que se dedique exclusivamente a la búsqueda de recursos económicos diversificados, entre ellos el patrocinio individual, el corporativo y el institucional”*.

El área de comunicación del área de cultura¹³⁵ del Cabildo de Tenerife, lo hemos enmarcado en anteriores apartados, como un departamento colaborador en las tareas de comunicación y difusión de TEA. No dedica sus esfuerzos únicamente a esta institución sino a las competencias correspondientes del área, por lo que el resultado consideramos que no es el satisfactorio, ya que el impacto en prensa y en la sociedad se reduce a la mínima expresión. Sobre todo si tenemos en consideración que *Cosmos*, la exposición analizada, tuvo una escasa repercusión mediática, bien porque la inauguración ensombreció su protagonismo, bien porque no interesó resaltar el

¹³¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 22, V.

¹³² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 10, XIII.

¹³³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 12, XIV.

¹³⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº5, XII.

¹³⁵ La entrevista no ha sido publicada por expreso deseo de su autor.

proyecto expositivo en un nivel de primacía superior a la apertura del edificio, diseño de los arquitectos suizos. De este modo, hemos charlado con el responsable, de este departamento, que nos ha explicado que la exposición analizada en este apartado, se encontraba enmarcada dentro del proyecto comunicacional de la inauguración, en el cual se ofertaba un paquete de exposiciones, sin destacar una sobre otro. En palabras del responsable *“desde un primer momento, en TEA se decidió potenciar más la comunicación del edificio, promoviendo más el continente que el contenido, tanto por la relevancia y singularidad que suponía la construcción de un edificio de estas características”*. Además, realza que, una vez superada la exposición, el gabinete de prensa se centró en generar un importante volumen de notas de prensa de las exposiciones. Concluye, exponiendo que *“Cosmos, y el resto de las exposiciones inaugurales, fueron objeto de una dinámica completamente distinta al resto de las exposiciones que se han organizado posteriormente”*.

De este modo, no hemos podido acceder al dossier interno que prepara el departamento de comunicación relacionado con esta exposición temporal. En este sentido, desconocemos cómo se enmarcó la muestra dentro del plan comunicacional de la inauguración. Por otro lado, si valoramos el impacto de este trabajo comunicacional, en la prensa podemos destacar una fuerte repercusión local en detrimento de otra de mayor relieve. Si bien, es cierto la repercusión que esta exposición pudo tener en la prensa y medios especializados a nivel nacional, vino determinada por una campaña de publicidad que se contrató con motivo de la apertura del edificio, pero de alguna manera no destacó la muestra de Arnauld Pierre y de su equipo de trabajo de TEA.

Por último, mencionamos el departamento jurídico, destacando que sus tareas en relación a las exposiciones temporales, se basan a la gestión administrativa, que se precisa en la gestión de las muestras, de forma habitual. Por tanto, no ahondamos en estas cuestiones ya que han sido recogidas en anteriores apartados.

En definitiva, debemos entender que la exposición *Cosmos*, no obtuvo la rentabilidad económica ni social deseada por sus artífices. Un muestra de alto

contenido científico, comisariada por un especialista francés de gran prestigio de la Universidad de la Sorbona, con el objeto de dotar de contenido a la muestra inaugural de TEA, no obtuvo de ninguna de las maneras los objetivos perseguidos. Si es que se buscaba alguno, claro. En nuestra opinión, la base del éxito de las exposiciones no sólo radica en programar exposiciones de primera calidad en espacios contemporáneos como este centro de arte, sino que éstas deben ser difundidas y comunicadas desde una base educacional y de promoción que debe realizar la institución. En este sentido, la flamante apertura de TEA, debería haber contado con una exposición relativa a los fondos, a los históricos procesos de adquisición realizados por el Cabildo de Tenerife desde los años noventa, poniendo en articulación la colección con el edificio, y sin haber programado exposiciones de elevado presupuesto, en cuya estrategia política no se encontraba su correspondiente comunicación y difusión. Todo ello, se manifiesta en el catálogo de la exposición. Un completo manual histórico-científico, que ahonda en los temas representativos de la iconografía del origen desde el romanticismo a la actualidad, en donde el presidente y el vicepresidente de TEA, dejan patente en sus respectivos textos, la importancia del edificio, del centro de arte por encima de la exposición que les debería ocupar en el texto al que se hace referencia. Así, y con estas líneas, este centro de arte público, actúa en coherencia a las directrices de los órganos de gestión, no otorgando protagonismo a la muestra, y relegando en un segundo lugar a la misma, en detrimento del edificio. De este modo, tanto la estrategia de comunicación, la ausencia de promoción exterior y de programa educativo relativo a la muestra, enaltece al edificio, y la supremacía de éste sobre el resto. Todo ello, se manifiesta, en el escaso número de visitantes que recibió la exposición teniendo en cuenta el elevado presupuesto de la exposición, la escasa distribución del catálogo, cuyo diseño, maquetación y nivel científico de los textos, se sitúa por encima de la media del resto de las exposiciones analizadas en este capítulo, y el corto periodo de exposición, lo cual no le permitió al centro de arte, poder promocionar la muestra.

La peculiaridad que tuvo esta exposición, reside que al margen del exhausto trabajo que supuso para el equipo de TEA, el personal no la reconoce como parte del historial de muestras gestionadas en la institución. Todo ello, quizá pueda venir

determinado por la intervención de personal externo del centro de arte, y la impotencia que se genera entre los especialistas al observar la poca captación de interesados que tuvo la exposición. Un extenso trabajo que fue objeto de la multiplicación de labores por parte del personal de la institución, ya que este centro de arte no cuenta en su organigrama con los departamentos que gestionan las tareas más arduas, tales como registro, derechos de reproducción, publicaciones, nuevas tecnologías, promoción, patrocinio, etc... Así, somos conscientes, que el trabajo de los conservadores y otros técnicos del museo no puede optimizarse ni tampoco puede difundirse al no contar TEA, con los recursos ni herramientas suficientes para su óptima gestión.

Tras el análisis de esta exposición inaugural, *Cosmos*, celebrada en 2008, influida por el impacto mediático de la inauguración de TEA, continuamos desarrollando este apartado centrandó nuestra atención en la muestra *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*. Una exposición celebrada en 2009, cuya autoría le corresponde a un artista canario, realizada bajo la dirección de un comisariado externo y objeto de una coproducción, con otras instituciones.

De este modo, tras analizar las memorias de los departamentos de colección y exposiciones temporales (memorias: 2008-2012), hemos extraído la información relativa a los datos de interés en relación a la muestra *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*. La jefa de conservación de exposiciones temporales, Yolanda Peralta¹³⁶, a quien hemos entrevistado nos comenta:

Hoy en día existen comisarios que prefieren trabajar al margen de las instituciones, bien por el tipo de proyecto que hacen, bien porque desea hacerlo fuera de los circuitos habituales. Debe quedar claro que el papel que desempeña un comisario en una exposición no es solamente el relativo a seleccionar obras de arte, sino que exige mucho trabajo. Por ello, debe quedar claro que un comisario debe tener conocimientos suficientes y la experiencia profesional correspondiente para ejercer como tal, además de mantener un contacto directo con las instituciones culturales, fundamentales éstas en el proceso de gestación de proyectos.

Además, añade que el comisario tiene que estar de forma presencial para el montaje de la exposición, ya que es el responsable de dirigir y transmitir el proyecto

¹³⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12 , VI, X, XIII.

artístico y el diseño al equipo del centro de arte. No obstante, resalta que “*una buena parte de estos profesionales plantean la exposición en el plano de la sala y lo remiten a TEA*”. En cuanto al desmontaje, Peralta, subraya que la presencia de este profesional no es necesario.

En relación al papel que desempeñó esta conservadora en la muestra, *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009-*, proyecto concebido en 2009-, debemos mencionar, que se basó en la gestión y coordinación de las exposición, teniendo en cuenta la supervisión del trabajo de todos los agentes implicados del centro de arte, así como de los artistas y comisarios, con el objeto de que la muestra se inaugurase en tiempo y forma.

El discurso expositivo y el diseño de esta exposición fue realizada por el artista, junto con el comisario Carlos Astiárraga. En cuanto a la selección de las piezas, destacamos que el Centro de Fotografía Isla de Tenerife, disponía de una serie de obras de Hidalgo y por tanto las prestó a TEA para la muestra. También contábamos con otra parte de las obras, procedente de la colección particular del artista, y otra, procedente de instituciones y colecciones privadas.

La conservadora añade, que el proceso de producción y organización no fue sencillo, ya que la muestra fue objeto de una coproducción, y en esta ocasión, TEA la generó, realizando así la gestión de préstamos. Así, resalta que “*tras estas gestiones, las instituciones coproductoras, como eran el Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM, y ARTIUM, recibieron la exposición en calidad de itinerancia con una parte relevante del trabajo realizado*”.

Dentro de los proyectos artísticos que hemos seleccionados para realizar el análisis y valoración de las exposiciones temporales en TEA y de sus actividades paralelas, mencionamos en segundo lugar, *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*, muestra organizada en 2009, comisariada por el productor de cine y televisión, Carlos Astiárraga¹³⁷ y coordinada por la conservadora del área de exposiciones temporales, Yolanda Peralta¹³⁸.

¹³⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°23.

¹³⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°12.

En este sentido, ambos han sido entrevistados para este estudio científico, y más abajo resaltaremos algunas de las conclusiones extraídas. Por tanto, debemos destacar que al margen de contar con el proyecto artístico del comisario, disponemos tanto de las fuentes orales, como de otras fuentes escritas, que nos han proporcionado datos para valorar la gestión de la muestra. Así, mencionamos que en el catálogo de esta exposición (2009, 19-33) editado por TEA- Tenerife Espacio de las Artes, el Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM y ARTIUM- Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo, hemos recogido algunas de las conclusiones de los textos que figuran en la citada publicación, procedentes del proyecto artístico de Astiárraga, y en cuya participación destacamos a los especialistas, Daniel Castillejo, David Pérez, Federico Castro, Javier González de Durana y Carlos Astiárraga. En este sentido, el director de ARTIUM, Daniel Castillejo, resalta que *“en esta exposición Juan Hidalgo revela la insustancialidad del mundo, mostrando la necesidad de ser radical, a través de una visión sarcástica de éste, convirtiéndose él mismo en protagonista de su obra”*. Así, este especialista pone en relevancia que toda la práctica artística de Hidalgo se basa en su autobiografía. Por otro lado, el especialista, David Pérez, destaca que *“rastrear en esta trayectoria, supone de entrada, emprender una doble tarea que abarca tres grandes frentes: por un lado, los destinados a poner en cuestión un par de prejuicios, y por otro, el dirigido a replantear un tópico”*. Pérez, resalta que esta exposición consistente en setenta piezas e instalaciones, nos hace enfrentarnos a la producción de este artista, cuya trayectoria ha estado marcada por un discurso descarado. Subraya que:

Se ha tratado de un discurso que tanto en sus acciones, imágenes e instalaciones no sólo ha jugado con la desvergüenza, el desparpajo y la falta de miramientos en niveles como el homo-erótico y el sexual, sino que ante todo, se ha mostrado reacio a poseer un rostro estable. Sin duda, las obras con referentes sexuales explícitos y/o implícitos han ocupado desde 1969 un evidente protagonismo en la producción artística de Juan Hidalgo.

Finaliza su argumentación, poniendo en relevancia que la imagen fotográfica tiene un papel fundamental en la producción de este artista multidisciplinar (músico, poeta, accionista, creador de formas e imágenes fotográficas). Explica que *“es entendida como una acción, y por ello un suceso, que al acaecer en un tiempo y en un espacio determinado ya no pertenece al ámbito de la representación”*. Si

destacamos el proyecto artístico de la exposición, *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*, (proyecto artístico: 2009) que ocupa nuestro interés, en primer lugar, debemos resaltar una frase textual de Juan Hidalgo en cuanto a su concepción de arte: “*el arte es escasamente serio y superficial, como en muchas ocasiones es la propia vida*”.

Por otro lado, citamos las instituciones y galerías prestadoras, tales como el Centro de Fotografía Isla de Tenerife, el Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM, en Las Palmas de Gran Canaria, el Museo Internacional de Arte Contemporáneo- MIAC, en Lanzarote, colección Saro León, en Gran Canaria, colección del Gobierno de Canarias, colección Mut & Aguilar, en Valencia, colección JH & CA, en Gran Canaria, entre otras a nivel nacional.



Una de las obras de la exposición *Desde Ayacata. Juan Hidalgo. 1997-2009*.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Para ampliar más datos sobre el proceso de gestión y organización de esta exposición, hemos entrevistado a su comisario, Carlos Astiárrga¹³⁹, quien nos expone que TEA, responde al concepto de una gran institución museística dotada de una gran biblioteca pública que actúa de forma directa en la sociedad y la integra. Además, pone en relevancia una rica programación de actividades y de cine que ofrece este centro de arte, generando y diversificando gustos y estilos dentro del ente cultural. Resalta que “*ni Tenerife, ni Las Palmas de Gran Canaria, son ciudades de*

¹³⁹Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 23, I, IV,V.

sello internacional, como sí lo son otras de similares dimensiones como Málaga o Bilbao”.

También, nos narra que al margen que las actividades en el mundo del arte se encuentran reducidas a la mínima expresión, se ocupó de comisariar una exposición, como *Desde Ayacata. Juan Hidalgo. 1997-2009*, sin ser experto. Explica que *“la metodología de producción no resulta muy diferente a otras disciplinas en las que he trabajado, tales como la producción de cine y televisión”*. En cuanto a sus directrices de gestión, indica:

“Mi ocupación central se centró en la búsqueda de instituciones productoras del proyecto artístico. Primero lo presenté al Cabildo de Gran Canaria, pero éste no podía asumir su gestión de forma individual. Posteriormente, lo remití al Instituto Valenciano de Arte Contemporáneo-IVAM, que mostró gran interés desde que lo estudió, pero finalmente no colaboró por problemas logísticos. Por último a TEA, que irrumpía en Tenerife, pocos meses desde su inauguración. Finalmente, este centro mostró mucho interés y se convirtió en el motor institucional de la exposición.

Valora que el apoyo del anterior director artístico de TEA, Javier González de Durana, fue clave para su puesta en marcha. Subraya que *“el proyecto, su gestión y organización se llevo a cabo a través de tres instituciones, TEA, CAAM y ARTIUM”*. Añade, que le hubiera gustado, que el patrimonio artístico de estos museos y centros de arte se hubiera incrementado con la adquisición de algunas de las obras de la producción de Hidalgo. Además, *“itineró la exposición en estas tres sedes, el deseo hubiera sido que recorriera más espacios nacionales e internacionales”*.

En cuanto al perfil de público que se dirige la exposición, el comisario, nos contó que esta muestra no buscó un perfil concreto, ya que estaba dirigido al interesado en el arte contemporáneo en general. Cuestiona que *“algunas de las instituciones coproductoras de la exposición practicarán autocensura, adoptando medidas extremas para preservar el contenido sexual de la muestra, como fue el caso del CAAM y de TEA”*. Concluye el comisario esta parte de la entrevista, informándonos que cada vez más existen artistas y comisarios que trabajan los temas de la identidad de género. Explica que *“en el caso de Juan Hidalgo, se resaltan estas cuestiones de*

manera global, no de forma específica, como sí lo hacen otros creadores. Una de las mayores fascinaciones de este creador es la escenografía artística de su obra”.



Vista parcial del montaje de la exposición *Desde Ayacata. Juan Hidalgo. 1997-2009*.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Como llevamos mencionando en este capítulo, la labor de los departamentos del centro de arte se considera prioritaria en el proceso de gestión y producción de las exposiciones temporales. En este sentido, y en el caso concreto de la exposición *Desde Ayacata. Juan Hidalgo. 1997-2009*, no sólo intervino la dirección artística junto con el comisario externo, sino también el resto de áreas involucradas en el proceso de conservación, restauración, producción, comunicación y difusión de ésta. De este modo, debemos destacar el protagonismo que adquiere en cada una de las exposiciones el programa de actividades paralelas, cuya función fundamental es ampliar los conocimientos de la exposición, a través de diversas estrategias comunicativas, tales como ciclos de cine, conferencias, visitas guiadas, dirigidas a diferentes segmentos de públicos, tales como, niños y familia, jóvenes, adultos, así como colectivos de diversa índole, entre otros. De este modo, resaltamos el programa didáctico que se diseñó con motivo de esta exposición, así como el ciclo de cine de actividades, que generaron que esta exposición recibiera 5.060 visitantes.

Es relevante la labor ejercida para la puesta a punto de las exposiciones, por parte de las áreas de mantenimiento y producción. Ignacio Faura¹⁴⁰, Estíbaliz Pérez¹⁴¹ y

¹⁴⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 9, IV.

María Marrero¹⁴², son los responsables de estos departamentos y a quienes hemos entrevistado. Estos han discernido entorno a las acciones realizadas para la correcta exhibición de las obras de Hidalgo, artista que optó en la muestra por la exposición de un relevante número de instalaciones. Así, Faura, informa que *“el diseño arquitectónico del edificio ha determinado los montajes expositivos. No obstante, en este centro de arte actuamos con el mismo rigor y metodología, tanto en el mantenimiento de las salas como en la vigilancia integral de éstas”*. En otro sentido, Pérez, jefa de producción del centro de arte, nos aclara que, la exposición de Hidalgo, respondió a un modelo de comisariado distinto al de la muestra, *Cosmos*, ya que se basó en un proyecto artístico dirigido por el autor y el comisario externo, Carlos Astiárraga, bajo la supervisión de la jefa del departamento de exposiciones temporales, Yolanda Peralta. Por tanto, esta técnico, nos informa que *“esta muestra no supuso un gran reto de montaje. La mayor complejidad radicó en el diseño de la sala, ya que se pintó cada pared de un color, premisa ésta fundamental del trabajo del artista. Además, colocamos una serie de ventiladores funcionando de forma simultánea. Por último, el esfuerzo se centró en la edición de una serie de videos”*.



Vista parcial del montaje de la exposición *Desde Ayacata*. Juan Hidalgo. 1997-2009.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Del mismo modo, María Marrero, oficial de producción de la institución, nos ha contado que *“esta exposición, la podemos tildar de haberse constituido como un acto convencional inaugural”*. Añade, que dentro de este tipo de eventos, su labor fundamental es la relativa a la coordinación con el departamento de prensa, con el

¹⁴¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°13, III,V.

¹⁴² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°14, I-II.

objeto de organizar la rueda de prensa, que habitualmente se programa un día antes de la inauguración. En este sentido enumera las tareas desarrolladas en esta exposición, destacando la *“organización del evento-, rueda de prensa e inauguración-, estar a disposición de las necesidades técnicas del artista y del comisario, realización de rutas guiadas por el edificio. En definitiva, una serie labores relativas a protocolo y relaciones públicas”*.

El área de restauración de TEA, externalizado en un servicio que ejercen de manera puntual dos especialistas, cuando las necesidades del centro de arte las requieren, está representado por Fernanda Guitián¹⁴³ y Katarzyna Zych¹⁴⁴, quien desempeñan una clara política de preservación de las obras de arte, desarrollando el correspondiente estudio de conservación y restauración de las piezas, cuando éstas lo necesitan. En este sentido, hemos creído conveniente, conocer las tareas realizadas en torno a esta exposición, por parte de estas restauradoras, quienes nos han explicado que ocuparon su atención en las labores de montaje de diversas piezas del artista Juan Hidalgo, del cual se realizó un detallado trabajo de conservación. Nos detallan que *“una buena parte de las obras poseían cintas adhesivas y embalajes corrosivos para la integridad de la obras”*. Finalizan esta argumentación, mencionando que para la realización de este tipo de acciones se pide autorización a los propietarios de las obras.

Debemos mencionar la importante labor que desarrolla el área de actividades y audiovisuales de la institución. De este modo y tal y como avanzamos más arriba, con motivo de la exposición, *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*, se programó un ciclo de cine a través de una selección de películas escogidas por Juan Hidalgo con motivo de la exposición. En este sentido, destacamos algunos de los títulos, tales como *Cuentos de la luna pálida de agosto*, *Caravaggio*, *Dios y el diablo en la tierra del sol*, *India Song*, entre otros. Asimismo, se programaron un ciclo de conferencias, *Entornos de Juan Hidalgo, a propósito de su exposición*, así como encuentros con el artista, a través de visitas guiadas, con el objeto de difundir la exposición a través de

¹⁴³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº20, I, II.

¹⁴⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº21, I, II.

los recursos que TEA tiene a su disposición, herramientas éstas indispensables para una buena comunicación.

En la entrevista mantenida con el jefe del área, Emilio Ramal¹⁴⁵ nos explica que “*los medios y soportes que se utilizan para la difusión de la programación del departamento que dirijo, son los programas de mano, carteles de acceso a TEA, así como la página web del centro de arte, el envío de mailings a los contactos e interesados y las redes sociales*”. Puntualiza que considera fundamental que un ciclo de cine, forme parte de una exposición, ya que amplía el conocimiento de las muestras, a través de otros lenguajes.



Folleto de actividades entorno a la exposición *Desde Ayacata. Juan Hidalgo. 1997-2009*.
Material gráfico cedido por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Otro de los departamentos prioritarios en la difusión de la programación de TEA es el área educativa. En este sentido, programas, visitas guiadas y talleres contribuyen a la comunicación del proyecto artístico en cada una de las exposiciones del centro de arte. Así, en el caso de la exposición *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*, se organizó el trabajo del departamento, tal y como se organiza de forma habitual, utilizando como recursos prioritarios las fichas didácticas, estructuradas en los siguientes temas: de Juan Hidalgo al concepto, el objeto cotidiano, sexo cotidiano, la fotografía como objeto encontrado, de la performance a la filosofía zen. Debido a la naturaleza de determinadas piezas de la exposición, se estableció por parte del departamento diferentes niveles de entendimiento, en función del tipo de público y de sus conocimientos e intereses sobre el tema tratado, exceptuando al público infantil y menor de edad. En este sentido, y para ampliar los conocimientos sobre el

¹⁴⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°15, IV.

programa educativo de esta exposición, hemos entrevistado a la jefa del área, Paloma Tudela¹⁴⁶, que nos ha aclarado que “*en esta exposición no realizamos visitas ni talleres con grupos de niños, ya que determinadas obras conceptuales no estaban destinadas a la comprensión de menores*”. Resalta que el discurso expositivo se respeta en la mayoría de las exposiciones y se intenta transmitir cuando sólo interesa hacerlo. En palabras de Tudela, “*si en una exposición no viene bien comunicar el mensaje, debido a la delicadeza del tema, buscamos una alternativa*”. Esta educadora, apuesta por las técnicas educativas que afloren la creatividad en el público en general.

En lo que respecta a la colaboración ejercida por parte del departamento de diseño de cultura a TEA, citemos que en la muestra *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*, la responsable del área en cultura y patrimonio histórico, Cristina Saavedra¹⁴⁷, quien se ocupa de todos los aspectos relativos al diseño del centro de arte, nos ha explicado en la entrevista que le dirigimos que “*el grado de intervención de este departamento en el diseño de las exposiciones es una decisión que debe tomar el comisario*”. No obstante, nos indica que intervienen en la mayoría de éstas, realizando el diseño gráfico. Además, menciona que algunos recursos del diseño gráfico influyen en la definición de la imagen. Resalta “*la composición, el contraste, la legibilidad, la topografía, el equilibrio y el color*”. Concluye, informándonos que desde la apertura de TEA, mantienen la misma línea gráfica, ya que es una forma de ahorrar costes, tiempo y crear una imagen homogénea en la programación que se difunde.



Folleto de la exposición *Desde Ayacata. Juan Hidalgo. 1997-2009*
Material gráfico cedido por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

¹⁴⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº16, IV.

¹⁴⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 18, III, IV.

Tal y como avanzamos en otros apartados, TEA no cuenta con un departamento de promoción y marketing, en su estructura. Esta necesidad se manifiesta como reclamo por una buena parte de los responsables de los órganos de gestión de la exposición analizada. En este sentido, el comisario externo de la muestra, Carlos Astiárraga¹⁴⁸ ha mencionado que *“en la actualidad, la actividad artística se encuentra reducida a la mínima expresión, debido a la falta de apoyos y colaboraciones externas”*. En la misma línea, se ha manifestado el anterior gerente de TEA, Ignacio Domínguez¹⁴⁹, quien considera prioritario el establecimiento en el centro de arte de una línea de patrocinio, aunque considera compleja la labor de obtención de fondos externos, al no situarse TEA, bajo su opinión, entre los mejores museos de Europa.

Por otro lado, el departamento de comunicación del área de cultura¹⁵⁰ del Cabildo de Tenerife, colaborador en las tareas de comunicación y difusión de TEA, ha participado en el estudio de esta exposición, explicándonos que la gestión comunicacional de esta muestra que nos ocupa, se mantuvo en la misma línea, y con el funcionamiento habitual que el resto de las programadas durante esa época. Nos aclara el jefe del área que *“en todas las exposiciones se redacta una convocatoria a los medios para convocar a los medios a una rueda de prensa y en función de la programación de los conservadores se organizan actividades, y de este modo se genera más impacto en la comunicación”*. Este especialista, nos subraya que el objetivo fundamental del programa comunicacional de estas exposiciones es tener impacto a coste cero, a través de las actividades complementarias que se generan en torno a las exposiciones. Concluye, resaltando que *“en TEA, no existe un sistema de evaluación de perfiles de público, ni de impacto en prensa”*.

De este modo, y tras haber consultado el dossier interno (dossier: 2009) que prepara el departamento de comunicación relacionado con esta exposición temporal, podemos extraer algunas conclusiones, tales como, un escaso trabajo de recopilación de datos sobre la muestra. En este sentido, el periodista externo que consulta el dossier de prensa para realizar una reportaje en un medio de comunicación, no tiene

¹⁴⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 23, V.

¹⁴⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 4, XIX.

¹⁵⁰ La entrevista no ha sido publicada por expreso deseo de su autor.

a penas información y datos necesarios, para cubrir la noticia, ya que la documentación que aporta el gabinete de comunicación de TEA, es escasa, basada exclusivamente en la trayectoria del artista y en un breve resumen del proyecto artístico del comisario. De este modo y ante tal carencia de datos, el comunicador solamente puede optar a publicar una nota de prensa, sin mayor amplitud de miras. En este sentido, entendemos que una de las causas que motivan el escaso impacto de las exposiciones de este centro de arte es el reducido material informativo y documental que se entregan a los medios de comunicación. Por otro lado, si valoramos el impacto de este trabajo comunicacional en la prensa, podemos destacar una fuerte repercusión local, reforzada por la organización de la exposición en el CAAM, en Las Palmas, así como breves referencias en la prensa nacional, por su exposición en ARTIUM, en Bilbao. De este modo queda patente que la exposición y el artista despiertan poco interés fuera de nuestras fronteras locales.

Por tanto, entendemos que la exposición, *Desde Ayacata. Juan Hidalgo. 1997-2009*, fue concebida en TEA como un proyecto artístico salvable en términos económicos, al ser objeto de una coproducción con las instituciones museísticas, CAAM, y ARTIUM, pero cuya rentabilidad económica y social no alcanzó las cotas deseadas, al no registrar un índice elevado de visitantes, y un impacto mediático mayoritariamente local. No obstante, debemos destacar que al margen de las cuarenta y siete exposiciones que se produjeron en este centro de arte durante el ejercicio económico, el número de visitantes sobrepasó tímidamente los 20.000, cantidad ésta, que podría haberse multiplicado, si la gestión de las áreas de comunicación y difusión, aunaran sus esfuerzos en la proyección de la programación expositiva del centro.

Si bien es cierto, que diversos factores pueden haber motivado la escasa difusión y repercusión mediática de la muestra. En este sentido, citamos que el discurso expositivo de Hidalgo y de Astiárraga, no lo podemos enmarcar dentro del ámbito científico y/o didáctico. Máxime, cuando el concepto de su proyecto artístico se centra en su autobiografía, que pudiendo ser interesante, banaliza las relaciones personales, a través de un montaje expositivo de carácter estético y meramente

decorativo. Consideramos que el tema no facilitó las visitas ni el interés de la prensa ni de los patrocinadores, sobre todo teniendo en cuenta que una parte de las obras no eran recomendadas para la realización de visitas guiadas y de talleres, para público menor de edad. Por tanto, consideramos que las instituciones no fueron conscientes hasta la inauguración de la exposición, de la vulnerabilidad y consecuencias que podría acarrear un tema, que sin ser censurable, sí limitó el conocimiento y aprendizaje de un mayor espectro de público.

De este modo, y teniendo en consideración un comisariado no experto en todas las cuestiones que abordan el conocimiento técnico de las disciplinas que estructura la museología y la gestión de exposiciones, entendemos que el proyecto artístico no contempló, aspectos esenciales en la organización de una muestra como es su difusión, comunicación, planes educativos y comercialización, aspectos que creemos que si se trabajan, garantizan el éxito de las exposiciones. En este sentido, y tal y como comentaba la conservadora-jefa de exposiciones temporales, Yolanda Peralta, quien reivindicaba la profesionalización de los comisariados: *“el comisariado lo debemos entender como algo más que la mera selección de obras de arte para una exposición”*. Todo ello, queda reflejado en un documento de trabajo, al que se denomina proyecto artístico y que no refleja el verdadero plan de trabajo de una exposición, tales como, el concepto, la selección de obras, los prestadores, las previsiones de fechas, las expectativas, etc....En este sentido, se basa en un documento conteniendo, una parte reducida de información del discurso expositivo y en el que se apoya el gabinete de comunicación de TEA, para promocionar su exposición. De este modo, esta área no dispone del material completo para trabajar, y por tanto los planes comunicacionales no traspasan el ámbito del trabajo ordinario y convencional del envío de notas de prensa. Así, si el proyecto artístico no resulta atractivo, la comunicación tampoco.

No obstante para completar estas carencias, el departamento de actividades y audiovisuales, así como el de diseño, a propuesta de sus conservadores- jefes, diseñaron y generaron un atractivo y competente programa de actividades complementarias a la exposición, que alcanzó cierta repercusión social, al realizar

encuentros con el artista y poder así el público profundizar en aspectos que de otra manera no hubieran podido hacerlo a través de la exposición de alto contenido conceptual.

En definitiva, TEA, posee la capacidad de influencia entre otras instituciones, el personal adecuado y el presupuesto suficiente, para programar exposiciones que generen un interés social y económico entre el público, así como entre benefactores y patrocinadores que apoyan la cultura. Esta exposición no reunió todos los requisitos para captar la atención de todos los agentes, bien por el mensaje expositivo, bien por la calidad del proyecto.

A continuación, vamos a analizar una exposición celebrada en 2010, año en el que TEA, registró un 50% menos de exposiciones que en el ejercicio anterior, determinado por la ausencia de festivales internacionales como Fotonoviembre, que con periodicidad bianual duplica la programación expositiva habitual. En ese sentido, la muestra *Nueva Tripulación para el Pequod*, fue el resultado de una producción externa, de la Fundación La Caixa, cuya comisariado fue ejercido por la dirección artística y la jefatura de exposiciones temporales

De este modo, tras analizar las memorias de los departamentos de colección y exposiciones temporales (memorias: 2008-2012), hemos extraído la información relativa a los datos de interés en relación a la muestra *Nueva Tripulación para el Pequod*. La jefa de conservación de exposiciones temporales, Yolanda Peralta¹⁵¹, a quien hemos entrevistado nos cuenta que:

En la actualidad se dirigen esfuerzos al establecimiento de acuerdos con instituciones, fundaciones y centros universitarios, con el objeto de vincular de manera más estable a mecenas y coleccionistas a un proyecto como TEA. Nuestros objetivos van encaminados a convertir la programación del centro de arte en un producto de calidad, para ser consumido por el público en general.

En relación a estas cuestiones, Peralta añade que “*hoy en día en los centros de arte se debe hablar de temas que interesen a la mayoría de los visitantes, propiciando el debate y la crítica, y en definitiva la formación*”. De este modo, la

¹⁵¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°12, VI, XIII-XIV.

especialista insiste en alcanzar un objetivo claro, como es el de convertir a TEA en un espacio cultural de referencia. Por otro lado, la conservadora-jefe de exposiciones temporales, nos cuenta las tareas que desempeñó en torno a la muestra *Nueva Tripulación para el Pequod*. Así, nos explica que “esta exposición fue el resultado de una coproducción realizada con la Fundación La Caixa, cuyo trabajo se simplificó en gran medida”. Resalta, que tanto el director artístico, Javier González de Durana¹⁵², como ella, seleccionaron las obras que iban a conformar la exposición, gestionaron el seguro y el transporte, así como las labores relativas al diseño del montaje expositivo.



Cartel de la exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*.
Material gráfico cedido por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

En este sentido, y como hemos venido analizando a lo largo de este apartado, debemos poner en relevancia que el programa artístico del centro de arte, hasta 2012, fue decisión de Javier González de Durana, que junto con los conservadores-jefes de la colección y de exposiciones temporales, así como el resto del equipo técnico del centro de arte, se ocuparon de su puesta en marcha y ejecución. Así, recordamos que tanto la dirección artística, como las áreas de colección y exposiciones temporales, dejan constancia en las memorias de la entidad (memorias: 2008-2012), que durante los primeros años, el trabajo principal se centró en la organización de exposiciones temporales, en la organización de las actividades relacionadas, en los procesos de adquisición de obras de arte, bien mediante adquisición, bien mediante depósito o

¹⁵² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°5.

donación, así como en la creación de un sistema de información museográfico, registro, catalogación, mantenimiento y restauración de diversas piezas. También se desarrollaron un relevante número de programas educativos y se trató de trabajar la difusión del centro en el exterior, y su proyección a través de los Amigos de TEA, y de otras acciones menores realizadas por parte del área de comunicación de la entidad en colaboración con empresas de turismo del Cabildo.

Durante el ejercicio 2010, las memorias de las áreas de colección y temporales (memorias: 2010), registran que el centro de arte ha organizado un total de veinticinco exposiciones temporales, algunas en colaboración con otras instituciones, lo cual le ha permitido la itinerancia, y otras objeto de producciones propias del museo, recibiendo más de veinte mil visitantes en estos espacios museísticos, que ha sido objeto del resultado del trabajo del reducido equipo del centro de arte. Tras haber consultado estos datos generales sobre el proyecto expositivo del ejercicio económico estudiado y que corresponde a la inauguración de la exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*, hemos entrevistado al director artístico, de la institución, Javier González de Durana¹⁵³, quien nos explica que:

Se han hecho algunas exposiciones en colaboración con centros de arte, museos, y fundaciones, particularmente con ARTIUM, el CAAM, y la Fundación La Caixa, pero han sido escasas las colaboraciones con centros y museos europeos y americanos. Nuestra insuficiente capacidad económica nos impedía por completo entrar en esas coparticipaciones.

En este sentido, resalta que “*es necesario estar a la altura de las grandes inversiones que estos centros realizan para participar con ellos en iniciativas comunes*”. Añade, que la crisis económica que se presentó a partir del año 2008, afectó de pleno a TEA, y por tanto todas las previsiones que se tenían planteadas de este tipo no pudieron llevarse a cabo.

Finaliza esta parte de la entrevista, teorizando a cerca de los elementos que garantizan el éxito las exposiciones temporales. Así, nos cuenta que:

¹⁵³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 5, II.

El éxito es un asunto que puede ser visto e interpretado desde diferentes y hasta antagónicas maneras. Si nos referimos al éxito cultural como aquello que genera conocimiento y respeto intelectual, diría que lo importante son las actividades. Si hablamos de éxito social, habría que decir que esto reside en que el museo sea visitado por muchísima gente. Si por el contrario, se busca éxito económico, entonces el asunto es que se consigan abundantes patrocinios privados.

Con respecto al impacto y proyección de las exposiciones temporales en la sociedad, nos ha explicado el jefe del departamento de colección de TEA, Isidro Hernández¹⁵⁴ que “*el actual periodo de crisis económica ha condicionado el proyecto artístico del centro de arte*”. Además, reflexiona teniendo en consideración que:

Existe una infravaloración por parte de los canarios por aquello que consideran propio y sobre la valoración excesiva de lo que procede del exterior. A ello, se suma el escaso hábito de visitar los espacios culturales que les rodean. Por otro lado, los centros de arte deben preocuparse más en dotar a las áreas de comunicación de personal competente y cualificado, así como de presupuesto y capacidad para colocar las exposiciones en un marco potente de referencia nacional e internacional.

En cuanto a las políticas de adquisición del centro de arte, en relación a esta exposición, la coordinadora del departamento de colección, María Dolores Barrena¹⁵⁵, nos explica que “*no podemos hablar de adquisiciones en la exposición Nueva Tripulación para el Pequod, ya que se trataban de fondos de la propia colección de arte contemporáneo de La Caixa*”.

En otra vertiente, destacamos la consulta del catálogo de esta exposición (2010, 1-14) coproducida entre TEA- Tenerife Espacio de las Artes y la Fundación La Caixa, en donde no contemplamos textos institucionales por parte de los responsables de los órganos de gestión de TEA, ni de los especialistas en arte contemporáneo, como sí hemos podido contemplar en las publicaciones de las anteriores exposiciones. En este sentido, solamente consta un texto introductorio por parte de la Colección de Arte Contemporáneo Fundación La Caixa, en donde se deja constancia del discurso expositivo. En este sentido, el texto explica que:

El Pequod era el nombre del barco, que bajo el mando del capitán Ahab, se dirigió en busca de la ballena blanca, Moby Dick....La tripulación del Pequod, protagoniza la contradicción entre el progreso técnico-científica y la sensibilidad creativa de la imaginación, nacida de la disputa entre ilustrados y románticos, una contradicción que sigue aún desgarrando nuestras concepciones del mundo y que vertebra gran parte de los trabajos de los artistas contemporáneos. Al igual que los

¹⁵⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, V, XV.

¹⁵⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº11, II-III.

integrantes de la tripulación del Pequod, el artista contemporáneo se halla inmerso en una lucha individual, que al mismo tiempo, es un empeño colectivo.

Por otro lado, la colección La Caixa, pone en relevancia los artistas que conforman la exposición, junto con las imágenes de las piezas y un breve comentario de cada una de las obras. Así, destacamos, a Jean Michel Basquiat, Cindy Sherman, Gerhard Richter, Óscar Muñoz, Judith Barry, Antoni Abad, William Wearing, Jeff Wall, Juan Muñoz, entre otros. En cuanto a las instituciones prestadoras, tal y como adelantamos más arriba, se trata de una colección perteneciente a La Caixa, posicionándose ésta como única prestadora.



Obras de la exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*.
Fotografías cedidas por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Tal y como adelantamos más arriba, hemos consultado el proyecto artístico de esta exposición (proyecto artístico: 2010), en el cual la colección de arte contemporáneo de la Fundación La Caixa, ponen en relevancia el mensaje expositivo de la muestra de manera clara y concisa, así poniendo de manifiesto el papel en un texto corporativo, la importancia ejercida por parte de la Fundación La Caixa en la promoción del arte en España. Información ésta que realza la importancia de una institución mecenas y colaboradora de la difusión del arte en nuestro país. El texto resalta que:

La colección se concibió desde el principio como una propuesta de colección pública, y por eso siempre se han ido comprando las obras de arte con intención de exponerlas en el espacio público. Este compromiso la ha distinguido de la práctica común del coleccionismo corporativo y privado, pues le ha permitido coleccionar obras con vocación museística. La colección habla de nuestra época y lo hace trazando un mapa de poéticas distintas, que interrelacionan las obras de artistas de generaciones y procedencias distintas en el contexto histórico de la propia colección. Actualmente la

colección supone veinticinco años de discursos artísticos y una contribución excepcional a nuestra cultura.



Plano detalle de la sala de exposiciones. *Nueva Tripulación para el Pequod*.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

La labor de los departamentos del centro de arte se considera fundamental en el proceso de gestión y producción de las exposiciones temporales. En este sentido, y en el caso concreto de la exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*, no sólo intervino la dirección artística junto con la jefa de conservación del departamento de exposiciones temporales, sino también el resto de áreas involucradas en el proceso de conservación, restauración, producción, comunicación y difusión de ésta. De este modo, debemos destacar el protagonismo que adquiere en cada una de las exposiciones el programa educativo, a través diversas estrategias comunicativas, tales como visitas guiadas y talleres, dirigidas a diferentes segmentos de públicos, tales como, niños y familia, jóvenes, adultos, así como colectivos de diversa índoles, entre otros. De este modo, resaltamos el programa didáctico que se diseñó con motivo de esta exposición, y en que ahondaremos más abajo, y el cual contribuyó a que esta exposición recibiera 6.821 visitantes.

Si mencionamos la importancia del diseño en el montaje expositivo, de esta muestra, debemos resaltar el trabajo ejercido durante el periodo de producción de la exposición por los responsables del área de mantenimiento y de producción de TEA. Al margen de sus esfuerzos, hemos recogido las declaraciones del arquitecto del edificio y miembro del consejo de administración, Virgilio Gutiérrez¹⁵⁶, quien afirma que “*este centro de arte tiene una afán por hiperdiseñar las cosas. Considero que se*

¹⁵⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 7, VI.

debe aprovechar el espacio para exponer y exhibir". Por otro lado, hemos entrevistado a los responsables de las áreas de mantenimiento y producción, Ignacio Faura¹⁵⁷, Estíbaliz Pérez¹⁵⁸ y María Marrero¹⁵⁹, quienes han valorado la complejidad técnica de esta exposición, entre otras de las cuestiones a desarrollar. Así, Faura, informa que *"mi labor fundamental es velar por la conservación del edificio, así como mantener las condiciones óptimas de seguridad"*. Añade que, el diseño arquitectónico del edificio ha influido en los montajes expositivos. En el caso de la exposición que estudiamos, puntualiza que *"se adaptó el techo de la sala B, para colgar una obra de la artista Cristina Iglesias"*. Cabe resaltar, que el especialista apunta que una sala de arte contemporáneo, en teoría debería estar preparada para aguantar el peso suficiente de piezas del arte actual. En otro sentido, Pérez, jefa de producción del centro de arte, destaca:

Nueva Tripulación para el Pequod, supuso un gran proyecto artístico para TEA, tanto por el discurso programático como por el rigor técnico del montaje de ésta. Para el correcto funcionamiento y coordinación entre ambas instituciones, el equipo de TEA fue asesorado por el equipo técnico de La Caixa, para garantizar la correcta exhibición de las obras.

Pérez, añade que *"este centro de arte contemporáneo posee una serie de características técnicas en el diseño arquitectónico que limita determinados montajes expositivos"*. Argumenta que, la mayor complejidad técnica que surgió de esta exposición fue la dificultad de colgar una pieza en el techo de una de las salas de exposiciones. Añade que *"teniendo en cuenta que el techo era de celulosa, se optó por soldar la estructura de la obra en el interior de éste"*.

¹⁵⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 9, I, III.

¹⁵⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº13, V.

¹⁵⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº14, I-II.



Plano detalle de la obra de Cristina Iglesias. *Exposición Nueva Tripulación para el Pequod*.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Asimismo, María Marrero, oficial de producción de la institución, indica lo siguiente:

Esta exposición supuso otro modelo de organización de eventos inaugurales, ya que el fue el resultado de una coproducción entre la Fundación La Caixa y TEA, y en donde pudimos destacar la asistencia de relevantes representantes de la entidad bancaria catalana, así como del presidente del Cabildo de Tenerife, el vicepresidente de TEA y consejero del área de cultura, y el director artístico del centro de arte.

De este modo, aclara que “*con motivo de la rueda de prensa que se organizó con motivo de la inauguración, se retomó la forma clásica de colocación de los integrantes del acto, a partir de la instalación de una mesa en la que aparecían todos sentados*”. En este sentido, Marrero, informa que el acto adquiere un formato más formal y uniforme, evitando así las molestas posturas que se adoptan de pie, desviando la atención del mensaje a comunicar.



Plano detalle de la rueda de prensa. *Exposición Nueva Tripulación para el Pequod*.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

En cuanto a las tareas del área de restauración de TEA, compuesto por las especialistas Fernanda Guitián¹⁶⁰ y Katarzyna Zych¹⁶¹, con motivo de esta exposición, debemos mencionar que no se registraron acciones concretas en relación a las piezas de la colección la Caixa, a excepción de las labores de registro y comprobación de las tareas de conservación, y de embalaje, acciones éstas habituales en cada una de las exposiciones que se reciben en TEA.

Si destacamos, las competencias específicas ejercidas por el área de actividades y audiovisuales de TEA, con respecto a la exposición analizada, mencionamos que no se desarrollaron tareas concretas en relación a la programación paralela y organización de ciclo de cine, objeto de esta coproducción. En este sentido, el jefe del área, Emilio Ramal¹⁶² expone que “*son los conservadores los que plantean al departamento de actividades la programación paralela que va complementar la exposición*”. Considera que las acciones que se desarrollan de forma paralela a las exposiciones, potencian las muestras más, que de forma aislada.

Otro de los departamentos que se constituyen como un pilar fundamental en la difusión de la programación de TEA, es el área educativa. En este sentido, programas, visitas guiadas y talleres contribuyen a la comunicación del proyecto artístico en cada una de las exposiciones del centro de arte. Así, en el caso de *Nueva Tripulación para el Pequod*, se planteó un programa didáctico, competente y al alcance de todo tipo de públicos y nivel de comprensión, facilitado éste por la definición del proyecto artístico de la Caixa. Así la guía didáctica se estructuró en varias partes, relacionada con el mensaje expositivo. En ese sentido, destacamos: la nueva condición posmoderna, formas de video-arte, el regreso de la pintura, los nuevos salvajes alemanes y la *bad painting* neoyorquina, de la escultura a la instalación escultórica, pinturas fotográficas vs. fotografías pictóricas. De este modo, el programa educativo de esta exposición, pretende repasar la mayor parte de los lenguajes artísticos a través de la colección de arte contemporáneo, planteando un proyecto para todas las edades y niveles de comprensión.

¹⁶⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 20.

¹⁶¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 21.

¹⁶² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 15, I.

Así, y para obtener más datos sobre la labor educativa de TEA en esta exposición, hemos entrevistado a la jefa del área, Paloma Tudela¹⁶³, que nos ha aportado su visión sobre la muestra estudiada. Así, explica, *“esta exposición me gustó trabajarla por el planteamiento de contemporaneidad, al contar con bastantes obras de arte, concebidas como instalaciones, generando así un mayor atractivo para el público, que se enfrentaba a un tipo de exposición más transgresora frente a otras de formato más tradicional”*. Además, enfatiza que, la contemporaneidad exige un mayor esfuerzo por parte del educador que debe estudiar a la perfección el discurso expositivo con el objeto de difundirlo.

Cabe mencionar que TEA, cuenta con la colaboración de un departamento de diseño, cuya responsabilidad es de Cristina Saavedra¹⁶⁴, quien se ocupa de todos los aspectos relativos al diseño del centro de arte, velando para se proyecte una imagen homogénea y coherente de la institución, sirviéndose para ello de una línea gráfica propia. De este modo, consideramos oportuno entrevistar a Cristina Saavedra, para conocer algunos aspectos relativos al diseño de la imagen de esta exposición. En este sentido, explica que *“este área se constituye como un departamento transversal, presente en todas las actividades de TEA, sin excepción”*. También, expone que el diseño de la exposición y de la campaña de publicidad, para promocionar la exposición vino predeterminado por la Fundación la Caixa. Además, concluye esta parte de la entrevista, considerando que *“el público es el principal consumidor de las exposiciones y por ello se incorporan ideas accesibles a todos los públicos”*.

Tal y como hemos señalado en otros apartados, TEA no cuenta con un departamento de promoción y marketing, en su estructura. En este sentido, destacamos que el único órgano que ofrece esta institución, cuyo objeto es la participación y colaboración de los socios en las actividades y en la dinámica del centro de arte, es Amigos de TEA. Éste fue creado en 2010, por su director artístico, Javier González de Durana¹⁶⁵, cuya responsabilidad en la gestión de este servicio fue

¹⁶³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 16, III.

¹⁶⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 18, V.

¹⁶⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 5.

asignada a la técnico María Ramallo¹⁶⁶ que nos explica que *“mi objetivo fundamental es reunir a todas aquellas personas que quieran contribuir al enriquecimiento del centro de arte”*. Puntualiza que todas las actividades que se organizan dentro del programa de Amigos de TEA, son diseñadas y supervisadas por el director artístico, y en su defecto, por los jefes de conservación del centro de arte. Debemos destacar que las actividades que se organizan no están siempre relacionadas de forma directa con las exposiciones temporales del centro de arte, sino con otros aspectos que influyen en la misión de la institución, tales como la difusión, y comunicación e intercambio de propuestas locales, nacionales e internacionales del arte contemporáneo. En este sentido, hemos entrevistado a un asociado de este programa de colaboraciones particulares y coleccionista de arte contemporáneo. Así, José Vargas¹⁶⁷ nos ha expuesto su opinión sobre este servicio del centro de arte, comentándonos que *“existe falta de recursos por parte de las administraciones públicas, sería necesario potenciar las colaboraciones y el mecenazgo. Amigos de TEA, podría contribuir a esta labor, para ello se debe difundir más y mejor”*. Por otro lado, añade, que considera necesario dejarle la iniciativa a los asociados para que compartan las inquietudes y propuestas con las administración.

Por último, mencionamos que el área de comunicación del área de cultura¹⁶⁸ del Cabildo de Tenerife, ha desempeñado una labor relativa a la coordinación y seguimiento de los medios, en relación a la exposición que nos ocupa. Así, hemos apreciado una optimización de los planes comunicacionales, en esta muestra con respecto a otras, procedente de una profesionalización del gabinete de prensa de la Fundación la Caixa, que ha documentado el dossier de prensa interno, incorporando más datos e información de la muestra, de lo que habitualmente se suele ocupar TEA. Así, destacamos un dossier, planteado con una estética ordenada y coherente con la exposición que se presenta, cuya portada aparece representada con una fotografía perteneciente a una de las obras más emblemáticas de la exposición, *Bestia*, del artista Jean-Michel Basquiat. Posteriormente, las primeras páginas del documento, reflejan el proyecto artístico de la muestra, las piezas que la componen,

¹⁶⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº19.

¹⁶⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº25, I, II.

¹⁶⁸ La entrevista no ha sido publicada por expreso deseo de su autor.

así como los datos más señeros de la institución que la produce, la composición de los miembros de la rueda de prensa de presentación de la exposición, información adicional de la institución coproductora, etc. En palabras del responsable del gabinete de prensa de TEA “*esta muestra que ya había sido expuesta en otras ciudades españolas, contaba con un gabinete de prensa externo, de La Caixa, que exigía mantener la marca de comunicación e institucional de su entidad. Por tanto se diseñó la exposición siguiendo las pautas de imagen de la entidad financiera y consensuando la visibilidad de ambas instituciones en el material divulgativo de la muestra*”. Para concluir, esta parte de la entrevista, el responsable del gabinete de prensa de TEA, nos informa que la singularidad de la exposición residió en que se contó con una campaña de publicidad potente, cuya inversión fue realizada por la entidad financiera en cuestión.

Por último, si valoramos el impacto de este trabajo comunicacional, en la prensa podemos destacar en primer lugar una fuerte repercusión regional, así como una interesante cobertura por parte de medios de comunicación y agencias de noticias nacionales, fruto del esfuerzo de una institución como La Caixa, de reconocido prestigio nacional y con capacidad económica para invertir en campañas de publicidad, clave para el éxito y prestigio de una exposición y de la institución que la acoge.

Sin duda, la exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*, marca un antes y un después en el programa expositivo de TEA, influido por una evolución técnica y artística en la gestión de las actividades producidas en el centro de arte. En este sentido, y en el caso concreto de esta exposición analizada, asistimos a la participación de esta joven institución en la producción de la Fundación La Caixa, en cuyos objetivos, queda claro la difusión y comercialización de sus proyectos, meta a la que debe aspirar las instituciones culturales y a la que hemos hecho referencia durante este capítulo.

Por tanto, TEA, con esta muestra, obtuvo una repercusión social mucho mayor que en anteriores exposiciones, máxime si se tiene en cuenta, que la inversión

económica fue mínima, ya que la colección de piezas formaba parte del patrimonio artístico de La Caixa, entidad ésta que además aportó soporte técnico en el complejo montaje expositivo-, en el cual se queda patente que los arquitectos y diseñadores del edificio no tuvieron en cuenta las necesidades del arte contemporáneo-, así como apoyo del gabinete de comunicación, que se ocupó de proporcionar a la institución cultural la documentación necesaria para poder cubrir la exposición con altas cotas de información, e inversión en una sólida campaña de publicidad, que sirvió como reclamo para casi los 7.000 visitantes que pudieron contemplar la colección. De este modo, consideramos que este modelo expositivo se erigió como un completo proceso de gestión expositiva, comenzando por el diseño y composición del proyecto artístico, el cual hace alusión al mensaje expositivo-, la lucha de los artistas contemporáneos-, las piezas que componen la muestra, el origen de la colección-, arte contemporáneo internacional, así como al carácter multidisciplinar de los lenguajes empleados.

Todo ello derivado a un impacto nacional en la prensa y medios especializados, motivado por la itinerancia del proyecto en otras ciudades españolas, así como la influencia de una entidad financiera y cultural como La Caixa, cuya labor social es ampliamente reconocida en todos los sectores. Esta imagen corporativa, se refuerza en cada muestra de la fundación, debido a la profesionalización de un gabinete de prensa que refuerza la imagen de la entidad en cada dossier, haciendo pública la vocación coleccionista y ofreciendo un proyecto cultural, gratuito, y accesible a todo tipo de público.

En definitiva, *Nueva Tripulación para el Pequod*, la podemos entender como un producto cultural, asequible y comercial para cualquier institución museística de la categoría de la colección que posee, ya que su ésta puede ser comunicada a través de planes educacionales dirigidos a todos los públicos, alcanzando una rentabilidad social, y formando a los ciudadanos a través de obras de arte de artistas internacionalmente reconocidos. No obstante, si somos críticos con algún aspecto de la gestión, destacamos la ausencia de actividades complementarias, que refuercen la actividad principal, la exposición, así como la edición de una publicación de

contenido científico a la altura de la exposición, lo cual hubiera incrementado el patrimonio intelectual de TEA, y de La Caixa. Por último, debemos insistir que a partir de la gestión y organización de esta exposición, TEA, ha profesionalizado sus objetivos y metas, consiguiendo materializarse en proyectos de mayor impacto y consideración en la sociedad.

En otra vertiente, vamos a analizar otra de las exposiciones que ha marcado el proyecto expositivo de TEA, como es *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*. Una muestra que se caracteriza por haberse diseñado a partir de los fondos artísticos del centro de arte, y cuyo comisariado fue desempeñado por el jefe del departamento de colección de TEA, Isidro Hernández¹⁶⁹. En este sentido, debemos poner en relevancia que el programa artístico de esta institución, hasta 2012, fue decisión de Javier González de Durana¹⁷⁰, aunque en el momento en el que se inauguró esta muestra que nos ocupa, este directivo ya no ostentaba dicha responsabilidad. Recordemos, que la dirección artística fue desarrollada por los jefes de conservación y por el director del Centro de Fotografía Isla de Tenerife. Hecho que marcó el nuevo rumbo del centro de arte. En este sentido, recogemos algunas de las impresiones sobre este aspecto administrativo por parte del consejero del área de cultura, Cristobal de la Rosa¹⁷¹, quien considera que *“la situación actual es favorable porque los tres directores, de colección, temporales y Centro de Fotografía, desarrollan su actividad como tres directores artísticos, generando una visión polimorfa”*. También, resalta que en ocasiones tres miradas sobre una dirección generan diferentes puntos de entendimiento sobre el camino a seguir y a veces supone un esfuerzo. Concluye, exponiendo que *“me gustaría tener un gran director artístico con un gran equipo. Eso es lo ideal”*.

Por otro lado, dejamos constancia que tanto la dirección artística, como las áreas de colección y exposiciones temporales, dejan constancia en las memorias de la entidad (memorias: 2008-2012), que durante los primeros años, el trabajo principal se centró en la organización de exposiciones temporales, y de las actividades relacionadas, en

¹⁶⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10.

¹⁷⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 5.

¹⁷¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 3, VI.

los procesos de adquisición de obras de arte, bien mediante compra, bien mediante depósito o donación, así como en la creación de un sistema de información museográfico, registro, catalogación, mantenimiento y restauración de diversas piezas. Además, esta documentación consultada (memorias: 2008-2012), refleja que el centro de arte ha organizado sesenta y nueve exposiciones, en 2011, aumentando más de un 50% el número de muestras con respecto al ejercicio anterior, motivado por la celebración del festival internacional de fotografía Fotonoviembre, registrándose un total de 31.399 visitantes. Por tanto, asistimos a los mejores números del centro de arte dentro del marco temporal estudiado, tanto en actividad expositiva, como en cotas de visitantes.

Después de haber consultado las memorias de estos departamentos, dedicados a la programación de TEA, en donde hemos obtenido la información correspondiente a las exposiciones programadas durante la etapa de estudio, hemos creído conveniente entrevistar al jefe del departamento de colección y comisario de la exposición, Isidro Hernández¹⁷²:

La colección de TEA-, que es la del Cabildo de Tenerife, obedece a un esfuerzo selectivo y coherente de adquisición de obras de arte, realizado de forma continuada durante veinte años. En este sentido Óscar Domínguez. Una existencia en papel, la concebimos como una exposición, dotada de un diseño museográfico espectacular, al margen del convencionalismo de su concepto artístico.

Además, añade que estos montajes expositivos, poco habituales, son pura escenografía, y rompen con el modelo clásico expositivo de mostrar la obra de arte de este artista. En palabras de Hernández *“nos planteamos abordar la obra de Domínguez, desde otra forma, ya que en su caso, tanto en su vida como en su obra, el exceso es un elemento fundamental. No podíamos realizar un tratamiento expositivo tradicional”*. Además, nos aclara que cada autor necesita su montaje. Finaliza esta parte de la entrevista, afirmando que *“perseguimos que la visita a la exposición fuera una auténtica experiencia”*. Por otro lado, debemos resaltar que TEA, contrató a un equipo externo de diseñadores, Yapci Ramos y Samuel Cabrera, quienes se ocuparon de ejecutar un diseño expositivo atrevido, a partir de elementos iconográficos muy elementales en la obra de Domínguez. Este comisario, apuesta

¹⁷² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, VI, VI.

por los comisariados dobles, científico y artístico, en donde este último aspecto, lo considera clave para generar espectacularidad en las muestras, ya que en su opinión *“generan que la visita sea enriquecedora y positiva”*.

En relación a la labor de este comisario, en esta muestra de Domínguez, debemos mencionar que nos ha explicado que se redujo a las tareas habituales de una exposición de estas características, a cuya complejidad se añadió una suerte de préstamos procedentes de distintas colecciones. El comisario, destaca que *“las tareas de solicitud de préstamos fueron complicadas, pero logramos reunir un número importante de piezas para la exposición, cuya repercusión fue internacional”*.

Esta concepción alternativa de los comisariados en TEA, define una línea de intervenciones atractivas y lúdicas para el público en general. Esta concepción artística queda definida entre los órganos de gestión del centro de arte que opinan que, como en el caso del anterior gerente, Ignacio Domínguez¹⁷³, *“este tipo de exposiciones que apuestan por la escenificación, generan una exhibición sugerente para el público que la visita, captando así su atención”*.

Con respecto a las políticas de adquisición del centro de arte, en relación a esta exposición, la coordinadora del departamento de colección, María Dolores Barrena¹⁷⁴, señala: *“en la muestra Óscar Domínguez. Una existencia en papel, no se adquirieron obras, ya que fue el resultado de una exposición realizada con los fondos de la colección de TEA, así como de otras colecciones públicas y privadas”*.

Por tanto, y tal como avanzamos más arriba, dentro de los proyectos artísticos seleccionados para realizar el análisis y valoración de las exposiciones temporales en TEA y de sus actividades paralelas, *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, fue el resultado de un proyecto artístico comisariado por el jefe del departamento de colección, Isidro Hernández¹⁷⁵, licenciado en filología hispánica y en artes escénicas por la Universidad de La Laguna. Su formación ha condicionado de forma

¹⁷³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 4, VII.

¹⁷⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 11, II-III.

¹⁷⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 10.

determinante su manera y acercamiento al estudio de las colecciones de TEA, así como la forma más o menos escenográfica de llevar a cabo algunos de sus proyectos. Además, de su interés por la poesía y por el teatro de vanguardia surge su interés por el surrealismo y por la figura del artista Óscar Domínguez.

Debemos destacar que al margen de no contar con el proyecto artístico del comisario, sí disponemos tanto de las fuentes orales, como de otras fuentes escritas, que nos han proporcionado datos para valorar la gestión de la muestra. Así, mencionamos que en el catálogo de esta exposición (2011, 9) que fue organizada por TEA- Tenerife Espacio de las Artes y el Cabildo de Tenerife, hemos recogido algunas de las declaraciones del que ejerció como presidente del consejo de administración y presidente del Cabildo, Ricardo Méchior¹⁷⁶, resaltando la relevancia de la faceta artística como ilustrador de Óscar Domínguez. En este sentido, subraya que:

Esta exposición la compone un conjunto de dibujos aderezados con poemas de creadores que en su momento quisieron fundir sus obras con las imágenes surgidas de la imaginación de quien ostenta la máxima consideración artística de entre los nacidos en esta tierra.

Además, añade que *“se trata de una propuesta novedosa, ya que permite reunir obras, procedentes tanto de colecciones privadas como de importantes instituciones artísticas de trascendencia internacional”*.

Concluye la intervención de su texto, destacando que con esta exposición se cumple el fin originario de TEA, el cual remite a promover el conocimiento y proporcionar la oportunidad de asistir a un conjunto de eventos destacados, que sin una infraestructura como el centro de arte que la organiza, difícilmente podría tener lugar.

Podemos destacar, algunas conclusiones extraídas del proyecto artístico de Isidro Hernández, en el catálogo de la exposición, (2008, 13- 97) en el cual nos expone que:

La exposición Óscar Domínguez. Una existencia en papel, trata de abrir un camino en la investigación de uno de los temas, hasta el momento, menos visitados por la crítica dentro del conjunto de la obra de Óscar Domínguez. Nos referimos tanto a su práctica como ilustrador de libros

¹⁷⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº1.

de poesía y a su participación en publicaciones colectivas y revistas, como a su labor dibujística en general.....Esta exposición, le permite dialogar y experimentar con otros autores y otros lenguajes artísticos.

Debemos mencionar, que una de las galerías prestadoras, Guillermo de Osma, fue objeto de nuestro interés en este estudio de investigación. Por ello entrevistamos a su director, Guillermo de Osma¹⁷⁷, quien nos informó que en su galería, siempre suelen contar con un inventario de piezas de Domínguez para venta, tanto óleos como decalcomanías, y otras obras en papel. Señala que “*la etapa que más me interesa son los años treinta*”. Además, considera que TEA, cuenta con una de las mejores colecciones de Domínguez, de Europa, tanto por la cantidad como por la calidad.

Si destacamos las instituciones prestadoras, podemos mencionar, el archivo histórico provincial de Santa Cruz de Tenerife, el Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM, en Las Palmas de Gran Canaria, el Centro de Fotografía Isla de Tenerife, las colecciones Chantal Nauleu, en París, Cira Domínguez C.B, en Las Palmas de Gran Canaria, Jorge Rodríguez de Rivera, en Las Palmas de Gran Canaria, José María Lafuente, en Santander, MJMB, en Madrid, galería Guillermo de Osma, en Madrid, galería Daniel Malingue, en París, Museo de Historia de Tenerife, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, entre otras.

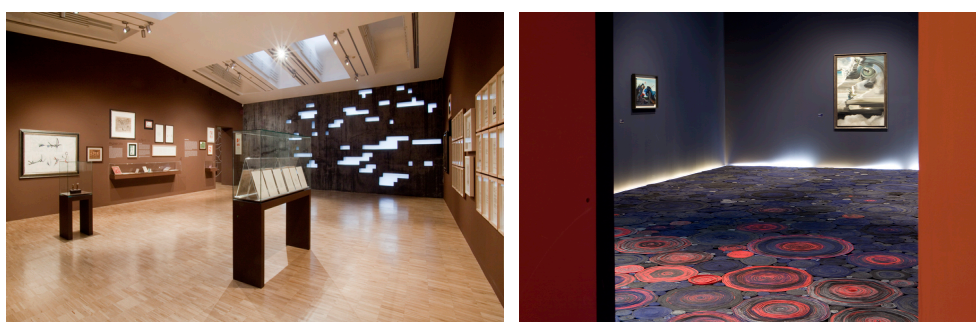


Plano detalle de la sala de exposiciones. *Óscar Domínguez. Una existencia en papel.*
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Por tanto, y tal y como avanzamos más arriba, debemos afirmar que el catálogo de esta exposición (2011, 13-355), es la respuesta a un proyecto artístico científico y

¹⁷⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 24, IV.

estructurado, cuyos objetivos fueron resueltos de forma satisfactoria y en donde no sólo se cuidó el diseño y la rica maquetación de la publicación en armonía con el concepto expositivo, sino también, los textos especializados, en donde no sólo participó el comisario, sino que también fueron publicados una serie de textos de especialistas, entre los que citamos a Juan Manuel Bonet, Jean-Michel Goutier, Francois Letailleur, Eliseo G. Izquierdo, Georges Sebbag, C. Brian Morris, Rosé-Hélène Iché, José Ignacio Abeijón Giráldez, Gérard Durozoi, Alfonso Palacio, y José Andrés Dulce.



Obras de la exposición *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*.
Fotografías cedidas por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Las funciones de las áreas del centro de arte se consideran fundamentales en el proceso de gestión y producción de las exposiciones temporales. En este sentido, y en el caso concreto de la exposición *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, no sólo intervino el comisario, jefe de la colección de TEA, sino también el resto de áreas involucradas en el proceso de conservación, restauración, producción, comunicación y difusión de ésta. Así, ponemos en relevancia el protagonismo que adquiere en esta exposición el programa de actividades paralelas, cuya función fundamental fue ampliar los conocimientos de la exposición, así como el programa didáctico que se diseñó con motivo de esta muestra. Recursos todos de comunicación y difusión que generaron que esta exposición recibiera 11.502 visitantes.

Por otro lado, hemos entrevistado a los responsables de las áreas de mantenimiento y producción, Ignacio Faura¹⁷⁸, Estíbaliz Pérez¹⁷⁹ y María Marrero¹⁸⁰, quienes han

¹⁷⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 9, IV.

¹⁷⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº13, IV.

¹⁸⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 14, I-II.

puesto en relevancia la complejidad técnica de esta exposición, entre otras de las cuestiones a desarrollar. Así, Faura, expone que *“una de las intervenciones más complejas fue la relativa a la exposición Óscar Domínguez. Una existencia en papel, ya que se diseñaron una suerte de instalaciones que se vieron delimitadas por las características de la sala y del edificio”*. En otro sentido, Pérez, jefa de producción del centro de arte, nos narró que *“se estableció como prioridad el diseño museográfico, tal y como ocurrió en la muestra, Cosmos. De este modo, se contrató a un equipo de diseñadores de instalaciones expositivas capaces de dotar de una relevante escenificación al proyecto expositivo”*. De este modo, nos aclara que la empresa contratada fue Tenerife Design Festival, que organizan de forma anual un festival en TEA. Para concluir esta parte de la entrevista, esta técnico, concluye, explicando que *“se debe tener mucho cuidado con las exposiciones-espectáculo. Yo apuesto por exposiciones más puristas. Las instalaciones y el diseño no pueden competir con las obras de arte, ya que ésta deben quedar insertas en un ambiente mimético”*.

En otro sentido, se expresa María Marrero, oficial de producción de la institución, añade que *“la acción protocolaria y organización institucional de la exposición de Óscar Domínguez, no exigió tanta rigurosidad como otras, ya que en ésta no se asistió a la recepción y presentación de autoridades y personalidades. Por ello, se trató de un trabajo habitual del centro de arte, sin acciones específicas”*.

Si destacamos la labor del área de restauración de TEA, servicio externalizado que ejercen de manera puntual dos especialistas, Fernanda Guitián¹⁸¹ y Katarzyna Zych¹⁸², ponemos en relevancia las tareas correspondientes al estudio de conservación y restauración de las piezas que ingresan en el centro de arte. De este modo, han sido entrevistadas por nosotros, explicándonos, en el caso de Guitián, que *“con motivo de la exposición titulada Óscar Domínguez. Una existencia en papel, se procedió a la realización de una serie de informes sobre las obras que procedían de otras instituciones, notificando de este modo sobre el estado de conservación de las mismas”*. También, añade que en esta muestra se intervino en la obra, *Los Platillos*

¹⁸¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº20, II.

¹⁸² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº21, II.

Volantes, del artista Óscar Domínguez. Por otro lado, la restauradora de obra gráfica, Katarzyna Zych, señala que “*en la citada exposición, trabajé en el montaje de la obra, dotada con sistemas de protección UV. Además se diseñaron unas urnas y soportes para facilitar la correcta exhibición de las piezas*”. Por último, resalta que en la exposición que nos ocupa, se protegió la obra en papel, de la toma de fotografías, cubriendo las tapas y las hojas de algunos libros con acetato.

El departamento que ejerció una labor fundamental en el desarrollo de esta exposición, fue el relativo a actividades y audiovisuales. En este sentido, desde las áreas de conservación de TEA, se creyó conveniente complementar la muestra con un ambicioso programa de actividades, compuesto por un ciclo de cine y un curso, titulado, *La imagen subversiva*, impartido por especialistas de las vanguardias históricas, tales como, Isidro Hernández, Yolanda Peralta, Maisa Navarro, Federico Castro, Juan Manuel Bonet, C. Brian Morris, entre otros. Por otro lado, técnicos del centro de arte, tales como María Dolores Barrena, Fernanda Guitián, y Katarzyna Zych, impartieron diversas conferencias relativas a la gestión de la colección, y a la conservación y restauración de la misma, respectivamente.

Además, el curso contó con una visita guiada a la exposición, realizada por su comisario, Isidro Hernández, así como la proyección de un ciclo de cine surrealista y una mesa redonda. En este sentido, algunas de las películas que se proyectaron fueron, *Visite à Monsieur Domínguez*, *Le retour à la raison*, *Anémic cinema*, *Meshes of the Afternoon*, etc. De este modo, Emilio Ramal¹⁸³, jefe del departamento de actividades y audiovisuales, nos explicó en la entrevista mantenida que “*la exposición Óscar Domínguez. Una existencia en papel, desentraña una atractiva programación al ofrecer un ciclo de conferencias y de proyecciones muy completo*”.

¹⁸³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº15, II.



Visita guiada a la exposición *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

En torno a esta exposición que estudiamos, el departamento de educación de TEA, tal y como hace de forma habitual, desarrolló un amplio programa de actividades y talleres y visitas, destinados a todo tipo de público. El trabajo giró alrededor de una serie de fichas técnicas, estructuradas en función de los temas que abordaba la exposición, realizando un completo recorrido sobre los movimientos de las vanguardias históricas, tratando con especial detenimiento, el surrealismo. Así, en la entrevista mantenida con la jefa del área de educación, Paloma Tudela¹⁸⁴, nos ha explicado que *“la exposición Óscar Domínguez, trató sobre un tema teórico del comisario. Para ello fue necesario articular el discurso educativo a través de material didáctico, tales como fichas, realizadas para apoyar el mensaje expositivo del comisario”*. No obstante, resaltó, la responsable del área, que se contó de forma extraordinaria con la colaboración y patrocinio de CajaCanarias, destinado al programa educativo de esta exposición.

Programa educativo de la exposición *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*.
Material gráfico cedido por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

¹⁸⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº16, III.

La colaboración de un departamento de diseño, dirigido por la técnico, Cristina Saavedra¹⁸⁵, quien se ocupa de todos los aspectos relativos al diseño del centro de arte, no sólo facilita el trabajo y la dinámica de un centro de arte como TEA, que está en continua actividad, sino que también, genera a la entidad el ahorro de costes adicionales. En este sentido, esta especialista nos explica que *“este área está caracterizada por su transversalidad, ya que se ve afectado por todos los departamentos del centro de arte”*. En cuanto al grado de intervención de ésta en la exposición, *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, Saavedra, nos ha contado que se ocupó únicamente del diseño gráfico, ya que se contrató a una empresa externa para el diseño escenográfico de la muestra.

Si tenemos en cuenta que el único servicio de promoción exterior del centro de arte, es Amigos de TEA, debemos mencionar que las acciones realizadas en torno a esta exposición,- dotada de grandes posibilidades y recursos de difusión-, se limitó sólo a una visita pre-inaugural, impartida por el comisario de la muestra, Isidro Hernández. Recordemos que este servicio no está potencialmente desarrollado, bien por las limitaciones de recursos económicos y de personal, bien por el escaso interés que le requiere a los órganos de dirección del centro de arte, máxime si tenemos en cuenta que dentro de la entidad, Amigos de TEA, se constituye como la única acción de promoción que se realiza. En palabras de su responsable, María Ramallo¹⁸⁶, *“en estos momentos, el verdadero reto de TEA, es el de conseguir recursos económicos para sufragar las facturas de la gestión diaria del centro de arte”*. Además, añade que el servicio del que es responsable, se creó en 2010, con unos objetivos distintos a la dinámica actual.

En cuanto a la captación de la labor de patrocinio, debemos mencionar que esta exposición contó con el apoyo de CajaCanarias para la gestión y difusión del programa educativo, así como de un benefactor para la edición del catálogo de la muestra.

¹⁸⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº18, III, V.

¹⁸⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº19, II.

En lo relativo al impacto en prensa de la exposición del Óscar Domínguez, cabe mencionar que la labor del área de comunicación de cultura¹⁸⁷ del Cabildo de Tenerife, se ha basado en la gestión de numerosas notas de prensa con motivo de la inauguración, y de las actividades complementarias del centro de arte con objeto de la muestra que nos ocupa, lo cual ha ampliado la visibilidad de la misma, así como su promoción. No obstante, cabe resaltar que este artista canario de talla internacional, cuyo sello viene determinado por una extensa colección en TEA, es interesante para el Cabildo su difusión, máxime cuando se iba a destinar el centro en su origen a la exposición de sus fondos, y cambió posteriormente sus objetivos culturales. Por tanto, la línea de trabajo del departamento de comunicación, se mantiene en una dinámica lineal, limitada a la redacción de material informativo, carente de documentación atractiva, tales como imágenes de las obras u entrevistas a especialistas y al comisario de la muestra, con el objeto de otorgar de mayor cobertura a la exposición. En cuanto a la repercusión mediática, mencionamos la cobertura en prensa local, regional, en donde se le han dedicado suplementos y reportajes de interés, así como pequeños atisbos en referencias nacionales. Para contrastar este planteamiento, contamos con unas declaraciones de su responsable, quien explicó que *“en la exposición Óscar Domínguez. Una existencia en papel, la gestión comunicacional se mantuvo en la misma línea, con el funcionamiento habitual”*.

En definitiva, resaltamos que acabamos de analizar un modelo de gestión de exposiciones temporales en TEA, diferente a otros estudiados en este trabajo científico, determinado por enmarcarse dentro de una producción propia del centro de arte, bajo la dirección artística y el comisariado de personal de la entidad, concretamente por el conservador-jefe del departamento de colección, Isidro Hernández, cuyo discurso se centra en la faceta como ilustrador del artista surrealista Óscar Domínguez, clave en la historia de gestación de este centro de arte. En este sentido, y al margen de concebirse desde el punto de vista museológico como un proyecto clásico, el responsable de la muestra, optó por un diseño museográfico atrevido, contextualizado en el onirismo y en la ensoñación que caracterizaba a este artista. De este modo, se contrató a una empresa externa, ya que se consideró que en

¹⁸⁷ La entrevista no ha sido publicada por expreso deseo de su autor.

el centro de arte no se contaba con especialistas para este fin. En nuestra opinión, consideramos que se debe contar con especialistas externos que generen otras visiones que no estén determinadas por las directrices y planteamientos habituales del centro. Esto, ha generado el debate de otros técnicos de la institución estudiada, que discrepan en estos planteamientos ya que consideran que la escenografía resta calidad a la exposición. En nuestra opinión, suma en tanto en cuanto, genera un ambiente atractivo al espectador, lúdico y didáctico al público más joven. Quizá, haya sido este aspecto, que junto con otros, como el rigor científico del tema, la repercusión del artista, las actividades complementarias y los especialistas que intervinieron en éstas, y la labor de captación de patrocinios, hayan posicionado a esta exposición, como una de las más rigurosas y técnicas en el proceso de gestión y comunicación de TEA. No obstante, debemos destacar que los numerosos prestamos de instituciones y colecciones privadas, y la complejidad del montaje expositivo, la posicionan junto a la muestra *Cosmos* en un nivel superior de dificultad, cuyo merito se vio recompensado con los 11.500 visitantes que recibió la exposición. Sin embargo, y teniendo en consideración la relevancia de la muestra, su contenido científico y su alta cota de visitantes, la labor comunicacional, y de promoción exterior, a penas se resolvió, ya que el impacto en prensa se limitó al ámbito regional, y con pequeñas reseñas en la prensa nacional. Sin duda, la mayor labor en esta exposición fue la ejercida por las áreas de producción, mantenimiento, actividades y audiovisuales y educación, al margen de las áreas de conservación, ideólogas del proyecto.

Por tanto, consideramos que si TEA, implementará su organigrama con un departamento de marketing y promoción exterior, así como reforzara la labor de comunicación, todas y cada de sus exposiciones, se difundirían y comercializarían más allá de las líneas habituales en las que trabaja, en la actualidad, el centro de arte.

La última de las exposiciones a analizar en este capítulo, es *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*, cuyo modelo de gestión, presenta concomitancias con el anteriormente analizado del artista Domínguez. Ambas, responden a producciones propias del centro de arte, conformadas por piezas de la colección y comisariadas por

personal de la institución. No obstante, si algo difiere esta muestra a la anterior, es el proyecto artístico y la definición del tema, que a continuación procedemos a desarrollar.

En este sentido, y tal y como nos informó el anterior director artístico, Javier González de Durana¹⁸⁸, debemos poner en relevancia que el programa artístico del centro de arte, hasta 2012, fue decisión suya, junto con los conservadores-jefes de la colección y de exposiciones temporales.

De este modo, destacamos que tanto la dirección artística, como las áreas de colección y exposiciones temporales, dejan constancia en las memorias de la entidad (memorias: 2008-2012), que durante los primeros años, el trabajo principal se centró en la organización de exposiciones temporales, en la organización de las actividades relacionadas, en los procesos de adquisición de obras de arte, bien mediante compra, bien mediante depósito o donación, así como en la creación de un sistema de información museográfico, registro, catalogación, mantenimiento y restauración de diversas piezas. También, esta documentación a la que hacemos referencia más arriba, pone en relación que durante el ejercicio 2012, se registraron veintiuna exposiciones-, reduciendo considerablemente el ritmo y la producción de éstas en la institución-, y 20.050 visitantes, y generándose menos público que en años anteriores. No obstante, cabe destacar que cada una de las exposiciones temporales organizadas en el ejercicio estudiado, contó con la publicación de su correspondiente catálogo, y muchas de ellas han sido completadas con diversas actividades culturales, ciclos de cine, programas educativos, y otras acciones que conforman un completo programa temporal.

¹⁸⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 5.



Cartel de la exposición *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*.
Material gráfico cedido por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Después de haber consultado las memorias de estos departamentos, dedicados a la programación de TEA, en donde hemos obtenido la información correspondiente a las exposiciones programadas durante la etapa de estudio, hemos creído conveniente entrevistar al personal de las áreas de colección y exposiciones temporales, con el ánimo de obtener más datos del proceso de gestión de las muestras. De este modo, la conservadora-jefe del departamento de exposiciones temporales, de TEA, Yolanda Peralta¹⁸⁹, señala:

Teniendo en cuenta la ausencia actual de la figura del director artístico, huyo del protagonismo que supone la definición de mi puesto en el organigrama de TEA y programo exposiciones sin grandes pretensiones, con una clara intención educativa, en cuyos discursos se desentraña mi preocupación y/o reivindicación de los discursos de género.

Además, argumenta que no le interesa destacar por los proyectos que realiza, ya que, en palabras de ésta: *“mi objetivo es que las ideas se materialicen en trabajos que desentrañen mensajes y que se comuniquen a la mayor parte de los visitantes que asisten a las exposiciones temporales de TEA”*.

Por otro lado, la comisaria de la exposición, Peralta, nos explica que su experiencia como galerista le ha otorgado un conocimiento general sobre el panorama artístico local, ya que se entra en contacto con diferentes colecciones. Aclara que *“en la*

¹⁸⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, I, II.

exposición Juego de Máscaras. La identidad como ficción, que dirigí, no sólo conté con obras de la colección de TEA, sino también incorporé a otros artistas que estaban trabajando en ese momento, tales como Laura Gherardi, EncarneViva, Cristóbal Tabares, entre otros”.

En cuanto a las políticas de adquisición del centro de arte, en relación a esta exposición, la coordinadora del departamento de colección, María Dolores Barrena¹⁹⁰, nos explica que *“de la exposición Juego de Máscaras...se adquirieron piezas de los artistas Yapci Ramos, Martín & Sicilia y EncarneViva”*. De este modo, nos aclara que en su mayoría fueron producciones realizadas de forma específica para la exposición. Por otro lado, la comisaria, Yolanda Peralta, añade que *“en esta exposición, se pagó por parte de TEA, la producción de algunas obras y como contraprestación el centro adquirió una serie de piezas”*. Continúa: *“es una operación justa para que los museos adquieran obras sin que les suponga un gasto relevante”*.

Dentro de los proyectos artísticos seleccionados, para realizar el análisis y valoración de las exposiciones temporales en TEA y de sus actividades paralelas, mencionamos, y tal y como avanzamos más arriba, *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*, muestra organizada en 2012, comisariada por la doctora en historia del arte por la Universidad de La Laguna, Yolanda Peralta. Esta especialista, es portadora de una experta formación académica y experiencia profesional, destacadas tanto en el ámbito de la docencia donde ejerce tanto en la UNED- Universidad Nacional de Educación a Distancia, en la sede en Tenerife, así como en la Universidad de La Laguna, además es perito tasadora de obras de arte, crítico de arte, autora de numerosas publicaciones, así como de comisariados externos. Por último, debemos destacar su experiencia profesional en el campo del mercado del arte, como galerista. Si mencionamos su campo de investigación, éste se centra en los temas que desentrañan la preocupación y la reivindicación de los discursos de género. En palabras de esta experta, *“mi ámbito de investigación lo marca todo, es mi manera*

¹⁹⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, I, II,III, VI, VII, XI.

de entender la vida. Todo mi trabajo está atravesado por la perspectiva de género”.

Además añade que:

En el caso de Juego de Máscaras, se planteaba el tema de la identidad preguntándonos qué es lo masculino y qué es lo femenino, y en cuyo discurso desvelamos porqué no funciona esa distinción tan férrea, sino que hay otros caminos intermedios.

Por otro lado, en la entrevista que mantuvimos con Peralta, nos manifiesta que el origen de la exposición que nos ocupa nació de un discurso expositivo específico, relativo a la identidad de género aportando mucha relación con el carnaval, y cuyas obras en su mayoría forman parte de la colección de TEA. En este sentido, puntualiza que su trabajo como comisaria se centro básicamente en la redacción del proyecto artístico, la selección de las piezas y en el diseño de la muestra. Finaliza esta parte de la entrevista contando que:

En esta exposición, tomé como tema principal el carnaval, teniendo en cuenta que es una fiesta muy importante en Canarias y que me conducía a plantear otras cuestiones reivindicativas, acercando a los visitantes a un tema cercano, al que le tienen mucho cariño e introduciéndolos en otras temáticas y discursos que tienen que ver con cuestiones de identidad de género.

Manifiesta que se siente satisfecha con el resultado de la exposición porque recibió un amplio número de visitantes que comprendió el mensaje y lo que se pretendía contar. Resalta: *“la concebí como una exposición desenfadada y divertida, que se adentraba en otros temas, tales como la androginia, el travestismo, etc”.* Finaliza, opinando que se deben organizar más exposiciones de este tipo, que no estén arraigados a una espacio geográfico concreto y que cualquier persona se siente cercana a lo que se está contando.

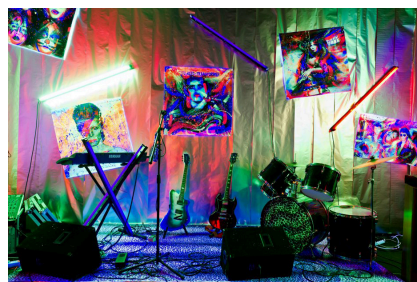
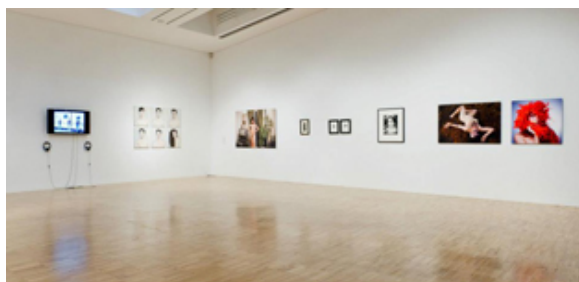
Un catálogo digital, materializa el trabajo de conservación intelectual de esta exposición, (2012, 1-168) en donde, no sólo interviene la comisaria de la muestra, Yolanda Peralta, dejando de manifiesto su proyecto artístico, sino también otros especialistas en el ámbito científico que abordan el proyecto artístico. En este sentido, destacamos a Isabel Tejeda y Pompeyo Pérez. Así, la responsable del proyecto pone en relevancia en el catálogo de la exposición que nos ocupa (2012, 27-33):

...El Carnaval es por tanto una performance, una teatralización, en la que máscaras, disfraces, caretas, antifaces y maquillajes, son elementos imprescindibles para la creación de personajes.

.... los rituales públicos del Carnaval, que se despliegan en la simulación de identidades, también están presentes en el ámbito de lo privado en el que la masculinidad es una farsa y la feminidad una mascarada. Construcciones sociales y modelos de comportamiento impuestos, en función de nuestro sexo, los géneros se perpetúan a través de la repetición de estereotipos, etc.

Por tanto, Peralta, ha tenido en consideración en este proyecto artístico un criterio de selección de artistas, cuyos trabajos tuvieran coherencia con los temas a tratar, tales como, identidad de género, el travestismo y la ficción.

En otra vertiente mencionamos, colecciones particulares e instituciones prestadoras, que han permitido llevar a cabo esta exposición. En este sentido destacamos, el Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM, el Archivo Municipal del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, FEDAC- Fundación para la Etnografía y el Desarrollo de la Artesanía canaria del Cabildo de Gran Canaria, entre otros.



Plano detalle de la salas de exposiciones. *Juego de Máscaras. La identidad como ficción.*
Fotografías cedidas por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Tal y como adelantamos más arriba, hemos consultado el proyecto artístico de esta exposición (proyecto artístico: 2012), en donde su comisaria explica el concepto de la muestra, su estructura, los artistas que participan, el listado de obras, los requerimientos técnicos, el presupuesto, etc. En este sentido, el documento hace referencia a la exposición, de la siguiente manera:

Juego de Máscaras. La identidad como ficción reúne la obra de artistas que se adentran en la noción de género como constructo socio-cultural que puede-y debe-ser deconstruido e incluso parodiado, y en las posibilidades de un "yo" antes rígido y hermético, ahora maleable, mostrando una de las inquietudes y deseos de la sociedad contemporánea, que es por otro lado la esencia misma del Carnaval: la voluntad de cambiar de identidad, difuminando las categorías, subvirtiendo las normas y traspasando los límites.

La comisaria, concluye su intervención, resaltando por otro lado, que con el arte feminista se reivindica la utilización del cuerpo como un material y una herramienta más de trabajo y de este modo se ha incorporado a las prácticas artísticas de muchas maneras.

En otra vertiente, resaltamos la opinión sobre el modelo de gestión de esta exposición por parte de algunos órganos de gestión del centro. En este sentido, Ignacio Domínguez¹⁹¹, nos ha expuesto que *“en la exposición Juego de Máscaras, se optó por realizar un proyecto expositivo a partir de los fondos del centro de arte, desarrollando un discurso de género y apostando por la ambientación. Además, se incorporaron sistemas audiovisuales como alternativa a los montajes más clásicos”*.

También, el anterior director artístico, Javier González de Durana¹⁹², nos ha puesto de manifiesto que *“este centro de arte siempre ha apostado por los temas sociales y el número de visitantes lo considerábamos un resultado y no un objetivo”*.

A continuación abordamos las tareas y competencias de los departamentos de TEA, en relación a la exposición, *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*. En este centro de arte, el trabajo de gestión y de organización de las exposiciones temporales es una labor transversal, en la que participan la mayoría de las áreas que programan, tanto las actividades paralelas, el programa educativo, la conservación intelectual, las acciones de comunicación y difusión, así como la captación de patrocinios. De este modo, destacamos que fruto del trabajo multidisciplinar del centro de arte en esta exposición, se registró en torno a 5.000 visitantes, durante los cuatro meses que estuvo expuesta la muestra, dato poco relevante en comparación con otras de las exposiciones analizadas anteriormente, si tenemos en cuenta el intenso trabajo científico y logístico de la misma.

De este modo, comenzamos analizando las intervenciones de los departamentos de mantenimiento y producción del TEA, de la mano de sus responsables, Ignacio

¹⁹¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°4, VII.

¹⁹² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°5, IX.

Faura¹⁹³, Estíbaliz Pérez¹⁹⁴ y María Marrero¹⁹⁵, quienes han valorado la muestra de la siguiente manera, a través de las entrevistas realizadas. Faura, nos ha puesto en relevancia que “*el centro de arte no cuenta con la dotación lumínica necesaria para una correcta iluminación de las obras de arte*”. Por ello, resalta que la mayor complejidad, dentro de sus tareas, fue adecuar el espacio a esta necesidad técnica, buscando alternativas para satisfacer a la comisaria de la exposición. En otro sentido, Pérez, jefa de producción del centro de arte, ahondó que sus tareas se basaron en las labores de pre- producción, tales como documentación e investigación de la muestra, así como en las intervenciones relativas a la propia producción, tales como puesta a punto de la sala, montaje, etc. Sobre esta muestra, señala “*no destacamos mayor complejidad, que las tareas habituales de producción de una exposición temporal del centro de arte*”. Por otro lado, María Marrero, oficial de producción de la institución, nos ha explicado que “*me ocupé de la organización y coordinación de las normas de protocolo tanto en la rueda de prensa como en la inauguración, así como la atención a los artistas y la gestión del coctel, teniendo en consideración el número de asistentes y la importancia del evento*”.

El área de restauración de TEA, servicio externo del organigrama del museo, está compuesto por las especialistas, Fernanda Guitián¹⁹⁶ y Katarzyna Zych¹⁹⁷, que desempeñaron las tareas correspondientes a una correcta conservación y restauración de las piezas que requería el museo. Así, Zych, especialista en obra gráfica, nos ha explicado que intervino en el tratamiento conservador de un auto decretado por el alcalde de Santa Cruz de Tenerife en 1782, Thomas Cambreleng, expuesto en la muestra, *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*.

Destacamos, la importante labor que desarrolla el área de actividades y audiovisuales dentro de las rentabilidad económica y social de la institución. De este modo y tal y como avanzamos más arriba, con motivo de la exposición, se programó un ciclo de cine, con títulos tales como, *El fantasma de la ópera, Batman, ¿Víctor o*

¹⁹³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 9, V.

¹⁹⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº13, IV.

¹⁹⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº14, I-II.

¹⁹⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº20.

¹⁹⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº21, II.

Victoria?, Zelig, Velvet Goldmine, Rosario Miranda + El Camerino. En palabras del jefe del área, Emilio Ramal¹⁹⁸ “*estos ciclos de cine son gratuitos, ya que forman parte de las actividades paralelas de las exposiciones temporales que programa el centro*”.

Otro de los departamentos que se constituyen como un pilar fundamental en la difusión de la programación de TEA, es el área educativa. En este sentido, en esta ocasión no podemos resaltar un programa didáctico, realizado a propósito de la exposición, pero sí diversas visitas guiadas y talleres que contribuyeron a la comunicación del proyecto artístico en cada una de las exposiciones del centro de arte. En este sentido, y para obtener más datos sobre la labor educativa de TEA, en esta exposición, hemos charlado con la jefe del área, Paloma Tudela¹⁹⁹, que nos ha aclarado que “*Juego de Máscaras...fue una exposición que me interesó mucho a nivel educativo, ya que no sólo atrajo al público en general, sino también a los más jóvenes, al tratar un tema tan divertido como el carnaval, el disfraz y la identidad*”. Así, nos explica esta educadora que existen actividades que te proporcionan claves para poder innovar más allá de una actividad plástica, tales como el hecho de disfrazarte delante de una obra de arte. Además, señala que “*hay exposiciones que nos proporcionan recursos más allá de la actividad plástica tradicional, generando libertad y creatividad*”.



Taller didáctico de la exposición *Juego de Máscaras. La identidad como ficción.*
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

¹⁹⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 15, I.

¹⁹⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 16, III.

En cuanto a las tareas del departamento de diseño en esta exposición, mencionamos que su responsable, Cristina Saavedra²⁰⁰, señala que, *“jugamos gráficamente con la imagen del cartel²⁰¹, colocando una banda translúcida a la altura de los ojos, y dejando una banda transparente en el resto de la cara, haciendo alusión a la identidad y al disfraz, tema éste principal del discurso expositivo”*.

Teniendo en consideración que TEA, no cuenta con un departamento de promoción y marketing, sí se realizaron labores de captación de benefactores y empresas para apoyar la exposición. De este modo, el centro fue objeto de un programa de patrocinio por parte de la empresa JTI- Japan Tobacco International, que anualmente colabora con la institución, patrocinando las exposiciones que consideran convenientes para la imagen de la empresa y su proyección en la sociedad. Además, el servicio de Amigos de TEA, otra ventana para la difusión del centro de arte, organizó visitas guiadas con sus asociados con motivo de la muestra. Según, su responsable, María Ramallo²⁰², la promoción de este servicio podría ser mayor, si se realizaran campañas de captación de socios en la calle y se implantara un departamento de marketing en el centro de arte. Para completar, este servicio de difusión del TEA, incorporamos la valoración de uno de sus socios, al cual hemos entrevistado, José Vargas²⁰³. Así, expone, *“mi valoración del centro de arte tras cinco años desde su apertura es positiva. No obstante, resalto que la respuesta es desigual. Me gustó mucho al principio, porque tenía una dirección y unos objetivos claros”*.

Por último, informamos que el departamento de comunicación del área de cultura²⁰⁴ del Cabildo de Tenerife lo hemos enmarcado en anteriores apartados, como un departamento colaborador en las tareas de comunicación y difusión de TEA. En este sentido, en la exposición analizada, observamos que se mantuvo un comportamiento lineal, sin acciones extraordinarias, plan de medios, ni campañas publicitarias. Cuestiones éstas en su mayoría, determinadas por la situación económica que

²⁰⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n° 18, III.

²⁰¹ Véase cartel al comienzo del análisis de esta exposición.

²⁰² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n° 19, III.

²⁰³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n° 25, III.

²⁰⁴ La entrevista no ha sido publicada por expreso deseo de su autor.

acontece y que apunta a la precariedad de recursos. En palabras del responsable: “*considero que cada vez estamos más insertos en la actualidad cultural de los medios internacionales*”. Afirmación de la que discrepamos, dada la escasa repercusión en medios de comunicación extranjeros. No obstante, si se referencia alguna exposición en medios foráneos, debemos destacar que no es labor de este departamento, ya que nos ha argumentado que este centro de arte no insiste para ser cubierto por la prensa.

Además, hemos podido acceder al dossier interno que prepara el departamento de comunicación relacionado con esta exposición temporal y resaltamos un mayor contenido informativo de la muestra, en donde se ha incorporado la relación de obras que la componen. No obstante, adolece de imágenes que dotarían de mayor atractivo el documento para los comunicadores interesados. Por otro lado, si valoramos el impacto de este trabajo comunicacional, en la prensa podemos destacar una fuerte repercusión local y regional, en detrimento de otra de mayor relieve, fuera de nuestras fronteras.

Por tanto, podemos concluir, que con la exposición *Juego de Máscaras*, se cierra un etapa de nuestro estudio científico relativo a la gestión del proyecto expositivo en TEA, en el cual hemos analizado cinco exposiciones, relativas a distintos modelos de producción, diseño y puesta en marcha de las muestras. Así, la última de las muestras, da respuesta a un producto del centro de arte, comisariado por personal de la institución, como fue el caso de la conservadora- jefa de exposiciones temporales, Yolanda Peralta, quien apostó por programar una exposición coherente con sus planteamientos de trabajo y de investigación, los discursos de género, pero en donde tuvo que utilizar un tema popular, como el carnaval para difundir su mensaje expositivo, reivindicativo y necesario en esta sociedad estandarizada en la que vivimos. Por ello, esta comisaria haciendo un magnifico uso de la creatividad que le caracteriza, y más teniendo en cuenta el periodo de crisis económica que afectó a los presupuestos de la institución, resolvió una muestra, que en su mayoría estaba conformada por fondos del centro de arte, junto con otros de instituciones canarias así como producciones de artistas locales. Diversos lenguajes artísticos, ofrecieron en

esta exposición colectiva, los recursos y herramientas necesarias para que la muestra fuera visitada por cinco mil visitantes, cantidad que si tenemos en consideración el tiempo de duración de ésta no fue demasiado numeroso. No obstante, debemos recordar que este centro no apuesta por exposiciones cuyo objetivo sea el número de visitantes, sino la presentación y discusión de temas, cuya respuesta sean las visitas y su conocimiento del tema. Un discurso artístico, que se manifiesta de manera ilustrativa y sostenida por un lado, por expertos en un catálogo digital-, ahorrando costes y colaborando con el ecosistema-, y con la participación de las actividades y programaciones del museo que enaltecen la exposición, situándola en un nivel óptimo de muestras producidas por el centro de arte. Además, debemos destacar que *Juego de Máscaras*, al igual que *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*, pudo ser vista en otros centros de arte, tales como La Regenta, en Las Palmas de Gran Canaria, además de contar con una aportación en materia de patrocinio por parte de la empresa JTI. Por todo ello, esta muestra junto con *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, las posicionamos como dos modelos similares de gestión del centro de arte, que responden a tres premisas fundamentales: conocimiento científico, rentabilidad social, e impacto mediático.

III. 4.4. Área 60 en TEA: un espacio de arte emergente local.

El apoyo continuado al arte emergente en España por parte de los diferentes agentes culturales y la creación de TEA en el año 2008, ha propiciado destinar uno de los espacios museísticos de este centro de nueva planta al programa Área 60. Esta plataforma dirigida a jóvenes creadores emergentes, está constituida por una sala de 60m², escenario de los procesos creativos de las artes visuales, que acoge durante siete semanas los trabajos de los artistas seleccionados por cada comisario de forma anual. De este modo, este centro de arte ofrece no sólo los medios económicos suficientes para producir los proyectos artísticos sino también la sala de exposiciones idónea para ofrecer el trabajo al público.

Este espacio de recreación y exhibición de las artes visuales, depende orgánicamente del departamento de exposiciones temporales de TEA, que apuesta por la creación joven de Canarias, tal y como se ha demostrado durante estas cuatro

ediciones en una evolución estructural, temática y de contenidos, fruto de un trabajo curatorial dirigido por los comisarios, Claudio Marrero, Ernesto Valcárcel, Ángeles Alemán y Aristides Santana, consecutivamente, en el cual, la identidad, el cuerpo, el tiempo y el espacio, así como el reciclaje y la optimización de materiales o el uso de materiales pobres en los procesos creativos, son algunos de los centros de actividad que desentrañan estos proyectos artísticos. Por tanto, este programa, es entendido como una plataforma de creación al arte emergente inserta en TEA, a propuesta del anterior director artístico, Javier González de Durana²⁰⁵, quien en la entrevista que le dirigimos con motivo de nuestro trabajo científico, nos explica que el propósito de este espacio emergente en la institución canaria, no era otro que el de disponer de un espacio en el que los artistas jóvenes y no tan jóvenes pudieran realizar el proyecto que no les era posible ejecutar en otros ámbitos, tales como galerías de arte, centros y museos sin financiación directa al artista, entre otros. Asimismo, nos aclara que el objetivo de Área 60 no era dar mayor visibilidad al arte emergente en Canarias, sino dar visibilidad a los artistas concretos que participan en el programa, con una aportación de medios habitualmente inusual.

Por otro lado, destacamos que en la actualidad y desde su gestación este espacio ha evolucionado incorporando otras propuestas artísticas que equiparan en calidad y en impacto mediático a otras realizadas en centros de arte españoles de la misma naturaleza que TEA. Área 60 aspira a convertirse, a lo largo de estas cuatro ediciones, en un espacio de proyección al arte emergente realizado por los jóvenes creadores, estimulando sus trabajos, ampliando el conocimiento del público y compartiendo una concepción del arte contemporáneo como algo dinámico, prospectivo y crítico. Este programa acoge la obra de un artista durante un mes y medio, seleccionado por un comisario anual, que elabora seis propuestas artísticas y justifica su criterio con cada actuación que lleve a cabo. En consecuencia, se programan seis exposiciones anuales, inaugurando una cada dos meses cuyo destinatario es el colectivo de creadores naturales o residentes en Tenerife. Por tanto, este espacio, persigue varios objetivos, entre los que se puede mencionar el fomento

²⁰⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 5, V.

y la promoción de la creación artística actual, el compromiso de TEA con los jóvenes, a los que apoya en su labor creativa, entendiendo este apoyo como una implicación directa en sus necesidades financieras y de comunicación con la sociedad, programar a artistas poco conocidos aún, promover a creadores locales así como propiciar la interacción entre artistas y espectadores.

Respecto a la sistematización y definición de cada edición de Área 60, destacamos una selección de artistas que a penas presentan un nexo común generacional, aunque si deja entrever varios aspectos que unen la estética de estos creadores que buscan mantener su vocación en un ámbito específico, que cuenta con una gran infraestructura local, como es TEA, la cual apoya al arte emergente y en donde las artes visuales son contempladas desde una perspectiva amplia, abierta y multidisciplinar.

De este modo, podemos comenzar a definir y clasificar cada una de las fases de este proyecto. Tal y como observamos en la tabla III, la primera etapa arranca en la temporada 2009-2010, bajo el comisariado del artista y profesor Claudio Marrero²⁰⁶, la segunda fase, 2010-2011, la comisaría el arquitecto, artista plástico y crítico de arte, Ernesto Valcárcel, la tercer temporada 2011-2012, es responsabilidad de Ángeles Alemán, profesora del departamento de historia del arte de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, y en la última edición que ocupa nuestro estudio científico fue seleccionado un joven comisario, artista y crítico de arte, Arístides Santana.

²⁰⁶ El discurso artístico en torno al proyecto de la primera edición de Área 60 es el resultado de una serie de conclusiones y valoraciones personales, teniendo en consideración que a pesar de nuestros reiterados intentos por ponernos en contacto con su comisario, Claudio Marrero, no ha sido posible entrevistarle. De este modo, las afirmaciones y comentarios aquí vertidos se han realizado a partir de deducciones establecidas al haber analizado las fuentes escritas existentes, el discurso conceptual del comisario y la selección de artistas realizada, correspondiente a la citada temporada.

Tabla III²⁰⁷

1ª EDICIÓN 2009-10	2ª EDICIÓN 2010-11	3ª EDICIÓN 2011-12	4ª EDICIÓN 2012-13
CLAUDIO MARRERO ²⁰⁸	ERNESTO VALCÁRCEL	ÁNGELES ALEMAN	ARÍSTIDES SANTANA
	<i>Iº Año, IIª Década, IIIº Milenio, IIIª Dimensión</i>	<i>Las huellas del cuerpo</i>	<i>Hexaedro</i>

En este apartado y dentro de la concepción global de este espacio, vamos a analizar cada una de las propuestas planteadas por los artistas que han expuesto sus trabajos en esta antesala de las grandes exposiciones en TEA. Si observamos la tabla IV, podemos atender al orden de cada una de las intervenciones de los creadores en estas cuatro ediciones. En la primera temporada, marcada por el comisariado de Claudio Marrero, arrancó la primera de las exposiciones de Área 60, con el trabajo de

Tabla IV²⁰⁹

ARTISTAS	TÍTULO	LENGUAJE/TÉCNICA
LAURA BENAVENTE (Buenos Aires, 1979)	<i>Ascesis</i>	Fotografía
RALP KISTLER (Múnich, 1969)	<i>Cuentos Chinos</i>	Instalación
OSCAR & BEA (Santander, 1978) (Tenerife, 1978)	<i>Impasse</i>	Instalación
ESTHER AROCHA (Tenerife, 1987)	<i>Rara Avis</i>	Fotografía
LENA & JUANJO (Hitchin, 1976) (Tenerife, 1980)	<i>Biography</i>	Instalación
ALBERTO GARCÍA (Salamanca, 1974)	<i>Celebration</i>	Instalación

²⁰⁷ Véase tabla III. Comisarios y proyectos artísticos, 2009-2013. Fuente: elaboración propia.

²⁰⁸ La primera edición de Área 60 no dispuso de un título estable que definiera el proyecto artístico.

²⁰⁹ Véase tabla IV. Primera edición de Área 60, 2009-2010. Fuente: elaboración propia.

Laura Benavente, una joven artista argentina que en la actualidad vive y trabaja entre Tenerife y Gran Canaria, especialista en las Bellas Artes y más concretamente en la fotografía digital entendida ésta como el punto de partida de su creación artística a caballo entre la fotografía y el arte.

La segunda de las intervenciones en esta edición le correspondió a Ralph Kistler, un artista alemán que vive y trabaja entre Múnich y Tenerife. Este artista, es licenciado en Bellas Artes con amplia especialidad teórica y práctica en este campo de actuación, en el cual trabaja incidiendo en la problemática que afecta a la posmodernidad, el turismo, sus terribles consecuencias para el turismo y la sociedad, así como las contradicciones de su propia vida artística.

Beatriz Lecuona y Óscar Hernández, conforman una pareja de jóvenes artistas, residentes en Tenerife, licenciados en Bellas Artes, con amplia formación teórica en el campo de las artes visuales y que en la actualidad ejercen como directores del Aula de Cultura de Pensamiento Artístico Contemporáneo de la ULL. Además, cabe mencionar la destacada factura de exposiciones individuales y colectivas que reposa sobre sus espaldas, tales como, *Testigos*, *Todo Hielo*, *De cómo hacer de una silla un banco*, *Impasse*, *El columpio español*, *El mar por el que todos navegamos*, entre otras muchas. *Impasse*, reduce la existencia del ser humano a la consciencia de su propia condición. En esta instalación, la pintura destila sin fin, actúa dentro de un espectáculo multisensorial que alude a la extrema dificultad de representar en donde la pintura aglutina la memoria colectiva en imágenes que fluyen constantemente.

Esther Arocha, y su *Rara Avis* componen la cuarta intervención de esta primera temporada en Área 60. Esta artista canaria, licenciada en Bellas Artes, destaca por una profusa actividad expositiva con intervenciones tales como, *Taxonomía especulativa*, *Rara Avis*, *Ataviar*, *El mar y sus sentidos*, *Off. El Apartamento*, *Puntos de mira*, etc. *Rara Avis*, indaga en la identidad a partir de la fotografía, en donde explora desde una mirada inteligente la naturaleza del ser, el travestismo de la imagen, la involucración en el paisaje falsamente idealizado de la selva y el altiplano, sin salir de su hábitat en La Laguna.

El quinto proyecto presentado en esta edición, es el perteneciente a los artistas Lena Peñate y Juan José Valencia, un equipo artístico interesado en comportamientos y retóricas sociales. Los trabajos de esta pareja se despliegan en el marco de proyectos desarrollados específicamente para cada contexto. Comparten su labor artística con el comisariado de proyectos expositivos. Se muestran muy interesados por los comportamientos sociales en red y los enunciados que responden a las gramáticas de la propia cultura. Estos creadores han participado en varias exposiciones colectivas e individuales como, *Acceso*, *Por defecto*, *Masa y ocio*, *Hipnosis y obsolescencia*, *Biography*, *Introducing cats in a modern home*, *Adecantamiento de la vía pública II*, etc. En *Biography*, presentan un espacio de estudio que desde el punto de vista de la representación, invierte el concepto convencional de lo biográfico, estableciendo con ello un ámbito de relación que versa sobre el modo en el que nos construimos y sobre los aspectos que ponemos en cuestión. Esta esencialidad y el conocimiento de su presencia fue exhibida en Área 60, desvelando un registro de recuerdos imbricados a la exposición museística, a partir de dos vídeos, un collage construido a base de portadas de periódicos y varias fotografías, en cuya deconstrucción autobiográfica, trata de interrogarse sobre su propia necesidad como constructor, mediante el uso del archivo de imágenes personales.

La última de las propuestas artísticas de esta primera temporada, la representa el artista salmantino Alberto García, residente en la actualidad en Gran Canaria, y licenciado en Bellas Artes por la Universidad de La Laguna, así como diplomado en ciencias empresariales por la Universidad de Salamanca. Este artista emergente ha participado en diversas exposiciones tanto individuales como colectivas, de cuyas muestras en solitario cabe destacar la presentada en la galería grancanaria Saro León, bajo el título *Proyecto Sotanones*. Bajo el título de *Celebration*, el artista ha querido invitar al visitante a sumergirse en su visión particular de lo que es una Celebración, en donde todos los trabajos recogidos en esta exposición se hicieron bien para conmemorar un acontecimiento, festejar una fecha o alabar un determinado suceso, exponiéndose por primera vez al público. Este discurso lo manifiesta este creador, a

partir de la proyección de cuatro vídeos en los que la experiencia visual aparece en clara sintonía con los sonidos vinculados a cada uno de estos trabajos.

La segunda etapa de Área 60, fue comisariada por Ernesto Valcárcel quien asumió un proyecto artístico determinado por el factor temporal. Bajo el título de **I^o Año, *II^a Década, *III^o Milenio, *III^a Dimensión*, podemos observar en la tabla VI, los artistas seleccionados en esta segunda temporada por el comisario de la muestra, los temas de cada proyecto, los soportes empleados en el proceso creativo y el orden de intervención.

Tabla V²¹⁰

ARTISTAS	TÍTULO	LENGUAJE/TÉCNICA
RITA MARRERO (Tenerife, 1974)	<i>Normas sobre fugas</i>	Instalación
MACAME TRÁPAGA (Cádiz, 1969)	<i>Redes latentes</i>	Instalación
ABEL H. GARCÍA, ABEL HERRERA Y JAVIER HERRERA (Tenerife, 1952 Tenerife, 1975 Tenerife, 1979)	<i>Perpetuum Mobile</i>	Instalación
DIEGO VITÉS & NESTOR DELGADO (Lugo, 1986) (Tenerife, 1986)	<i>Buhardilla</i>	Instalación
LAURA GHERARDI (Roma, 1969)	<i>Nessum Dorma</i>	Instalación
DAVID FERRER (Barcelona, 1977)	<i>Disponibilidad Limitada</i>	Instalación

La artista tinerfeña, Rita Marrero, inauguró esta segunda temporada en este reducto de arte emergente que pone al servicio de los jóvenes creadores TEA. Tras un obtener el título de interiorismo, acomete la especialidad bellas artes en La Universidad de La Laguna, a través de la cual desarrolla su auténtica vocación artística. Algunas de las exposiciones colectivas en las que ha participado esta joven artista son: *Línea Narrativa, Sobrenada, Otros enfoques, Puntos de Mira*, entre otras

²¹⁰ Véase tabla V. Segunda edición de Área 60, 2010-2011. Fuente: elaboración propia.

a mencionar. *Normas sobre fugas*, alude a la concepción de un mundo estructurado, en donde el individuo no encuentra capacidad de elección, la libertad está en entredicho y de la sociedad se emana grandes dosis de fragilidad. De este modo, esta artista utiliza ciertos elementos constructivos de una instalación habitacional en cuyo interior se exhiben y proyectan otros trabajos de la artista concebidos desde el mismo criterio y con los que, la unidad del conjunto proyectado, pretende denunciar un *status* sociológico abandonado al consumismo y a un vertiginoso ritmo de comunicación.

Macame Trápaga, la segunda de las artistas que participa en la presente edición, está en posesión de la diplomatura en Arquitectura Técnica y la licenciatura en Bellas Artes, especialidad la primera que le proporciona las herramientas necesarias para utilizar recursos técnicos en sus procesos creativos, de los que emana un selectiva, y sensitiva percepción de la realidad. Trabaja actualmente en la temática de los espacios por medio de instalaciones interactivas audiovisuales y electrónicas. Macame Trápaga ha mostrado sus propuestas -entre otros sitios- en el Instituto Cabrera Pinto, en el espacio Tragaluz Digital de la Sala de Arte Contemporáneo del Gobierno de Canarias, en el Círculo de Bellas Artes de Tenerife, en la sala de Arte La Caixa de La Laguna, en Los Lavaderos o en el Ateneo de La Laguna. *Redes latentes*, sugiere un metafórico diálogo entre el sujeto y el objeto, a través del formato de la instalación, manifiesto en la elocuente expresividad que manifiesta en los múltiples y variados materiales que conforma su obra enriquecida con criterios escenográficos, luminotécnicos y audiovisuales.

La tercera propuesta artística del comisario de esta edición, Ernesto Valcárcel, es la de la familia Herrera; Abel H. García, Abel Herrera y Javier Herrera. Todos artífices de proyectos expositivos ambiciosos y con proyección de ser expuestos en programas de arte emergente a nivel internacional. Licenciados en Bellas Artes por la Universidad de la Laguna, destacamos en primer lugar como reseña biográfica la figura artística de Abel Herrera, el cual en 2008 participó en *Desórdenes*, un proyecto expositivo comisariado por Beatriz Lecuona y Óscar Hernández. *Escenas de costumbres y otros cuadros (antidemocráticos)*, fue otro de los proyectos en los que expuso así como *Ejercicios de domismo*, comisariado por Juan José Valencia.

Javier Herrera, conforma la segunda figura artística de este trío de ases, quien ha participado en una serie de exposiciones y bienales entre las que podemos destacar; *Alquilo*, un proyecto artístico englobado dentro del ciclo *Ejercicios de domismo* comisariado por Juan José Valencia, así como *Una mirada al futuro* y la participación en la Bienal de Artes Plásticas de Santa Cruz de Tenerife y *Disonancias*.

Abel Herrera García, cierra el núcleo familiar de propuestas de este trabajo artístico, marcado por una fuerte trayectoria anterior, en donde participa en interesantes proyectos expositivos de forma individual y colectiva, tales como *On/Off*, proyecto comisariado por Óscar Hernández y Beatriz Lecuona, así como el proyecto cultural, *Territorio infinito*, aportando la instalación *Deconstruyendo paisajes. Perpetuum Mobile, Memorandum sobre el transcurrir de las cosas*, es el título elegido por este equipo artístico, para narrar un proyecto que trata de actuar como una instalación, en la cual el visitante protagoniza las imágenes proyectadas, con sucesivos retrasos, en dos de los parámetros verticales que delimitan el perímetro de Área 60, denunciando con ello el alienante círculo vicioso, en el que el consumismo confiere al presente un fatídico carácter de *intemporalidad infernal*. Los procedimientos implícitos en la instalación de los Herrera denotan las características que definen al comercio como conquistador de todos los aspectos de la vida, otorgando al conjunto de individuos unas herramientas, para oponer resistencia.

Con una juventud arrolladora Néstor Delgado y Diego Vités se enfrentan a un espacio emergente como es Área 60, de una forma consciente y premeditada

Laura Gherardi, es una artista italiana, residente en Tenerife, que introduce un bello *Nessum Dorma* en un espacio de 60m², creando una magnífica composición hasta el momento innovadora.

La sexta y última de las intervenciones en esta temporada en el proyecto artístico comisariado por Ernesto Valcárcel le corresponde al artista catalán residente en Tenerife, David Ferrer, implicado en la utilización creativo-artística de las nuevas tecnologías así como en el tipo de propuestas, formatos y soportes más innovadores en el ámbito de las artes visuales que utiliza en su vida profesional tanto como

diseñador gráfico como artista. Estas herramientas de conocimiento le permiten desenvolverse con soltura en el ámbito artístico, a partir de la experiencia en exposiciones individuales y colectivas, como, *Contra, Reservados, On/Off, Unterwegs*, entre otros. La concepción ágil y disciplinada de su trabajo, potencia la creación de soluciones completas para entornos específicos, rigurosamente diseñados *ad hoc* y dotados de una peculiar austeridad y economía de medios que lo relacionan con el minimalismo y el reduccionismo, en donde las herramientas al uso dentro del proceso creativo son ordenadores, cámaras fotográficas, teclados, focos, así como programas informáticos. Un laboratorio, cuya producción resulta invisible, intangible, hasta que su autor proyecta, mediante un escaso telón o cortina, como si del comienzo una obra de teatro se tratase, en donde el espectador se acomoda en su butaca, en la que se reproduce la imagen en perspectiva del espacio de Área 60.

La tercera edición de Área 60, respondió a los planteamiento curatoriales de su comisaria, Ángeles Alemán, quien asumió un trabajo artístico atendiendo a un discurso argumental en donde el cuerpo y sus huellas se convierte en el *actor* principal de la escena abordado desde los múltiples lenguajes. De esto modo, bajo el título *Las Huellas del cuerpo*, se concibió un proyecto artístico a partir de seis propuestas, realizadas por siete artistas que dotan de un calor corporal a una sala como es Área 60, narrando historias, a través de sutiles percepciones. A continuación, podemos observar en la tabla VII, los artistas seleccionados en esta tercera temporada por la comisaria de la muestra, los temas de cada proyecto, los soportes empleados en el proceso creativo y el orden de intervención de cada uno de los creadores.

Tabla VI²¹¹

ARTISTAS	TITULO	LENGUAJE/TÉCNICA
ROCÍO ARÉVALO (Santiago de Chile, 1974)	<i>El espacio que ocupa</i>	Instalación
RAQUEL PONCE (Gran Canaria, 1972)	<i>Corpografías</i>	Instalación
MONIQUE HOFFMAN		

²¹¹ Véase tabla VI. Tercera edición de Área 60, 2011-2012. Fuente: elaboración propia.

(Gran Canaria, 1972)	<i>Wonderland</i>	Fotografía
DAVINIA JIMÉNEZ (Gran Canaria, 1982)	<i>La imposibilidad del discurso</i>	Dibujo/Instalación
PÉREZ Y JOEL (Madrid, 1974)	<i>Antibody</i>	Instalación
MÓNICA SARDIÑA (Buenos Aires, 1964)	<i>Corpus</i>	Instalación

Las propuestas de arte emergente que proyecta Área 60 en esta edición, arrancan con la artista chilena Rocío Arévalo: residente en Las Palmas de Gran Canaria y licenciada en bellas artes, esta joven apuesta por una obra crítica, en la que lleva trabajando hace algunos años en donde analiza el estado del cuerpo humano desde las más diversas vertientes como contenedor de nuestra alma.

Raquel Ponce natural de las Palmas de Gran Canaria, interviene en esta tercera entrega de Área 60, teniendo en consideración un marcado carácter multidisciplinar en su formación y en el discurso artístico en el que trabaja. Esta artista es licenciada en historia, y está en posesión de una amplia formación y experiencia como bailarina, actriz y directora escénica en Canarias y Madrid. Desde el punto de vista expositivo, ha llevado a cabo proyectos que han podido verse en el Gabinete Literario, Laboratorio Bg del Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM, Instituto Cervantes de Berlín, Festival de performance *Cuerpo a Cuerpo* en el Centro de Arte La Regenta, y el Tragaluz Digital en la Sala de Arte Contemporáneo de Gobierno de Canarias, entre muchas de las muestra a citar. *Corpografías*, proyecta un discurso, propio del lenguaje conceptual, a partir de serie de acciones en que el cuerpo se acciona y a través de diferentes elementos, ya sea con el dibujo a mano alzada o con tiras de color rojo, se van marcando los perfiles de su cuerpo, con el objeto de crear una imagen doble, de forma etérea y sutil, corpografías, que reflejan otra forma de explorar el cuerpo, generando un significado que ahonda en el efimeridad de la vida, al margen de nuestra voluntad.

Una delicada y elegante Monique Hoffman, traslada sus sueños de niña sobre los vestidos etéreos al soporte fotográfico que acaricia las paredes de Área 60. Esta creadora de las formas sinuosas y efímeras posee una doble formación artística, tanto en las bellas artes como en la historia del arte. En cuanto a su experiencia expositiva

previa a este espacio de arte emergente en TEA, podemos señalar algunas muestras expositivas de carácter individual y colectivo, como *Vestidos de Sueños*, *Intersticios del Ectoplasma*, *Suelo*, *Con Permiso de los Absurdo*, entre otras. *Wonderland*, da un paso más allá de la mística predilección de la artista por los vestidos blancos, ocres que susurran ligeras transparencias. Monique Hoffman indaga en sus fotografías el origen de los vestidos solitarios que las protagonizan. Vestidos que han abandonado un cuerpo en plena libertad y sin restricciones conocidas.

Davinia Jiménez, constituye la más joven aportación artística de esta tercera edición, comisariada por Ángeles Alemán. Esta creadora grancanaria es licenciada en bellas artes por la Universidad de La Laguna y técnico en escultura por la Escuela de Arte y Superior de Diseño de Gran Canaria. Una nutrida trayectoria expositiva le avala tanto a nivel individual como colectiva, con muestras tales como *Los cuerpos dóciles*, *Los medios del buen encauzamiento*, *Eterno retorno*, *Por la cara*, etc. *La imposibilidad del discurso*, transita en los parámetros clásicos del dibujo a grafito, aportando una visión de la realidad original y controvertida a partir de imágenes entresacadas de fotogramas de películas. Así, la creadora pretende adentrarnos en una panorámica documental a través del cual relacionemos la expresividad del cuerpo y de los rostros a través del trazo firme de sus dibujos.

Pérez y Joel, constituyen la penúltima de las intervenciones de esta temporada en Área 60, en donde se establece la relación entre la arquitectura y el cuerpo que lo habita. Iván Ballesteros, es arquitecto por la E.T.S.A de Las Palmas de Gran Canaria, además de realizar postgrado en Arquitectura y Urbanismo en la Architectural Association en Londres. Teniendo en consideración su labor profesional como arquitecto lo compatibiliza de forma extraordinaria con su actividad artística, desde 1998, cuando conforma una pareja artística junto con Elena García, como *Pérez y Joel*, cuyos trabajos han podido exhibirse en *La Novena Bienal de La Habana*, *Rencontres de la Photographie Africaine*, *Asociaciones Debidas*, *A ojo de canario*, entre otras muchas. En *Antibody*, la arquitectura se convierte en metáfora del mundo. El ejercicio de la arquitectura marca en estos creadores la forma decisiva de medir el cuerpo, como si de una maqueta se tratase. Esta exposición para su creador Iván

Ballesteros, es un concepto en proceso, el cual se nos presenta como una alternativa en donde el espectador actúa en soledad y en diálogo con la obra en la órbita de la búsqueda de esa otra identidad corporal.

La última de las intervenciones realizadas en el proyecto artístico comisariado por Ángeles Alemán le corresponde a la artista argentina Mónica Sardiña, enfermera de profesión y especialista en bellas artes por la Universidad de Laguna.

La cuarta edición de Área 60, en la cual nos encontramos en la actualidad, responde a los planteamientos curatoriales de su comisario, Arístides Santana, quien ha abordado un proyecto artístico que afecta las nuevas tipologías del arte dentro del espacio museístico, así como la concepción de proyectos *ad hoc* en donde se tiene en cuenta la optimización de los materiales y recursos para la creación artística. De este modo, *Hexaedro. Seis intervenciones artísticas y un espacio*, se caracterizan por la construcción de espacios e instalaciones donde priman lo efímero, el reciclaje y las relaciones interpersonales. A continuación, podemos observar en la tabla VIII, los artistas seleccionados en esta cuarta temporada por el *curator* de la muestra, los temas de cada proyecto, los soportes empleados en el proceso creativo y el orden de intervención de cada uno de los creadores.

Tabla VII²¹²

ARTISTAS	TÍTULO	LENGUAJE/TÉCNICA
NOELIA VILLENA (Tenerife, 1986)	<i>Packaging</i>	Instalación
SOL CALERO Y CHRISTOPHER KLINE (Caracas, 1982) (Kinderhook, NY)	<i>Regalos Ancestrales</i>	Instalación
OLIVER BERHMANN (Tenerife, 1973)	<i>Deepwater blues</i>	Instalación
ISRAEL PÉREZ Y MARÍA REQUENA (Tenerife, 1975) (Tenerife, 1978)	<i>Clamor</i>	Instalación
PACO GUILLÉN		

²¹² Véase tabla VII. Cuarta edición de Área 60, 2012-2013. Fuente: elaboración propia.

(Gran Canaria, 1974)	<i>Blanco Roto</i>	Dibujo e instalación
MARTINKA BROBIKOVA y OSCAR DEL CARMEN (Bratislava Slov. 1981) (Jaén, 1976)	<i>In Progress</i>	Instalación

Noelia Villena, ha irrumpido en la escena artística local con una nutrida trayectoria artística que ha culminado hasta el momento con su participación dentro del proyecto artístico de Arístide Santana para Área 60 en TEA.

Sol Calero y Chistopher Kline, componen una pareja de artistas internacionales que en la actualidad viven y trabajan en Berlín, cuyo vínculo principal a la isla se manifiesta en la formación académica por parte de Sol Calero en la facultad de bellas artes de la Universidad de La Laguna. En su experiencia profesional podemos destacar algunas exposiciones como; *Field Studies*, *El jardín inventado*, *Horrores y placeres de lo doméstico*, entre otras. Por otro lado, Christopher Kline, tiene una formación procedente del ámbito del diseño, con una factura destacada de intervenciones la gran mayoría realizadas en Berlín de donde es natural, algunas de éstas son; *Snakebraid*, *Mimisbrunnr*, *Luftbad*, entre otras. *Regalos Ancestrales*, constituye otra de las propuestas artísticas de estos creadores para este espacio emergente, cuyo concepto principal gira en torno a la idea de preservar lo efímero. Uno de los trabajos que encierra este discurso es la investigación basada en la creación de objetos que tienen como fin el ser heredados. Para ello los artistas proponen la creación de una instalación con esculturas de gran formato y objetos encontrados en donde la interacción con el público y artesanos de la zona se convierte en una pieza clave del proyecto. Por tanto en esta muestra los creadores incorporan objetos artesanales y piezas escultóricas de aspecto monumental que son presentadas como si formaran parte de una exposición en un museo de historia o antropología.

Oliver Behrmann participa en la cuarta edición de Area60, partiendo de las premisas que sostienen al arte emergente que se produce en la actualidad, aquéllas que favorecen la interacción entre artista y público, a partir de propuestas que sirven

para producir un cambio global que permitan resolver los grandes problemas energéticos y económicos de esta sociedad.

La cuarta propuesta artística de esta edición corre a cargo de una pareja de artistas de Santa Cruz de Tenerife, Israel Pérez y María Requena. Ambos son licenciados en bellas artes por la Universidad de La Laguna y les une la motivación por destruir las fronteras que delimitan los espacios, creando ámbitos inestables, relativos al estado de emergencia en el que estamos sometidos. Con una amplia trayectoria artística y premios otorgados, estos artistas han colaborado en muestras como *Instrucciones de cómo podar y mantener*, *En todas direcciones*, *Transversalia*, entre otros. *Clamor*, en su propuesta artística pretende ahondar desde la acción el efecto que provoca, los espacios arquitectónicos en donde habita el ser humano y que nos obligan a reconocernos es espacios inestables, en donde el motor artístico propone la construcción de una pieza de carácter escultórico, realizada a base de restos que se instalarán en el espacio, utilizando las paredes para sustentarse, con los requerimientos técnicos correspondientes que recreen el concepto artístico de la muestra.

Paco Guillén, participa de esta selección de artistas realizada por el Comisario en esta cuarta edición, desde su particular óptica, eligiendo el dibujo como campo de experimentación, creando un particular universo influido por su entorno cultural y social más inmediato. Nacido en Las Palmas de Gran Canaria, este artista es licenciado en bellas artes por la Universidad de Castilla La Mancha. Entre las exposiciones individuales y colectivas que les sustenta en su ambicioso curriculum, resaltamos, *Calle Skendorf*, *Mr. Wallace*, *Pequeñas Perversiones*, *8.1 Distorsiones*, *Documentos*, *Naderías y Relatos*, entre otros. *Blanco Roto*, expresará ironía y amargura, narrando un discurso que alude a la existencia cotidiana. Sus dibujos son directos, concisos y sintéticos sin amaneramientos técnicos y muestran los aspectos absurdos de nuestra sociedad, planteándonos cuestiones en relación a la naturaleza y al ser humano, así como su papel en la sociedad.

La últimas de las propuesta presentadas en esta cuarta etapa, es la correspondiente a los artistas Óscar del Carmen y Martinka Brobikova, quienes trabajan desde hace seis años en un proceso de investigación que ofrece la posibilidad de utilizar alimentos caducados en la producción de energía a partir de un tipo de instalación PDP/AV1. Estos artistas, buceadores de propuestas emergentes, son licenciados en bellas artes y su actividad teórica se ha puesto en práctica en numerosas exposiciones y *performances* realizadas en todo el mundo, entre las que podemos mencionar, *You have to go now*, *E. Rotor 2*, *Talking Garbage*, *Kurant*, *Pixelache*, etc. *In Progress*, es el resultado de un proceso de análisis de los diferentes modelos de producción y consumo de nuestra sociedad, concretamente esta pareja de artistas centran su atención en los alimentos que están considerados como perecederos, en donde la fecha de caducidad haya expirado. De este modo, la instalación pretende reactivar al conectar diferentes piezas de frutas o vegetales en simbiosis con televisores de pantalla de plasma, siendo el medio que permite visualizar la síntesis analógica que emite la energía de dichas frutas y vegetales. En definitiva, esta propuesta pone en entredicho las estrictas normas europeas sobre la caducidad de los elementos posibilitando con este trabajo de investigación realizado por estos creadores, alargar la vida útil de determinados productos.

Para evaluar la evolución del programa de Área 60 en TEA, durante estas cuatro ediciones, debemos tener en consideración la selección de los temas a desarrollar en cada temporada por los comisarios responsables de los proyectos artísticos, así como la selección de artistas y los lenguajes empleados en las propuestas presentadas a realizar en este espacio de arte emergente. No obstante, y atendiendo a estos criterios, procedemos a analizar este programa, que ha respondido a los objetivos que se ha trazado en todas las temporadas, convirtiéndose de este modo en un referente nacional relativo a la proyección del arte emergente.

Si analizamos la primera edición de Área 60, teniendo en cuenta todas y cada una de sus líneas de actuación, destacamos en primer lugar, los perfiles de los artistas, naturales la gran mayoría de Santa Cruz de Tenerife, a excepción de dos que proceden de otras ciudades españolas y otros dos del ámbito internacional. Con

respecto a las edades de los creadores de esta edición, tenemos que resaltar que oscilan entre los 25 y 43 años, incidiendo así en las diferentes tendencias y generadores de la crítica en torno al arte joven o la creación joven, que a penas tiene experiencia. No obstante, todos responden a una formación especializada en las bellas artes, cuyo ámbito de actuación principal es a nivel local. Con respecto al discurso conceptual que abordan estos creadores, se rige por las premisas curatoriales de los responsables de los proyectos, entorno a la crisis de la identidad, las reflexiones relativas al “yo”, la naturaleza del ser y el travestismo de la imagen, en definitiva cuestiones que son el resultado de la problemática que atañe a parte de la sociedad contemporánea. En cuanto a los recursos artísticos utilizados como forma de comunicación principal, podemos mencionar la fotografía, la instalación, la video-instalación, el arte electrónico y la utilización de objetos cinéticos que pretenden alcanzar un alto grado de interactividad.

Con respecto a la segunda edición, **Iº AÑO*, **IIª DÉCADA*, **IIIº MILENIO*, **IIIIª DIMENSIÓN*, destacamos los perfiles de los artistas naturales la gran mayoría de Santa Cruz de Tenerife, a excepción de tres procedentes de otras ciudades españolas y una artista de una ciudad italiana. Con respecto a las edades de los creadores de esta edición, tenemos que resaltar que oscilan entre los 26 y 43 años. Sin embargo, todo a excepción de la familia Herrera, responden a una formación previa a la especialización en bellas artes, correspondiente a arquitectura técnica, interiorismo, y diseño gráfico. En consecuencia, podemos afirmar que los artistas seleccionados por su comisario, responden a un alto grado de experimentación y una fuerte carga multidisciplinar, concibiendo proyectos *ad hoc*. Con respecto al discurso conceptual que abordan estos creadores, incidimos en el factor *tiempo*, como eje direccional en el que se apoyan todas las propuestas de esta etapa. Las herramientas utilizadas por los artistas para traspasar las fronteras que delimitan el museo con la sociedad, y que podemos mencionar son, la instalación y la video-instalación interactiva, los dispositivos audiovisuales y electrónicos, en definitiva, un laboratorio de concepción ágil y disciplinada que potencia la creación de soluciones completas para entornos específicos dotados de una peculiar austeridad.

Las Huellas del Cuerpo, en la tercera edición de Área 60, transgrede al cuerpo, a la materia con las propuestas de siete artistas cuyos perfiles ahonda en el campo de la historia, la enfermería, el diseño y las bellas artes. Esta selección de artistas poseen una fuerte carga multidisciplinar que ejercen en las diversas manifestaciones artísticas. Naturales la gran mayoría de Las Palmas de Gran Canaria, a excepción de uno de Madrid y otros dos extranjeros, esta edición está fuertemente marcada por la procedencia de su comisaria, Ángeles Alemán, quien seleccionó a un versátil grupo de artistas que oscilan entre los 30 y los 48 años, recreando en sus originales propuestas a partir de soportes como la instalación, el dibujo y la fotografía, mensajes argumentales que justifican el discurso curatorial, destacando así algunos temas como la imposición de la medida como canon de belleza, la utilización de los lenguajes conceptuales en el abandono del cuerpo, la presencia del ser en el espacio intemporal, la búsqueda de la identidad cultural y las consecuencias del cuerpo.

Hexaedro. Seis intervenciones artísticas en un espacio se corresponde con la cuarta y última edición de Área 60, analizada en este trabajo científico, cuyo tema, debate en torno a las nuevas tipologías del arte dentro del ámbito museístico, así como la concepción de los proyectos *ad hoc*, donde se tiene en consideración la optimización de los recursos dentro de los planteamientos a destacar del comisario de esa etapa. La selección realizada de los artistas responden a edades entre 26 y 39 años, cuya procedencia es de las islas de Tenerife y Gran Canaria a excepción de uno que es natural de otra ciudad española y el resto extranjeros, pero destacando que casi todos viven y trabajan gran parte de su tiempo en Santa Cruz de Tenerife. En relación a los recursos artísticos a emplear por este colectivo que procede en su mayoría del campo de las bellas artes y del diseño, podemos mencionar, el dibujo, las instalaciones y video-instalaciones y en cuanto a los temas, todos discurren en torno al discurso curatorial, que giran alrededor de la denuncia social, el papel del ser humano en la sociedad, la crítica a los modelos de producción y consumo en nuestra sociedad, el nomadismo y la inestabilidad laboral, todo ello a partir de la optimización de los recursos con la creación de objetos pobres.

En cuanto al papel del comisario, debemos destacar que es una figura que ha ido evolucionando progresivamente a lo largo de los últimos veinte años concebida de forma paralela a la revisión del concepto de museo. Del mismo modo que en la década de los ochenta el papel principal del arte lo asumió el artista, y en la de los noventa ese protagonismo lo adquirió la multiplicación de centros de arte y museos por todo el mundo, la actual, es la era de las exposiciones. Hoy en día, el papel que desempeña el comisario independiente es entendido, como el del artista, un productor. Los roles de ambos pueden parecer idénticos, y entre ellos habita una idea común de distribución, la misma que también se difunde desde el museo, bajo un trabajo de relaciones coproducidas. Aun así, si verdaderamente algo singulariza al comisario independiente es el hecho de trabajar como externo al equipo de cualquier museo, centro e institución. Así define el propio sistema del arte a este tipo de trabajo, aunque en la práctica, la verdadera independencia está en la eficacia de los planteamientos, en la visión crítica y en la libertad de discurso.

Si nos adentramos en el caso específico de Área 60, en TEA, se establece una serie de criterios para seleccionar a los comisarios, que rige el programa artístico durante cada edición y que mencionamos a continuación:

- 1- Proceder de generaciones y ámbitos profesionales distintos.
- 2- Estar en posesión de un nivel de experimentación curatorial no similar al resto de los seleccionados.
- 3- Tener planteamientos relativos a la práctica curatorial distintos del resto de los comisarios de otras ediciones y presentar proyectos artísticos dotados de carácter experimental.
- 4- Seleccionar a los artistas que componen la propuesta artística.

En lo relativo al proceso de trabajo y tras la selección del comisario, se debe mencionar que ha existido un contacto continuo entre el comisario seleccionado y la conservadora-jefa del departamento de exposiciones temporales y su equipo, con el objeto de definir el proyecto artístico y conocer las necesidades logísticas correspondientes a los discursos y propuestas. A tenor de las relaciones profesionales

mencionadas de estas dos figuras implícitas en el proceso de gestión expositiva, se ha formalizado dicho acuerdo a través de un contrato de prestación de servicios en el cual ambas partes reconocen sus deberes y se comprometen por escrito al debido cumplimiento de las mismas. De este modo el objeto del acuerdo es la contratación de un comisario para realizar los trabajos derivados de la función de comisariado del programa Área 60, durante una edición específica que abarca casi un año, en la cual se programan seis exposiciones que se inauguran cada dos meses en las fechas y con los artistas que se establecen en el acuerdo. Para la consecución de tal fin, el comisario está sujeto a una serie de compromisos, que destacamos a continuación:

1. Preparar y presentar una memoria al centro de arte sobre el proyecto Área 60 de la correspondiente edición.
2. Presentar al departamento de diseño del centro de arte, el material gráfico y los textos que ha de contener el material divulgativo impreso así como los vinilos de sala.
3. Colaborar con el centro de arte para la obtención de las autorizaciones relativas al uso de los derechos de reproducción e información pública de las obras artísticas en el ámbito de la exposición y para la edición del material gráfico.
4. Participar en la presentación a la prensa de las diferentes exposiciones, así como en los actos de inauguración de las mismas y en los encuentros que se organicen posteriormente con los artistas que integran el ciclo expositivo.

La primera edición de Área 60, correspondiente a la temporada 2009-2010 fue comisariada por Claudio Marrero (Gran Canaria, 1967), un profesional polifacético, artista, comisario, crítico de arte y profesor que tras abandonar sus estudios de arquitectura, obtiene la licenciatura en bellas artes en la especialidad de escultura. Dentro de su actividad artística y curatorial podemos destacar su participación en varias exposiciones individuales y colectivas en el ámbito nacional e internacional así como distintos comisariados en espacios de proyección a las artes visuales.

Como si de un narrador se tratara, Ernesto Valcárcel Manescáu (Santa Cruz de Tenerife, 1951) académico numerario de la Real Academia de Bellas Artes de San Miguel Arcángel, arquitecto, artista plástico, profesor y percusionista, comienza su actividad artística a finales de los sesenta. Con un amplio conocimiento de los conceptos y lenguajes estéticos ha proyectado en los últimos años una serie de trabajos de gran valía y trascendencia en Canarias, como la instalación *Moradas Jubilosas, Naturalezas Disecadas y Juguetes del tiempo*, y la segunda temporada 2010-2011, de Área 60, marcada por el impetuoso carácter de **Iº Año, *IIª Década, *IIIº Milenio *IIIª Dimensión*. Con motivo de este estudio de caso se nos ha brindado la oportunidad de abordar con Ernesto Valcárcel²¹³ una serie de cuestiones relativas al panorama artístico actual y su papel en la sociedad, así como su proyecto artístico en Área 60, en donde hemos extraído las siguientes conclusiones:

Teniendo en consideración la extensa trayectoria artística que posee Valcárcel, podemos considerar que su opinión con respecto al arte emergente en España incide en definir esta tendencia como aquella que comienza a sobresalir en el panorama artístico, sin tener en consideración su edad, ya que la mayor parte de los artistas que seleccionó este comisario para Área 60 superaban los treinta años, debido al acceso de estos a la creación artística desde otros ámbitos profesionales. Dentro de este entramado artístico, Valcárcel considera excesivo el rol que juegan las instituciones y los comisarios en la proyección del arte emergente, relegando otras tendencias artísticas a un segundo plano.

Este curador, artífice de la magnífica trilogía de los noventa, *Figuraciones indígenas (1996-1997), Telúrica Secreta (1998), Poco antes. Poco Después (1999-2000)*, le pudo haber influido esta excitante experiencia en su paso por Área 60, debido a la acción proyectual de los artistas emergentes de la época y la innovación de los lenguajes empleados, que en el caso de este espacio de TEA, se han incorporado las nuevas tecnologías y la selección de uno de los artistas de esta muestra de los noventa, como es Laura Gherardi.

²¹³ Conclusiones extraídas de fuentes orales: Entrevista con D. Ernesto Valcárcel.

**Iº Año, * IIª Década, *III ºMilenio, * IIIª Dimensión*, fue constituido por Ernesto Valcárcel, como un espacio destinado a artistas capaces de concebir proyectos que se manifestaran con el lenguaje de la instalación. En cuanto al título hace referencia a 2010, año en el que surgió el proyecto, el primer año de la segunda década del tercer milenio, la cuarta dimensión es alusión el factor tiempo. Sin duda, el único tema que ha actuado como nexo común en las propuestas de los artistas seleccionados ha sido el factor de la temporalidad y la capacidad de la que están dotados para diseñar proyectos *ad hoc*, concebidos para un espacio específico, un lugar y una misión. Los perfiles de estos creadores con más de treinta años y con menos de diez años de trayectoria, afecta positivamente en un aumento de capacidad y disciplina en el trabajo, superior a los más jóvenes. En relación, a la promoción internacional que puedan haber experimentado los artistas de esta edición, posterior a las intervenciones en Área 60 ha sido muy escasa, y según su comisario, no lo considera el canal idóneo para ello ya que se trata de intervenciones que se proyectan a nivel local sin tener en cuenta aspiraciones. En definitiva, las manifestaciones artísticas locales en Canarias no tienen demasiada repercusión fuera de nuestro territorio debido a una cuestión de falta de estrategia política en proyectar a los creadores canarios.

Por último, destacar que la existencia de una plataforma de arte emergente como Área 60 en TEA, la sitúa a la altura de otros centros artísticos de gran relevancia dentro del panorama nacional, que debe ser potenciada hasta los máximos esfuerzos, invitando a los artistas a realizar proyectos de gran envergadura. No obstante, Valcárcel considera que en cuatro ediciones no se puede hablar de una gran evolución ya que desde la primera hasta la cuarta edición todos los comisarios se han abastecido casi en un 90% de la misma cantera, alumnos o ex alumnos de la Facultad de bellas artes, sin embargo, cada uno le ha dado su enfoque ideológico y conceptual en función de sus esquemas discursivos.

La Dra. Alemán Gómez (Las Palmas de Gran Canaria, 1961) comisaria de la tercer edición de Área 60, posee un perfil multidisciplinar, ya que es profesora titular de historia del arte en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, comisaria,

crítico de arte e integrante del Aula Wagner de Estudios Estéticos de la ULPGC, además de haber sido asesora y directora de instituciones y espacios culturales en esa ciudad. Cabe señalar que desde el punto de vista curatorial, la Dra. Alemán ha comisariado numerosas exposiciones entre las cuales podemos citar; *la mirada alrededor, la ventana indiscreta, Calma y Voluptuosidad. Arte del siglo XX en Canarias, De la pasión y otros enigmas*, entre otras.

Continuando con la metodología de trabajo que hemos elegido, hemos profundizado en la tercera edición de Área 60, de la mano de su comisaria, en donde procedemos a concretar en las siguientes cuestiones:

El panorama artístico actual entorno a las nuevas propuestas visuales, que emergen del arte emergente continua acaparando nuestra atención en este trabajo, en el cual Ángeles Alemán²¹⁴ reflexiona, a partir de su experiencia personal en donde en el último año ha trabajado en la búsqueda de artistas alternativos resultando muy satisfactoria la investigación de propuestas de calidad procedentes de creadores que a pesar de llevar cinco o diez años trabajando no han podido exponer su obra, así como de artistas jóvenes que no han experimentado aún ninguna fase. En consecuencia, la comisaria considera que en la actualidad el arte emergente local no tiene visibilidad en el exterior, bien por un problema de estrategia o bien por un problema relativo a la difusión. Por tanto se deben buscar otros sistemas, que potencien la visibilidad. En esta línea, Área 60 supone un extraordinario canal para ello y un reto no sólo por las dimensiones del espacio sino por la incorporación de un tema, como es *el cuerpo*, objeto de una fuente de inspiración como fue la exposición *El cuerpo inventado* comisariada por la Dra. Peralta Sierra, lo cual le condujo a pensar en la huella que dejan los cuerpos en el espacio y como se plantea en este principio de siglo. El perfil de los artistas seleccionados para *Las Huellas del Cuerpo*, los lenguajes empleados y el nivel de experimentación determina el éxito y la repercusión mediática que pueda tener la edición dentro de la sociedad, por ello, la comisaria nos explicó que, sus criterios de selección de los artistas se basaron básicamente en tener trabajando a un grupo de artistas con un perfil distinto, tanto en edad como en experiencia, no así a

²¹⁴ Conclusiones extraídas de fuentes orales: Entrevista con Ángeles Alemán.

nivel expositivo, en cuyas propuestas artísticas se desarrollara el tema del cuerpo como protagonista.

El discurso conceptual, eje de las propuestas artísticas de cada uno de los creadores, precisó de una variedad de lenguajes que posibilitaban la reflexión del concepto de la edición, desde las más diversas vertientes, planteando diferencias y concomitancias entre algunas de éstas y potenciando un mosaico argumental y estético de primera calidad. En definitiva, Área 60 constituye una de las propuestas más interesantes en materia de arte emergente que conoce, ya que el nivel experimental de las propuestas ha ido evolucionando y tal y como sentenciaba el director artístico de TEA, Javier González de Durana, lo más relevante de estos procesos desconocidos es la visibilidad de los artistas.

El último de los comisarios entrevistados relativo de este programa de arte emergente en TEA, ha sido Arístides Santana (Las Palmas de Gran Canaria, 1987), artista, crítico de arte y comisario, que ha desempeñado una trayectoria artística de relieve, a pesar de corta edad, participando en varias muestras colectivas e individuales, desarrollando la práctica curatorial *en algunos proyectos como Fuera de lugar, Deriva, Open Studio# 3, Send: Art by e-mail, At home, y en esta ocasión Hexaedro. Seis intervenciones y un espacio para Área 60.*

Para Arístides Santana²¹⁵, el arte emergente es el arte del momento. Las prácticas artísticas que son conscientes de su época, de la situación que ocupa, las ideas que circulan y las herramientas que se le brindan. Para él ni todo el arte joven lo consideraría emergente ni tampoco es un territorio únicamente para los jóvenes. España, como muchos otros lugares a nivel mundial, dispone de un gran número de personas e instituciones trabajando y reflexionando sobre el arte contemporáneo, aunque envuelta en cierto hermetismo que dificulta la inserción de artistas españoles en circuitos internacionales. Actualmente, auspiciado por las ofertas en formación, hay un número alto de comisarios y gestores culturales que se enfrenta a la situación, que surge a raíz de las políticas culturales heredadas de los años noventa y de la

²¹⁵ Conclusiones extraídas de fuentes orales: Entrevista con D. Arístides Santana.

situación política actual. Santana, considera que a pesar de contar con muchos y grandes espacios institucionales para el arte, no son capaces de asumir la gran producción artística que se esta produciendo.

Por otro lado, debemos tratar una figura profesional vinculada a las exposiciones de arte, que constantemente es objeto de reflexión por expertos: el curador independiente y el lugar que ocupa en el entramado artístico, afectándole sin embargo la reducción de medios a la hora de programar eventos expositivos. El comisario independiente actúa de manera autónoma, trabajando en proyectos de elaboración propia. Al no representar a una institución muchos proyectos se elaboran desde el comienzo, mano a mano, junto al artista, dedicando mucho tiempo a la producción artística antes incluso de contar con un espacio concreto.

Área 60, sus retos espaciales, la elección de un discurso expositivo y seis proyectos artísticos, requiere unos criterios argumentales y conceptuales, así como de un lenguaje estético con un claro nivel de experimentación objeto de un análisis comparativo con las propuestas del panorama artístico internacional. Por ello, el comisario de este proyecto nos explica que el planteamiento para su temporada se basó en elaborar un programa de propuestas bien diferenciadas pero que compartían un fondo común, con la intención de reavivar un debate en torno a las diferentes vías del arte contemporáneo y el lugar de la institución en todo esto, así como el interés de asumir en el proyecto el reciclaje, la optimización de materiales, y el uso de materiales pobres, pero en ningún caso como un fin en si mismo sino como parte intrínseca al proceso de producción, que finalmente conduce a otros derroteros.

La voluntad de una institución, como TEA, por dotar en su planimetría un espacio alternativo a las artes visuales como es Área 60, genera la capacidad de extraer unas conclusiones de este programa por parte de uno de los agente implicados, el comisario de esta edición quien ha seguido las exposiciones y actividades realizadas en el Área 60 desde sus inicios valorando de sus antecesores su trabajo comisarial y el amplio abanico de artistas que han pasado por allí.

En definitiva, el comisariado en Área 60 ha tenido en consideración en su evolución el tratamiento de un proyecto joven que tan sólo le respalda cuatro ediciones y un incremento paulatino del nivel de experimentación en las propuestas presentadas. Por otro lado, el discurso de los artistas también ha ido adquiriendo una línea ascendente, vinculado en las últimas ediciones a los debates relativos a las crisis económica y de valores, así como los relacionados con la sostenibilidad, técnicas alternativas, prácticas sociales, y trabajos colaborativos. Por ello, atendiendo a estos factores que sin duda afectan al factor tiempo, somos conscientes de que la exposición es uno de los modelos más claros de manifestación cultural e intelectual contemporánea, en el cual el comisario de nueva generación tiene como principal arma para activar las artes visuales, el debate social, incrementando el diálogo con el receptor, generando nuevas vías de trabajo y estableciendo nuevas conexiones capaces de despertar la correspondencia en un público con un valor crítico.

Si destacamos el trabajo de los artistas, ampliando el conocimiento del público y compartiendo una concepción del arte contemporáneo desde la vertiente del arte más actual, es una de las misiones que Área 60 fija en sus metas desde sus inicios. Sin embargo, por otro lado, debemos resaltar los compromisos²¹⁶ a las que están sujetos los artistas cuando inician su relación profesional con TEA, con el objeto de alcanzar un buen entendimiento entre ambas partes:

- 1- TEA-Tenerife Espacio de las artes abona al artista un importe correspondiente a 500 euros, en concepto de honorarios de exposición, y vela por el mantenimiento de las obras en las debidas condiciones y en su correcta y eficaz custodia. Además debe aportar una ayuda económica de hasta 1.500 euros en concepto de producción de la obra.
- 2- El artista tiene el compromiso de remitir con un mes de antelación a la exposición, un informe o listado de las necesidades técnicas de la exposición, así como un presupuesto de los gastos que se va a efectuar en la producción de la obra. Del mismo modo es competencia de éste, la redacción de un texto

²¹⁶ Conclusiones extraídas del contrato que se establece entre TEA y el artista en cada exposición.

sobre cada una de las exposiciones de la edición, así como su participación en las ruedas de prensa y en los “Encuentros con el artista”.

Por consiguiente, y con motivo de la realización de este trabajo se ha procedido a contactar con los veinticuatro artistas que han conformado las cuatro ediciones de Área 60, con el objeto de contemplar en este estudio todos y cada uno de los testimonios. No obstante y atendiendo a cuestiones profesionales que afectaban a una buena parte de estos artistas no ha sido posible abordar todas las experiencias correspondientes a este espacio, en este momento, teniéndose en consideración la disposición de estos creadores en futuras publicaciones sobre este caso. Por tanto, y a tenor de lo comentado, la selección de ocho artistas correspondientes a las cuatro ediciones, nos ha permitido analizar y contrastar los trabajos en profundidad ajustándonos a la extensión del presente trabajo. Por último, los criterios que se han adoptado para realizar la citada selección radican en el nivel de experimentación en las propuestas y en los lenguajes artísticos empleados así como en la coherencia argumental de las propuestas con respecto el discurso del comisario de cada edición.

El tratamiento del panorama artístico emergente teniendo en consideración la óptica del artista diverge de los planteamientos teóricos y fundamentalistas de gran parte de los comisarios que desarrollan su actividad en torno a la gestión y organización de las exposiciones de arte emergente, ya que los primeros actúan como sujetos creadores en una sociedad que impone su reglas y en donde los procesos creativos son conducidos a la proyección por otros. Ante estas cuestiones y como pretexto, hemos centrado la atención en Laura Benavente²¹⁷, primera artista que expuso en Área 60, concretamente con la propuesta artística *Ascesis* a quien se le invitó a reflexionar sobre el panorama artístico actual y la proyección de los jóvenes creadores hacia plataformas internacionales. En este sentido, la artista considera, que la carrera de un artista debe emerger a la escena pública en algún momento, ya que es deseo de todo creador poder hacer del arte una profesión y trabajar en ella desde la normalidad, sin ser ni emergente, ni consagrado. Además, Benavente nos resaltó que

²¹⁷ Conclusiones extraídas de fuentes orales: Entrevista con Laura Benavente.

un artista emergente no tiene porqué ser joven, aunque en ocasiones se convierta casi en un requisito para proyectarse en ámbitos internacionales. En torno a la escasa visibilidad de las manifestaciones artísticas locales se considera que no es sólo es debido a falta de estrategia institucional sino a las ambiciones particulares de cada creador.

Un diseño museográfico, un lenguaje artístico y una propuesta innovadora son los tres componentes que debe reunir un proyecto como *Ascesis*, que consideramos que en la actualidad se encuentra en la línea de lo que se realiza a nivel conceptual en el ámbito internacional, teniendo en cuenta a la fotografía como parte del discurso artístico de Benavente. *Ascesis*, fue una propuesta clara desde el principio; un muestra fotográfica de un trabajo concreto donde la serie, a través de ligeras variaciones en los retratos, recogiera el paso hacia un estado de trance inducido. Teniendo en cuenta la joven trayectoria de Área 60 desde su gestación, Benavente, ofrece una visión global de este espacio, el cual confiesa haber seguido de cerca desde sus comienzos, ya que por ellas han pasado muchos compañeros, artistas que considera claves en el arte contemporáneo dentro de las islas. Por tanto, Área 60 promueve que haya movimiento en la escena artística, es vigente y necesario, dinamiza la actividad dentro del museo y la escena local.

Ralph Kistler²¹⁸ ha sido el segundo de los artistas seleccionados en este estudio de caso de este espacio emergente, aportando una propuesta artística que es el resultado de uno de los trabajos que mayor experimentación e innovación se han expuesto en la historia de Área 60, debido a la utilización de recursos inverosímiles y la elaboración de un discurso conceptual y estético que alude las elegantes prácticas cinematográficas del ilusionista y cineasta francés, George Méliés. Por tanto y atendiendo la intervención de Kistler en Área 60 se le ha dirigido una serie de cuestiones que ahonda en los planteamientos más cercanos a su lenguaje artístico, como es el arte electrónico, el lugar que ocupa en el panorama artístico actual, teniendo en consideración los comisarios y las instituciones artísticas que lo

²¹⁸ Conclusiones extraídas de fuentes orales: Entrevista con Ralph Kistler.

promueven y la falta de visibilidad exterior que denotan. Kistler, nos describe el entramado artístico español, haciendo referencia a la excelente red de centros especializados que existen dentro de este ámbito con el objeto de potenciar el arte electrónico poniéndolo en relación con Canarias y los escasos recursos que existen para gestionar la cultura en esta Comunidad, lo cual impide la promoción exterior de los artistas.

No obstante, podemos considerar el programa Área 60 no sólo como una sala de exposiciones, sino como un espacio que realiza publicaciones y promociona la muestra en los medios de comunicación. Los argumentos o criterios en torno a los cuales se conformó la propuesta artística, *Cuentos Chinos*, motivaron a su creador a apostar por la instalación como un medio de influencia entre la creación y el espacio expositivo, en donde la circulación del espacio fue planteada, tomando como fuente de inspiración los pequeños teatros en donde no existen barreras, recogiendo como referencia la sombra del visitante, la cual se proyectaba en la pared para formar parte de la narración.

Por último, destacamos en este caso, la trayectoria artística de este creador, influido internacionalmente por las nuevas tendencias y lenguajes conceptuales, que atesora un amplio curriculum artístico que cada temporada se incrementa con la participación en festivales y muestras internacionales, ya que a nivel regional la situación económica actual le ha obligado a cancelar todos los proyectos que estaban programados. No obstante, el artista destaca, que tras su intervención en TEA, el proyecto fue presentado en la KAdE Kunsthal en Amersfoort en Holanda, una exposición en la que participaron importantes artistas a nivel internacional.

Basándonos en la segunda edición de Área 60 se han seleccionado a una serie de artistas que hemos incluido en este trabajo, estimando conveniente comenzar con los artistas Diego Vités y Néstor Delgado²¹⁹, a quienes se les ha invitado a que expresen sus visiones con respecto al panorama artístico actual en relación a las nuevas formas

²¹⁹ Véase conclusiones extraídas de fuentes orales: Entrevista con Diego Vités y Néstor Delgado.

de creación y a la promoción que se realiza desde los agentes culturales de la sociedad. En este sentido, estos artistas confiesan no creer en el arte emergente como tal, ya que ellos no han emergido todavía, quizás por falta de apoyo de los agentes culturales, lo cual potencia el rol del artista que ejerce de comisario llevando a cabo sus proyectos.

La economía de medios en la producción de los procesos creativos, la adecuación de la propuesta artística *Buhardilla* a un diseño museográfico concreto dentro del espacio de Área 60 y los criterios artísticos en torno a los cuales se gestionó este proyecto para TEA, conforma el segundo bloque de esta entrevista, en el cual los creadores inciden en que la gran mayoría de los proyectos que han ejecutado han sido llevados a cabo con baja economía de medios. Con respecto al espacio en Área 60, los artistas presentaron un proyecto específico para esta plataforma teniendo en cuenta sus características y el recorrido del visitante en sala. Dentro de la línea argumental que desentraña *Buhardilla*, Vités y Delgado, reflexionaron a cerca de la premonición de la vida del artista del futuro, despojado de casa propia, a partir de la creación de un espacio nostálgico actuando de forma irónica en el lenguaje empleado: la instalación.

El tercer y último bloque incide en los criterios que se establecieron para definir el lenguaje conceptual de *Buhardilla*, las expectativas artísticas que tienen en la actualidad y la concepción que se plantean en torno a la evolución de Área 60 teniendo en consideración estas cuatro ediciones. De este modo, se puede tener en cuenta que en la obra de estos artistas, las instalaciones, el *site-specific* y la arquitectura, se constituyen como elementos intrínsecos del discurso conceptual. Ambos artistas se consideran irruptores, aunque mantengan una línea de trabajo constante compatibilizada con otras actividades laborales paralelas. En definitiva, y en cuanto a la evolución de Área 60 como espacio de arte emergente, estos creadores consideran que el proyecto es magnífico, ya que es el único espacio dentro del TEA que permite la entrada y exhibición de artistas locales.

La intervención de Laura Gherardi²²⁰ en la segunda temporada de Área 60, rindió culto al *Turandot* de Puccini, involucrando a todos los lenguajes artísticos de su entramado multidisciplinar. Con ella, hemos entablado un diálogo tendente a exponer en esta este estudio, relativo a su visión artística y la actividad ejercida en el campo de las bellas artes durante muchos años. En la actualidad, somos testigos y sujetos partícipes de un debate en el panorama del arte emergente español en el cual se discute por la vinculación o no de los nuevos lenguajes y disciplinas artísticas a la juventud de su creador. En este sentido, la creadora se sumerge en estos temas realizando en primer lugar una diferenciación entre el arte emergente y el arte joven, sin establecer ningún tipo de paralelismos entre ambos conceptos, ya que tanto a nivel local como nacional existe una gran proporción de artistas que trabajan desde hace muchos años y en cuyas obras se detecta un alto grado de experimentación. Asimismo, ahonda en el papel que ejercen los comisarios y las instituciones dentro del marco de la proyección de estos lenguajes, explicando que se detecta una falta de apoyo institucional y curatorial teniendo en cuenta la ingente cantera de artistas que existe. La dotación de espacios expositivos en la isla con el propósito de Área 60 potenciaría la visibilidad de los creadores aumentando así su repercusión exterior.

La concepción de un proyecto expositivo *ad hoc*, para un espacio como Área 60, el discurso artístico que envuelve a la propuesta de Laura Gherardi, los lenguajes empleados y su grado de satisfacción son algunas de las cuestiones que se ahondan en esta parte de las entrevista, en donde la artista define su paso por Área 60 como un punto de partida para su carrera artística ya que supuso un reto tanto por el montaje de la obra en este espacio como por exponer en un centro de arte como TEA, un discurso artístico como *Nessum Dorma*. En éste se aborda la crisis de valores, emocionales y sensoriales de los que la sociedad es víctima, estableciendo para ello ciertos paralelismos con la obra de Puccini, proponiendo como alternativa un regreso al cuerpo, superando los miedos y utilizando para ello los elementos artísticos que refuerzan el discurso, tales como el como el dibujo, la escultura, la pintura y el video, fomentando el carácter multidisciplinar del proceso creativo.

²²⁰ Conclusiones extraídas de fuentes orales: Entrevista con Laura Gherardi.

La trayectoria profesional que desarrolla en la actualidad Gherardi, sus expectativas de futuro y la visión personal sobre la evolución de Área 60, se desarrolla en esta última parte de nuestra charla con esta artista, la cual concibe el arte en todas sus manifestaciones como una necesidad para seguir trabajando como creadora y poder seguir exponiendo en espacios como Área 60 u otros de similares características que tiene en proyección tales como museos y galerías de arte.

Procediendo a exponer las experiencias e impresiones de los artistas en relación a sus intervenciones en Área 60, arrancamos con la gran Canaria Roció Arévalo²²¹, quien inaugura esta tercera temporada de este espacio, en donde la presencia de *Las Huellas del Cuerpo*, queda patente en cada una de las propuestas que se encuadran en este proyecto artístico dirigido por Ángeles Alemán. Por ello hemos abordado los temas que envuelven al panorama del arte emergente, relativos a la proyección de los jóvenes artistas o a las creaciones emergentes de artistas con experiencia, el apoyo institucional y curatorial de los proyectos, así como la reflexión de las plataformas de arte alternativo, entendidas como agentes eficaces de la sociedad. De este modo, Arévalo, considera que el panorama artístico emergente está dominado por un gran abanico de tendencias y comportamientos de las nuevas generaciones que buscan un equilibrio entre las disciplinas y que no se sumergen en un determinado lenguaje, pero si reflexionan y trabajan sobre nuevos espacios de intervención sobre todo el urbano. En España apoyar el arte emergente y el arte joven es mucho más rentable y las exigencias son menores ya que los artistas necesitan ampliar currículum y por ello asumen la mayoría de los gastos.

En cuanto al espacio alternativo Área 60, la artista considera, que éste no sólo actúa como una agente eficaz en la sociedad dentro del ámbito cultural, sino en el plano económico ya que crea empleo a comisarios y a artistas. Por tanto, esta plataforma ha ido demostrando paulatinamente su eficacia y objetividad al ir alternando el comisariado del espacio, el discurso artístico, los movimientos estéticos y los lenguajes conceptuales. El desarrollo de la propuesta artística, *El espacio que*

²²¹ Conclusiones extraídas de fuentes orales: Entrevista con Roció Arévalo.

ocupa, su adaptación a un diseño museográfico en sala, los argumentos del discurso, los recursos y medios necesarios para ejecutar la obra, las oportunidades expositivas posteriores tras su paso por Área 60, son los temas a tratar en el núcleo de la entrevista. Así, Arévalo, desarrolla que *El Espacio que Ocupa*, fue producido especialmente para Área 60. El título hace referencia al espacio que ocupa un cuerpo, un pensamiento, un instante, una actitud y un lugar que es significativo para los seres humanos. Una lectura que se encuentra en relación con la sociedad de consumo, nuestros conflictos y preocupaciones y el papel que representa el cuerpo en medio de este entramado. Si tenemos en consideración los lenguajes que utilizó esta artista para desarrollar su discurso conceptual, destacamos la luz y la video-instalación, recursos indispensables en su discurso artístico.

En relación, a los medios y recursos necesarios para llevar a cabo una obra, destacar que la creadora considera que la situación para los artistas jóvenes o emergentes no ha cambiado mucho con respecto a los años de bonanza económica, ya que en la actualidad se sigue trabajando, produciendo, participando y exponiendo con los mismos medios que antes se disponía. Sin duda, Arévalo considera determinante el hecho de haber expuesto en Área 60 ya que se le ha abierto muchas vías profesionales, especialmente en Tenerife, en donde su trabajo era desconocido. Por tanto desde su intervención en este espacio, nos comenta que no ha parado de viajar a otros puntos nacionales para participar en diferentes proyectos en galerías y museos de arte contemporáneo.

La segunda de las artistas que conforman esta selección de creadoras dirigidas por la comisaria Ángeles Alemán, es Mónica Sardiña²²², con quien el desvanecer lánguido de las formas se convierte en un leve reflejo de la corporalidad humana. Con ella hemos conocido en primer lugar la visión que posee sobre las nuevas formas artísticas, el papel que desarrollan en torno a éstas las instituciones artísticas y los debates que giran alrededor de la proyección exterior de los artistas. De este modo, Sardiña define el panorama artístico actual en el territorio nacional, de forma

²²² Conclusiones extraídas de fuentes orales: Entrevista con Mónica Sardiña.

irregular en cuanto a las propuestas y a los lenguajes empleados. En cuanto al término emergente, la artista considera que éste alude a algo incipiente, que acaba de comenzar y no necesariamente ligado a la edad, ya que no debe limitar las propuestas a una cuestión generacional. En relación al apoyo institucional, Sardiña, reconoce que existe voluntad por parte de éstas en promover proyectos expositivos, lo cual induce a pensar a que es debido al tipo de propuestas presentadas en el ámbito local que no se ajustan a los parámetros artísticos nacionales e internacionales.

La reflexión en torno al espacio expositivo de Área 60 en TEA, como el escenario en donde se genera el producto artístico, motiva la intervención de otros agentes que participan en el proceso creador, tales como el diseño museográfico, el discurso artístico, el lenguaje estético, así esta artista concibe el espacio como una apuesta acertada y valiente por parte de TEA, a la vez que le da sentido como museo vivo. Con respecto al proyecto que fue presentado en esta plataforma de arte emergente, debemos destacar que fue diseñado y producido *ad hoc*, planteando la circulación en sala de forma circular, poniendo en relación todas las piezas que se colgaron en la pared a excepción de la instalación en látex que colgaba del techo, pudiéndose observar ésta desde todo su perímetro. Por tanto, el trabajo artístico de Mónica Sardiña, no son las piezas cerradas en sí mismas sino todo el proceso creativo de su obra *Corpus*, la cual hace referencia, al cuerpo, tema que en la actualidad le ocupa muchas horas de trabajo ya que se encuentra dentro del ámbito de sus investigaciones, de sus desvelos y de sus éxitos, ya que desde su intervención en Área 60, las expectativas profesionales se han ampliado considerablemente.

La cuarta edición de Área 60 se erigió con una cantera de artistas jóvenes que promueven las artes visuales desde vertientes subversivas distintas tendentes a un alto nivel de crítica social y política articulados desde lenguajes estéticos basados en el empleo de materiales pobres, optimizando así los recursos. De esta forma, ahondamos en la primera artista que participó en esta cuarta edición, Noelia Villena, tratando de conocer sus reflexiones en torno al panorama artístico actual, el respaldo de las instituciones y los comisarios en la proyección de los artistas emergentes así como la repercusión que pueden llegar a tener los trabajos de estos creadores en el

exterior. Esta artista considera que en Canarias existe una excelente masa creativa que en la actualidad desarrollan bastante actividad artística dentro del panorama local, debido en buena parte la estrategia de apoyo al arte emergente por parte de las instituciones y los comisarios que desarrollan su actividad en beneficio de la cantera de artistas jóvenes que siguen trabajando y produciendo obra al margen de la precariedad de medios.

Con respecto a las cuestiones relativas al montaje del proceso artístico, debemos mencionar que la artista, concibió *Packaging* desde un punto de vista procesual, destacando una primera fase, en donde se ejecutó el proceso creativo a partir de la utilización de cinta de embalar en donde recreó una serie de paisajes románticos planteados con cierto grado de incredulidad, tamizados con una excelente propuesta lumínica que sumerge a la obra en un espacio de ensoñación. La segunda fase del montaje expositivo, fue resuelto desde la deconstrucción del espacio idílico y la presentación al espectador de la realidad en la que nos sumergimos, a partir de un espacio inhabitable y caótico, resuelto por la artista a través del embalaje de muebles y artilugios relacionados con nuestra cotidianeidad. Sin duda, el lenguaje utilizado por Villena le permite desarrollar su trabajo desde un discurso artístico realista en el cual se tiene en consideración la escasez de medios económicos

Las expectativas de futuro que tiene esta joven artista tras la clausura de *Packaging* y tras haber expuesto en un centro de arte contemporáneo que apoya el arte emergente como TEA, ocupan nuestra atención siendo conscientes que el nivel de satisfacción que ella ha adquirido con esta experiencia ha sido muy alto, implicando dicha experiencia un reto. Según la artista, desea continuar su carrera tal y como lo ha hecho hasta ahora, trabajando con mucho esfuerzo para poder exponer en centros de arte como TEA, y así labrarse una carrera artística de prestigio.

El tercer artista que expuso en la cuarta edición de Área 60 que comisarió Arístides Santana, fue Oliver Berhmann²²³, quien presentó una propuesta artística,

²²³ Conclusiones extraídas de fuentes orales: Entrevista con Oliver Berhmann.

bajo el título *Deepwater Blues*. Con él hemos profundizado en los temas abordados hasta el momento pero teniendo en cuenta la óptica personal de cada uno de los artistas: el panorama artístico actual, las artes visuales emergentes, el apoyo curatorial e institucional a los artistas, así como el nivel de proyección al exterior. En este sentido, podemos extraer las siguientes conclusiones:

En la actualidad, existe un rumbo en dirección de las enseñanzas artísticas a favor de las últimas tendencias, lo que ha posibilitado que los jóvenes artistas españoles se puedan incorporar sin complejos a la escena internacional del arte emergente, es decir, intentar hacerse un hueco dentro del circuito de ferias, exposiciones, eventos y galerías especializadas y descubrir futuros valores, teniendo en consideración que la industria cultural agudiza su atención hacia las nuevas propuestas artísticas. En cuanto al papel de las instituciones, podemos sentenciar que éstas emplean una estrategia para fomentar las prácticas artísticas canarias en el mercado internacional que no han generado a día de hoy los objetivos previstos, bien por la reducción de medios o bien por falta de creatividad de los artistas canarios.

El programa Área 60, es entendido por el panorama cultural como un espacio dedicado a la experimentación artística contemporánea canaria, inmerso en un espléndido contenedor como es TEA, en donde el artista produce proyectos artísticos adaptables a las características de la sala, que como *Deepwater Blues*, desentraña un lenguaje experimental, como es la instalación y el *performance* teniendo en cuenta el carácter efímero de la obra. Desde el punto de vista museográfico, prima la integración de la pieza dotada de un lenguaje altamente conceptual y minimalista, cuya propuesta final, hace referencia al hundimiento de la plataforma petrolífera *Deepwater Horizon* en el Golfo de México, provocando el mayor derrame submarino de crudo de la historia. Por tanto, la actual crisis y el retorno a las prospecciones petrolíferas frente a Fuerteventura y Lanzarote han sido el punto de partida de esta propuesta para Área 60. Por consiguiente, este creador está convencido de que su vinculación con este espacio alternativo en TEA le ha permitido ascender en su trayectoria artística hacia los derroteros deseados, adquiriendo mayor consideración en el sector cultural, como es el panorama artístico europeo.

En definitiva, y analizando las conclusiones correspondientes a las ocho entrevistas aquí expuestas, destacamos que el principal reto que tiene el artista contemporáneo es la necesidad de investigación sobre sus procesos creativos, de ahí la importancia de Área 60. Quizás esto sea interesante para identificar la manera en la que influye en los diversos modos de la creación artística en el contexto cultural y social en el cual nos desarrollamos. Además, la globalización ha sido descrita en muchas ocasiones como un proceso de homogeneización cultural. No obstante, la gran mayoría de los fenómenos, productos y contenidos culturales que consumen actualmente los artistas de las ciudades de todo el mundo, no proceden de un único lugar de origen ya que se nutren de numerosas influencias que provienen de distintas culturas pertenecientes a manifestaciones artísticas diversas, tales como el arte emergente, la arquitectura, el cine o la moda, influenciándose entre sí y generando nuevas formas de expresión que se desarrollan en el contexto urbano.

El programa Área 60 en TEA-Tenerife Espacio de las Artes, ha actuado a lo largo de estas cuatro ediciones como marco de reflexión en torno a las relaciones entre, arte, sociedad y espacio público empleando los diversos procesos creativos de las prácticas artísticas emergentes como motores para la transformación de la comunidad y del mundo artístico. Sin duda, esta plataforma de arte emergente se encuentra al mismo nivel que el resto de los espacios alternativos de los museos y centros de arte españoles, a pesar de contar con una escasa estrategia comercial y de comunicación, consecuencia directa de la coyuntura económica que atravesamos la cual ha crecido paralelamente con el proceso de gestación y consolidación de TEA.

Por consiguiente y si analizamos la evolución de Área 60 a lo largo de estas cuatro temporadas podemos extraer los siguientes resultados: teniendo en consideración las fuentes escritas y orales consultadas para la realización de este estudio de caso y habiendo analizado las variables a tener en consideración para dicho análisis, comprobamos que los discursos conceptuales elegidos por los comisarios y las propuestas artísticas ejecutadas en cada edición inciden en el debate social inserto en las líneas artísticas internacionales, el cual es abordado desde diversas vertientes; la crítica a los modelos de producción y consumo de la sociedad, la búsqueda de la

identidad, las consecuencias del cuerpo, el travestismo de la imagen y la temporalidad de los espacios habitables.

En definitiva, se han tratado temas claves para incrementar la interactividad, misión ésta fundamental de las propuestas artísticas actuales. Por otro lado y con respecto al perfil de los artistas seleccionados a lo largo de esta corta trayectoria, contemplamos dos generaciones de creadores que oscilan entre los 25 y los 50 años. Esta segmentación de edad viene marcada por dos condicionantes; por un lado la juventud que refleja una parte de los artistas que están comenzando a emerger en el panorama cultural, tras haber finalizado los estudios de bellas artes, y por otro, el grado de emergencia de otra parte que lleva algunos años trabajando en otros ámbitos para-artísticos o de otra índole y comienzan a exponer entrados en la treintena o cuarentena a propuesta de un comisario o crítico de arte que le empuja a hacerlo, entrando así en el debate que atañe al panorama artístico actual en torno si el arte joven es arte emergente o no necesariamente. En relación a la formación académica y profesional de estos creadores podemos incidir en la carta de presentación que poseen, ya que en la mayoría de los casos se observa al terminar sus licenciaturas- la mayoría de bellas artes-, se agrega la búsqueda de especialidades a partir de masters y posgrados de arte y diseño desarrollados en las mejores universidades y centros a nivel nacional e internacional.

Si destacamos los lenguajes empleados por los artistas, debemos señalar que detectamos un paulatino incremento del nivel de experimentación en las propuestas artísticas, objeto de la necesidad de investigación en los procesos creativos tendentes a las dos últimas fases de esta edición, que en cierta medida ha funcionado como un laboratorio, provocando un afianzamiento hasta la actualidad, sin menoscabo de la segunda edición en donde se concibieron en todas las intervenciones proyectos *ad hoc*, concebidos para una espacio específico y una misión concreta en donde se ha tenido en cuenta la construcción de espacios, recreación de ambientes que generan emociones y cobran sentido en la instalación. Por tanto, el arte electrónico, la video-instalación, la fotografía y el dibujo se constituyen como las herramientas necesarias para trasladar el discurso argumental al público considerando la utilización de

muchas de estas propuestas de forma paralela en una única propuesta artística, de ahí el carácter multidisciplinar de los creadores que han participado en este espacio. Por tanto, el objetivo fundamental de este estudio de caso ha sido tomar conocimiento del panorama artístico emergente local que ha intervenido en el programa Área 60 y la forma de gestión, coordinación y organización de este modelo de exposición temporal realizado por unas de las instituciones culturales que trabajamos.

III. 4.5. La colección en TEA.

Tal y como mencionamos en otros capítulos, TEA fue concebido como un centro arte originariamente en los años noventa del siglo pasado, bajo la denominación de IODACC-Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea, cuyo objeto fundamental era conservar, investigar, exponer y divulgar la colección del artista Óscar Domínguez. Un objetivo que tras la marcha de la responsable política del proyecto, fue derivada a otros derroteros más plurales y menos específicos, como era dedicar un espacio contemporáneo a un artista “clásico” de las vanguardias en Canarias. No obstante, destacamos que en la actualidad el centro de arte cuenta con una sala de exposiciones destinada de forma permanente a la difusión y exhibición de la producción de Domínguez. Sin embargo, este espacio no lo abordamos en este estudio científico, ya que fue inaugurado en fecha posterior a nuestro trabajo.

De este modo, y tras entrevistar a una de las principales artífices de este proyecto político, Dulce Xerach Pérez²²⁴ resaltamos su inconformismo ante tal cambio, ya que en palabras de ésta *“se dio a conocer la figura de Óscar Domínguez y la colección de arte más importante de este artista en ferias internacionales. Además contábamos con las solicitudes de préstamos en otros museos y centros de arte, que nos trataban como si estuviésemos en primer nivel”*. En este sentido, la exconsejera de cultura del Cabildo de Tenerife considera que fue un error cambiar el nombre del centro de arte a pocos meses de su inauguración, ya que el artista canario surrealista tiene un alto reconocimiento dentro del mundo del arte. Por último, destaca que las líneas de adquisición del IODACC se basaron en una serie de premisas, tales como: Óscar

²²⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 2, VI

Domínguez y el surrealismo internacional, el arte canario del siglo XX, y el arte internacional de los últimos veinticinco años, así como artistas emergentes locales que estuvieran despegando de forma global. Resalta a artistas como, Juan Gopar, Fernando Álamo, entre otros, etc.

Por otro lado, el actual consejero de cultura, Cristóbal de la Rosa²²⁵, nos explica en la entrevista mantenida, que el actual espacio expositivo que se le dedica a la producción de Domínguez, de forma permanente en TEA, es objeto de años de espera. Nos aclara que *“el tiempo para disponer de este espacio era necesario, para estabilizarnos. No obstante, todos los años el centro de arte ha inaugurado exposiciones temporales con piezas del artista”*. Además, de la Rosa, añade que el Cabildo de Tenerife se siente satisfecho con las piezas que posee en propiedad, aunque menciona que *“los museos de titularidad pública tienen siempre la discusión permanente sobre el valor y costo que suponen las obras que se encuentran en los almacenes”*.

En último lugar dentro del plano político, destacamos que el anterior presidente del Cabildo, Ricardo Melchior²²⁶, responsabiliza al director artístico de TEA, Javier González de Durana, de no haber dedicado un espacio de forma permanente a la figura y producción artística del artista surrealista canario Domínguez. El que fue presidente de TEA, nos comenta que *“Durana, apostó por incorporar obras de Domínguez, sólo a las exposiciones temporales. Así, que ya era necesario que TEA, cumpliera con uno de los puntos pendientes de la institución”*. También resalta que abrir un espacio estable a este creador es motivo de orgullo para los canarios, contando así con la exhibición permanente de piezas de uno de los artistas más relevantes del surrealismo a nivel internacional. Finaliza esta parte de la entrevista, afirmando que *“aunque Domínguez fue un extraordinario artista internacional del siglo XX, no considero necesario un museo, solamente dedicado a su obra, sí una sala como existe en la actualidad”*.

²²⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 3, VI.

²²⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 1, V.

En cuanto a la dirección artística del centro de arte, que estuvo representada hasta 2011 por Javier González de Durana²²⁷, destacamos la importante labor desarrollada durante su periodo de gestión en la institución, relacionada con una intensa tarea de captación y negociación de préstamos y depósitos de colecciones, dada la situación económica y a las escasas políticas de adquisición de obras de arte. Debemos mencionar, que la mayoría de las adquisiciones se realizaron en épocas doradas y de bonanza, realizadas por el Cabildo de Tenerife, desde los años noventa, con perspectivas de futuro, tal y como fue. Por ello, fue objeto del trabajo del anterior director artístico los depósitos de las colecciones, COFF- Colección Ordoñez Falcón de Fotografía, ACA- Asociación de Amigos del Arte Contemporáneo, y Bragales, entre otras, que de alguna forma completarían las lagunas existentes en la colección. Si bien es cierto, pocas han sido las adquisiciones posteriores que ha realizado este centro, dentro del ámbito de estudio, determinadas en buena medida por la situación financiera, y por otro por la inexistencia de la figura de un director artístico, que dirija sus líneas de actuación a la búsqueda de acuerdos con mecenas y benefactores. Por otro lado, y al hilo de lo comentado anteriormente, González de Durana considera que *“la colección de TEA, incluida la sección correspondiente a Óscar Domínguez, no es tan singular como para lograr réditos importantes, si por esto entendemos grandes afluencias de público que pegan el precio de la entrada al centro de arte”*. Además, resalta este especialista que siempre hubo una exposición con fondos procedentes de la colección. Concluye esta parte de la entrevista, considerando que *“tener piezas de la colección expuestas de modo fijo y continuado no hubiera añadido un valor extra a TEA, por el contrario, ese valor cultural lo daba la revisión constante de la colección desde diferentes puntos de vista”*.

En otra línea se manifiesta el jefe del departamento de colección, Isidro Hernández²²⁸, quien opina que la colección de TEA obedece a un esfuerzo de adquisición de obras de arte por parte del Cabildo de Tenerife. Considera que *“TEA, posee la mayor colección de piezas de Domínguez, entorno a sesenta obras, entre óleos sobre lienzos, dibujos, decalcomanías, así como un número relevante de libros ilustrados”*. No obstante, plantea que existen importantes piezas que se encuentran

²²⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 5, III, IV, V, VI.

²²⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 10, IV, V.

en otras colecciones. En relación a la sala permanente recientemente inaugurada en TEA, ha expuesto que *“el Cabildo de Tenerife y este centro de arte, siempre ha tenido a Óscar Domínguez como uno de sus puntos de atención”*. Señala que son numerosas las exposiciones que se han organizado en la institución en donde la producción de Domínguez ha sido protagonista. En este sentido, resalta exposiciones como *Cosmos; Óscar Domínguez: amigos y allegados; Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, entre otras. Por último, resalta que son numerosos los préstamos que realiza TEA sobre la producción de este artista surrealista a instituciones culturales internacionales.

Por otro lado, nos ha parecido conveniente incorporar en este estudio científico, la opinión de dos especialistas en el mercado del arte, y específicamente en el artista Óscar Domínguez, como son el catedrático en historia del arte contemporáneo de la Universidad de La Laguna, Fernando Castro²²⁹ y el galerista internacional Guillermo de Osma²³⁰. De este modo, Castro, nos ha explicado que en la época en la que formó parte de consejo de administración del IODACC, el interés fundamental en las políticas de adquisición de obras de arte fue la adquisición de obras de Óscar Domínguez. Señala este especialista, que *“este artista era conocido en Europa desde hacía décadas y la cotización de sus piezas se correspondía con la presencia de su obras en museos y colecciones internacionales, no al hecho que el Cabildo de Tenerife le dedicara un museo”*. Por otro lado, añade que TEA posee una de la mayores colecciones de este creador, pero las piezas más significativas de su producción pertenecen al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Al final, resalta que *“la existencia de una colección permanente de Óscar Domínguez en TEA, era fundamental, ya que le da estabilidad y le asegura un aumento de visitantes. Para conseguir buenos datos es necesario invertir en arte contemporáneo”*. Asimismo, el galerista Guillermo de Osma, nos ha contado que siempre le interesó el artista Óscar Domínguez. Considera que es un buen artista y que aún no se le ha otorgado el suficiente reconocimiento. Resalta que *“en la galería*

²²⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 6, IV.

²³⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº 24, III.

solemos tener piezas en inventario para su venta de este artista surrealista. La etapa que más nos interesa son los años treinta, ya que es la obra más marcadamente surrealista del artista". Por otro lado, valora que la colección de TEA sobre Domínguez, es una de las mejores inversiones del Cabildo, y además la califica como una de las mejores colecciones tanto por cantidad como por calidad de Europa. Explica que *"piezas como Le Dimanche, el objeto París, o El Autorretrato premonitorio, fueron adquiridas por parte del Cabildo en su galería de arte"*. Concluye esta parte de la entrevista, afirmando que el centro de arte debería haberse denominado con el nombre del artista surrealista.

En definitiva, la colección de TEA, responde a unos fines y objetivos cumplidos por los órganos políticos y técnicos que realizaron el proceso de adquisición en los años noventa. Desde 2008-, año de inauguración del centro de arte-, y hasta la actualidad, forma parte del patrimonio artístico de los canarios, conservado y expuesto en buena parte, en la mejor infraestructura cultural de España, dotada de las mejores instalaciones y emplazada en uno de los mejores enclaves de la ciudad santacruzera. Su definición jurídica y funcionamiento, han determinado que el centro de arte adopte una dinámica temporal de sus exposiciones, relegando durante los primeros años la concepción permanente de su colección. Si bien es cierto, y tras estos años de estabilidad, el centro de arte comienza a tomar un nuevo rumbo, y apuesta por un espacio permanente a Domínguez, que dota al centro de la personalidad, que rechazó en los primeros años de funcionamiento. Un artista, una firma y una colección, aseguran un mayor porcentaje de visitas, de promoción exterior entre instituciones y colecciones, de comercialización y de posicionamiento dentro de la museología actual. No obstante, las actividades que el centro realiza tales como las exposiciones temporales y la programación paralela, proyecta de dinamismo a un centro de arte con una misión clara: convertirse en un espacio multidisciplinar de propuestas artísticas emergentes. Sin duda, esta concepción gestora invita a la reflexión de los especialistas en la materia, ya que un proyecto de tanta envergadura económica y social, puede ser rentable compartiendo esa doble actividad, tal y como otros museos internacionales. Así, y tras más de cinco años

desde su apertura, TEA, parece reconocerse y contemplar los caminos que sus promotores vislumbraron, un gran museo para una gran ciudad.

En definitiva, y si valoramos ambos modelos de gestión, tanto el Thyssen como TEA, surgen del deseo, por parte de las instituciones públicas, de posicionar a sus grandes infraestructuras culturales y colecciones dentro del panorama artístico internacional, apostando en primer lugar por la contratación de arquitectos de firma para el diseño y/o rehabilitación de los espacios, así como por la adquisición de colecciones de arte que doten de contenido a la institución, justificando así su funcionamiento y definiendo su naturaleza jurídica a través de normativas cuyo marco legal, rige una forma de funcionamiento y de gestión, y cuyos parámetros de movimiento son más amplios en TEA, que en el Thyssen, al tratarse el segundo de un marco más formal, ya que los estatutos son el resultado del acuerdo de compra-venta de la colección de los barones Thyssen por parte del Estado.

De este modo, y al margen de la inversión tanto del Estado como del Cabildo de Tenerife en los procesos de adquisición de piezas, que ha dado lugar la conformación de sendas colecciones, ambas instituciones culturales concebidas en sus concepciones originales como museo, han ido desplazándose a su concepción temporal de su actividad, motivada por en buena parte, por la visibilidad y promoción exterior que genera un programa expositivo temporal, máxime teniendo en cuenta si se proyectan muestras de repercusión internacional, como en el caso de Thyssen, y en menor medida en TEA. Debemos destacar que la exhibición de una colección permanente de una institución, la consideramos indispensable, ya que dota de personalidad a la misma, ocupando una parcela dentro del panorama museístico internacional, y el establecimiento de relaciones con otros museos y centros de arte que reconocen su posicionamiento, generándose préstamos y movimientos de obras así como otras relaciones fructíferas en el futuro. Al margen de esta consideración, si tenemos en cuenta que por otro lado, las colecciones permanentes suelen ser visitadas en su mayoría por público extranjero, tanto TEA como el Thyssen-, al margen de estar situadas en ciudades altamente visitadas por turistas-, no han sabido captar la atención del entusiasta foráneo cultural. Por ello, en el caso del Thyssen, el

departamento de promoción exterior y desarrollo corporativo, trabaja intensamente para conseguir este *target* de público, aún poco transitado por el palacio de Villahermosa, lo cual no genera demasiada rentabilidad social ni económica.

Por todo ello, y al margen de que posicionemos las colecciones en los museos y centros de arte dentro de un espacio referencial del panorama museístico actual, debemos tener en cuenta que las exposiciones temporales y las actividades paralelas de las instituciones, caracterizan y dotan de personalidad a estas, además de generar ingresos e impacto mediático. Así, el Thyssen, que comenzó a programar exposiciones-, durante la etapa de este estudio científico-, dotadas de alto contenido científico, lenguajes más tradicionales, y elevado presupuesto, pero escaso número de visitantes, optó en una etapa más avanzada coincidiendo por un cambio de los órganos de gobierno del centro, por programar exposiciones de menor contenido intelectual, optando por la introducción de otros lenguajes más contemporáneos, tales como fotografía, video-instalación, moda, artes decorativas, pero gran repercusión social y económica, que le permitió no sólo captar la atención del público habitual, sino también de otro que desconocía el museo, y que visitaba las exposiciones atraído por el tema expuesto. En este sentido, y desde el momento que este museo optó por este nuevo rumbo, comenzó a posicionarse entre los primeros puestos de las instituciones más reconocidas y más visitadas a nivel nacional e internacional. Sin olvidar que junto al trabajo de conservación, producción, y comunicación, la gestión de las exposiciones en el museo se ha apoyado de un cuerpo de programas educativos, comunicacionales, comerciales y de impacto en la web y en las redes sociales, que ha generado que empresas, patrocinadores y benefactores, y amigos del museo, quieran asociarse a la marca Thyssen, siendo copartícipes de las acciones que se desarrollen y disponiendo de los espacios para sus eventos como si fueran suyos. El equilibrio y la rentabilidad son base de un modelo de gestión como el Thyssen.

En otro sentido, y atendiendo a la joven trayectoria de TEA, detectamos que no disponen de un rumbo claro en su definición, bien por la naturaleza de sus estatutos, genéricos y sin un objetivo claro, bien por la ausencia de unas memorias publicadas en donde se registre las acciones desarrolladas por cada departamento, las directrices

y los planes de futuro, o bien por la ausencia de la figura de un director artístico que articule todas estas cuestiones, que son base en la organización de una institución. El plan de prácticas de TEA, arranca con una indefinición en su proceder, en donde la colección, ocupa la base en la que se sustenta los orígenes de una institución, pero que posteriormente son los fondos de los que se nutre las exposiciones temporales. Al margen de esto, el programa expositivo de TEA, ha respondido a una evolución desigual, pero no por ello de escasa calidad artística. Todas y cada una de las propuestas analizadas en este estudio responden a proyectos expositivos que consideramos de calidad y que cualquier institución de perfil similar a TEA, puede ejecutar. No obstante, la heterogeneidad a la que hacemos referencia se basa en la indefinición de un proyecto artístico con objetivos definidos, objeto de una óptima gestión. El arranque de este centro de arte, absorbió la mayor parte del presupuesto de un programa expositivo, que fue invisible, y que a penas tuvo repercusión. La falta de previsión inicial marcó el posterior recorrido del centro de arte, que tuvo que apostar por proyectos de calidad científica pero escaso atractivo social. Además la crisis financiera condicionó la puesta en marcha y posterior actividad del centro. Por ello, entendemos que esa falta de previsión de recursos económicos y humanos, deja en entredicho la capacidad de los órganos de gestión para programar en una ciudad como Tenerife. No obstante, y al hilo de lo mencionado, consideramos destacable que el centro de arte no haya potenciado la autofinanciación del centro de arte, invirtiendo en recursos humanos, implementado departamentos como el de comunicación, marketing y patrocinio que proyecten la imagen del museo en el exterior, y captando la atención del desconocedor de esta gran infraestructura cultural. Por todo ello, consideramos que si esta institución no trabaja estos aspectos, difícilmente tendrá visibilidad y rentabilidad en un futuro, generando así una frustración a los técnicos del centro y conservadores que desarrollan su labor de una forma brillante. Thyssen y TEA, son dos modelos de gestión diferentes pero con un punto en común, son públicos, y cuya meta es la divulgación de su patrimonio artístico, la programación de exposiciones, y difusión de su imagen, pero con recursos y herramientas diferentes, que son las premisas de sus diferentes grados de éxito en la sociedad.

III. 5. La gestión de los museos: el éxito social y comercial en el Thyssen y en TEA.

Las visiones requieren de una estrategia, la estrategia requiere de un plan.

Anónimo.

A partir de la toma de decisiones que conlleva la creación de un museo se desentraña una serie de trabajos y acciones encaminadas para dotar a la institución de un conjunto de requisitos que la reconocen como un museo o un centro de arte. En este sentido y dentro de las premisas que hemos citado en otros apartados, nos centraremos en esta ocasión únicamente, en la exigencia relativa a garantizar las áreas funcionales básicas para el cumplimiento de los fines de la institución, contando con una dotación presupuestaria anual estable que permita el cumplimiento de sus funciones y fines. Así, en la publicación del Ministerio de Cultura, relativa a la elaboración del plan museológico (2006, 90-180), se deja constancia que estos puntos junto con otros ya estudiados, tales como la disposición de una colección estable y de un inmueble adecuado a sus funciones, la dotación de personal técnico especializado, la disposición de infraestructura material y de servicios, etc., coinciden con los requisitos propuestos para el reconocimiento de un museo por la comisión de profesionales, responsables de la redacción del proyecto del reglamento de los museos de titularidad estatal.

De este modo, las estructuras organizativas de un museo y de un centro de arte no deben prescindir de la implantación y desarrollo de las áreas que potencian la visibilidad del proyecto artístico y de las actividades que se generan en torno a éste. Departamentos como el de comunicación, marketing, promoción y desarrollo corporativo, patrocinio, nuevas tecnologías, tienda y librería, determinan y singularizan la imagen de la institución cultural como marca, así como su posicionamiento dentro del panorama museístico actual. En esta línea, el gurú del marketing, Philip Kotler, recomienda en una de sus publicaciones especializadas (2011, 216-217) la planificación como garantía del éxito dentro de una organización, ya que se constituye como una parte intrínseca de una buena gestión, en el cual se

debe tener en consideración los siguientes aspectos fundamentales: objetivos, metas, estrategia de comunicación y un plan de acción.

Por tanto, las estrategias y acciones diseñadas para generar visibilidad e impacto en la comercialización de los productos culturales y artísticos que ofrecen las instituciones estudiadas en este trabajo científico, Thyssen y TEA, serán tratadas en este apartado, abordando de forma específica los planes establecidos y las perspectivas y líneas de trabajo futuras.

Para comenzar, analizamos en el presente apartado el tratamiento del impacto social y comercial del Museo Thyssen-Bornemisza, motivado en la primera etapa que abarca nuestro estudio científico, por la ampliación del palacio de Villahermosa cuyo objeto fundamental fue albergar el depósito de la colección de obras de la baronesa Thyssen, alrededor de dieciséis salas, así como adecuar otros espacios de la fundación, optimizando los servicios. De este modo, y tal y como señalan las memorias de la fundación (2006, 14) en el texto del director-gerente de aquella época, Carlos Fernández de Henestrosa¹, el año 2005 cerró un ciclo para el museo, dotado de un nuevo edificio, de una nueva colección y de un nuevo director artístico, que es Guillermo Solana², tras la marcha del actual director honorario, Tomás Llorens³. En palabras de Fernández de Henestrosa⁴, tras la entrevista mantenida para este estudio científico, nos explica que *“la ampliación del museo no sólo generó un mayor número de visitantes al museo, sino también una optimización de los servicios, espacios e instalaciones de esta institución”*. Por otro lado, el anterior conservador-jefe de la fundación, Tomás Llorens, puso de manifiesto en las memorias de museo (2006, 14-15) que durante los cuatro años de gestión que cubre esta publicación, se percibió un fuerte protagonismo de las obras de ampliación sobre la actividad del museo. Así, en el texto explica que esta etapa estuvo marcada por la redacción de un programa museográfico para la instalación de la colección de la baronesa, la convocatoria del concurso para el proyecto arquitectónico de la

¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3.

² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6.

⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, IV.

ampliación, la redacción de ese proyecto, la convocatoria del concurso para la ejecución de las obras de rehabilitación y la realización de las mismas. Asimismo, en la entrevista dirigida a Llorens⁵, señala lo siguiente:

La valoración del Thyssen nos la ofrecen los medios de comunicación y el público en general. El museo tiene una imagen muy positiva y el número de visitantes ha ido creciendo substancialmente en líneas generales, desde que el museo abrió sus puertas.

Añade, que *“en el año 1999, el gobierno español propuso a la baronesa un acuerdo para que dejara la colección en depósito en el Thyssen, e inició una importante ampliación del edificio para acogerla”*. Por último, en esta parte de la entrevista resalta que la colección de la baronesa siguió creciendo y dio lugar a la creación del Museo Carmen Thyssen-Bornemisza, en Málaga, inaugurado en 2011. Concluye, aclarando: *“hoy en día una parte de la colección se mantiene en el Thyssen de Madrid y otra parte en el nuevo museo de Málaga, mientras que otras partes de la colección viajan en diversas exposiciones temporales”*.

Debemos tener en cuenta que el éxito social de las instituciones culturales viene determinado por las estrategias básicas para mejorar la difusión en las áreas de comunicación, promoción, patrocinio, tienda, nuevas tecnologías, que permiten que el museo cree una marca como referente del panorama actual. En ese sentido, y estableciendo un orden de prioridades, la comunicación en los museos y centros de arte refuerza la marca de identificación, generando programas de actuación que establecen canales de comunicación entre otros espacios culturales de similares características. Sin duda, la comunicación es una de las claves para el buen funcionamiento de cualquier institución, destacando así las tareas de difusión interna, en las que se crean herramientas y recursos para la comunicación y cohesión de los equipos de trabajo, así como las acciones de difusión externas, en donde se plantean estrategias para acercar la imagen del museo y la programación al visitante.

De este modo y si tenemos en consideración las memorias de la fundación (2006, 131-132), el departamento de comunicación y relaciones externas desarrolló, en una de las primeras etapas de nuestro estudio, hasta 2005, una labor esencial en la

⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6, V, XI.

difusión del museo y de sus actividades, cumpliendo con uno de los objetivos prioritarios de la fundación, durante aquel periodo, en donde todas las tareas de la institución estaban encaminadas a generar la mayor difusión, llegando al máximo número de personas y procurando que todas las actividades que el museo desarrollase tuvieran gran visibilidad. Podemos analizar que este departamento del museo se perfilaba hasta 2005 como un área que tenía incorporada en sus funciones diversas competencias, tales como las relaciones con los medios de comunicación, la gestión de la publicidad, la organización de las inauguraciones y otros actos conmemorativos, hasta la atención de los visitantes ilustres y colaboradores, tales como patrocinadores, *Amigos del museo* e instituciones colaboradoras, además de las relaciones con las organizaciones públicas y privadas del sector turístico. En este sentido, las memorias de la fundación (2006, 117- 118) ponen de manifiesto el programa de visitas privadas destinado a empresas, dirigidas por historiadores del arte, en horario alternativo al habitual que ofrece el museo. Como prueba del éxito de la actividad, queda patente en los datos correspondientes al bienio 2000-2001, la cota más alta de ingresos en la historia del programa, resaltando casi el millón de euros, así como la más baja, en 2003, objeto de las obras de rehabilitación, y de un periodo de inactividad. Este programa, fue compensado tras las obras de ampliación, para potenciar el programa de visitas y el incremento de espacios exclusivos, como el mirador, situado en la quinta planta del nuevo edificio, así como la remodelación de las instalaciones ya existentes.

Del mismo modo, comunicación se ha ocupado hasta 2006 de las tareas de promoción del museo y de sus actividades. En este sentido se han dirigido los esfuerzos a captar la atención del turismo cultural, para el cual la ampliación del museo ha resultado uno de los principales motivos de interés para su visita, facilitado a través del conocimiento de un folleto informativo, diseñado desde el departamento y destinado al interés de este sector, tales como turoperadores, agencias de viajes, hoteles, oficinas de turismo en España, organizaciones profesionales de congresos, Instituto Cervantes, institutos de cultura en Madrid, colegios profesionales, entre otros, así como los organismos que habitualmente colaboran con el museo, como son el Patronato Municipal de Turismo de Madrid, Turmadrid, Turespaña o la Dirección

General de Turismo de la Comunidad de Madrid. Las memorias de la fundación destacan (2006, 117) que la edición del folleto se hizo en inglés y español, con vistas a su difusión internacional.

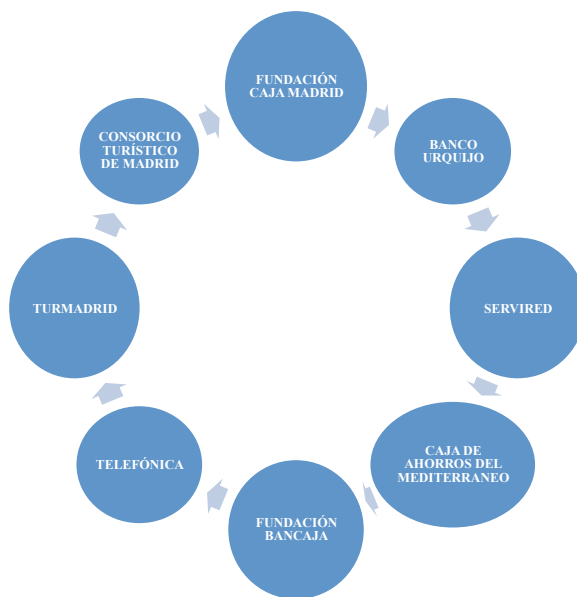
Otras de las acciones desarrolladas en este periodo por parte del área de comunicación fue la invitación a las entidades colaboradoras más habituales del Thyssen a una visita a las obras de ampliación, incluyendo la presentación y explicación de la maqueta por parte del equipo de arquitectos. En esta línea, la publicación consultada y a la que hacemos referencia más arriba, nos informa que se entregó en esta visita a los asistentes, un completo dossier informativo sobre el futuro museo, dotado de planos y documentación sobre la colección de la baronesa, calendarios de exposiciones, los nuevos espacios de visitas privadas, información sobre la nueva tienda librería, además de un CD, que incluía toda la información que hemos mencionado y que se distribuyó a todas las entidades colaboradoras.

Asimismo, la última de las acciones que se ponen de manifiesto en las memorias (2006,118), ha sido el establecimiento de los acuerdos de colaboración con determinados organismos relacionados con el turismo, así como el refuerzo de las relaciones con los hoteles más próximos al museo y con los más importantes de la ciudad, a través de la venta de entradas en los establecimientos hoteleros, generando mayor comodidad al cliente y al usuario del museo. También, estas acciones han sido reforzadas desde su puesta en marcha hasta la actualidad, con el envío de información puntual en cada nueva convocatoria de las exposiciones temporales, a través del folleto de la exposición. Con respecto a las campañas de promoción específicas, la publicación consultada, menciona las campañas de verano. Por último, resaltamos la presencia del museo en las principales ferias internacionales del sector turístico, tales como Fitur, Confex, o Eibtv, entre otras.

En otra vertiente, las memorias de la fundación (2006, 113-115) ponen de relieve que la extensa actividad de esa época fue objeto del apoyo y de las colaboraciones de entidades que participaron en el desarrollo del proyecto expositivo en calidad de patrocinadores. Principalmente, se pone de relieve la formalización y entrada en

vigor en 2003, de un acuerdo marco con la Fundación Caja Madrid, con la que ya, con anterioridad, les unía una larga trayectoria de patrocinios de exposiciones y actividades, para la organización conjunta de la programación. Así, entre las entidades patrocinadoras, en el siguiente gráfico, destacamos:

Grafico VI⁶



Por otro, entre los socios y amigos corporativos que durante la primera etapa de estudio de este trabajo científico, recogen las memorias (2006, 113), mencionamos a la entidades:

- CITIBANK, N.A.
- CLAK.
- CHASE MANHATTAN BANK.
- FORD ESPAÑA S.A.
- GARRIGUES & ANDERSEN.
- J.P. MORGAN.
- S.I.T TRANSPORTES INTERNACIONALES.
- SEGUR IBÉRICA, S.A.

⁶ Véase gráfico VI. Entidades patrocinadoras de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2000-2005. Fuente: elaboración propia

- STAI, S.A.
- T.T.I. TRANSPORTES.
- URÍA MENÉNDEZ Y CÍA ABOGADOS, S.C.

En calidad de socios de *Amigos corporativos*, estas empresas contribuyeron con sus aportaciones a la conservación y mantenimiento de la colección y de las actividades del museo, participando en los actos celebrados, visitando el museo con sus invitados y convirtiéndose en portavoces privilegiados de la institución.

Con respecto a los *Amigos del museo*, las memorias de la fundación (2006- 114), resaltan que cada vez más han sido las personas que forman parte de este programa, que alcanzó los dos mil asociados en el año 2005, generando unos ingresos a la institución de casi ciento veinticinco mil euros. El importante ascenso en los ingresos en los últimos años de la etapa analizada, motivó el lanzamiento de tres nuevas categorías superiores como son los *Amigos de honor*, benefactores y corporativos, en donde se registró unos ingresos del 30%, sobre el total del año. Además, la presente publicación destaca los numerosos encuentros con el director, visitas, cursos, actividades, ciclos de conferencias, conciertos, presentaciones de las exposiciones temporales en exclusiva, que se han diseñado dentro de este programa clave para la visibilidad del museo en el exterior. Por último, destacamos el papel de los voluntarios que bajo la presidencia de S.A.R. la infanta doña Pilar de Borbón, ha reunido a un equipo de treinta personas que de manera desinteresada, dedican su tiempo y sus conocimientos a la difusión del museo y de su colección.

Este departamento deja de manifiesto en las memorias (2006, 131) que son conocedores que la proyección pública de la fundación y del museo depende en gran medida de la cobertura que prestan los medios de comunicación. Por ello, y a medida que evoluciona la gestión del departamento, éste se va centrando en la gestión de los planes comunicaciones de manera extensa, derivando las competencias de promoción anteriormente citadas a las funciones de nuevos departamentos creados para tal fin. Entre las tareas fundamentales, desarrolladas por este área durante esta etapa de estudio destacamos, la gestión de la base de datos de los medios, la elaboración de

notas y dosieres de prensa, la organización de ruedas de prensa para la presentación a los medios de diversos proyectos, tales como la ampliación del museo Thyssen, y que analizaremos a continuación, así como el seguimiento y archivo de todas las noticias de interés para el museo, complementada por las campañas de publicidad.

En este sentido, el plan de acciones del área de comunicación y relaciones externas del Thyssen se organizó básicamente en torno a campañas ligadas a las exposiciones temporales, así como a la apertura al nuevo edificio anexo al palacio de Villahermosa bajo el lema “Nuevos espacios. Nueva colección”. En este sentido, se puso en marcha la campaña de promoción del lanzamiento de la ampliación del museo para difundir y dar a conocer la colección Carmen Thyssen-Bornemisza. Tal y como nos explicó el director de comunicación de la Fundación, José María Goicoechea⁷, *“este evento se preparó con muchos meses de antelación, habida cuenta de la expectación que despertaba. Ya ochos meses antes de la apertura, se hizo una presentación a la prensa por el nuevo edificio de las obras de ampliación, en compañía de la baronesa Thyssen, otros patronos y la dirección del museo”*. Prueba del interés demostrado, las memorias de la fundación (2006, 132), resaltan que fue relevante la abundancia de reportajes, artículos y entrevistas que aparecieron en los medios nacionales e internacionales, desde las semanas previas y hasta meses posteriores a la inauguración. De este modo, se destinaron tres días con diferentes actos, con diversos sectores sociales, así como una cena de gala con SS.MM, los Reyes de España, y otros actos oficiales y visitas profesionales.

Por ello, y dada la importancia de este evento en la historia del museo y de España, hemos querido analizar el dossier de prensa interno realizado por el departamento de comunicación (2004, 1-7) para difundir a los medios, en donde resaltamos, un documento que expone de forma explícita el objetivo del proyecto de ampliación del Thyssen, el cual surge a partir de la necesidad espacial de albergar la colección de la baronesa, a partir de la adquisición de dos inmuebles adyacentes al museo, dotando de este modo, de dieciséis salas más a la institución, lo cual iba a generar su correcta exhibición, así como el desarrollo de las actividades

⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº20.

complementarias que se potencian en torno a las colecciones del museo. En este sentido, el dossier enumera los espacios que se han creado y los servicios que se han mejorado tales como: salas de exposiciones temporales, recepción y almacén de obras, taller de restauración, espacios para programas docentes y actos privados, cafetería, oficinas, guardarropas, almacenes, cocina, etc. Intervenciones todas, que son objeto de la remodelación, en donde todos los usos se reestructuran y dan lugar a que el Thyssen gestione dos colecciones, mil obras de artes, doscientas mil visitas y un cincuenta por ciento más de visitantes. Todo ello, generó una relevante inversión para el Estado, y para la Fundación, que recibió en el año 2000 una aportación patrimonial para su fondo fundacional de casi cuarenta millones de euros. Tal inversión ha sido objeto desde su inauguración de una relevante rentabilidad económica y social, de impacto a nivel internacional, potenciada por la inauguración de la exposición temporal, *Gauguin y los orígenes del Simbolismo*, muestra celebrada en las nuevas salas de exposiciones temporales del museo con motivo de las obras de ampliación, cuya organización fue objeto del acuerdo del Thyssen con la Fundación Caja Madrid, exponiéndose así en ambas sedes, y generando cerca de medio millón de visitantes. Con motivo de los actos de inauguración de la ampliación del museo, y coincidiendo con la programación de esta muestra, se organizó por primera vez una visita profesional previa a la apertura oficial, contando con la presencia de la ministra de cultura, Carmen Calvo⁸, la baronesa Thyssen-Bornemisza y Miguel Blesa, presidente de Caja Madrid.

Además, el dossier pone en relación el importante equipo de arquitectos, liderado por Manuel Baquero y Robert Brufau y el estudio de arquitectura BOPBAA, compuesto por Josep Bohigas, Francesc Pla⁹ e Iñaki Baquero, cuyo punto de partida para la elaboración del proyecto fue la propia estructura y recorrido del museo, en coherencia con el proyecto museológico. De este modo, el dossier señala que los dos edificios, quedaron convertidos en un único espacio, capaz de compartir actividad y recorridos. En este sentido, se explica en el documento interno de comunicación (2004, 1), los inconvenientes con los que se encontraron los arquitectos en la citada

⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza n°1.

⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza n°9.

intervención, así como su desarrollo, y las alternativas y soluciones elegidas por estos.

Por otro lado, el dossier pone en relevancia la mejora de las dotaciones y de los espacios para este nuevo museo, tales como su jardín de acceso y su nueva configuración, la blanca fachada, la terraza-mirador en la última planta del edificio, el nuevo vestíbulo transversal dentro del inmueble, la nueva ubicación de la tienda-librería, y las nuevas salas de exposiciones temporales, entendidas éstas como un espacio diáfano de 650 m². Asimismo, se menciona la ubicación en la planta inferior del edificio, las aulas didácticas y espacios multimedia, sala de conferencias, taller de restauración, con mejores dotaciones y equipamientos, así como las nuevas oficinas. También, en el dossier de prensa (2004, 4) se pone en relación a todos y cada uno de los responsables del proyecto, compuesto por el equipo de arquitectos, colaboradores, equipo de dibujo, maquetas, aparejadores, ingeniería, biólogo, gerencia del proyecto, derribo, constructora y control de calidad.

Completa el documento una detallada explicación del origen e historia de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, su relación con la histórica colección del museo, la línea de colaboración de ésta con la fundación, que *a priori* del acuerdo de préstamo, ha permitido exponer algunas de sus obras maestras. Además, se pone de manifiesto en el dossier, los acuerdos establecidos con el Ministerio de Educación y Cultura y los pasos en el proceso de negociación, que dio lugar a la complementariedad y continuidad de la colección existente, a partir de doscientas veinte obras adicionales, a las ochocientas existentes de la colección del museo. Por último, se señala en este dossier (2004, 6-9) el itinerario del museo y sus colecciones distribuidas de forma cronológica a lo largo de la historia del arte, así como una relación de las obras maestras de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza. Para obtener mayor información, se ofrece en el documento al que hacemos referencia, la información práctica del museo: horarios, tarifas, referencias de los catálogos de consulta de las colecciones, la web del museo y de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, así como los datos del gabinete de prensa, para aquellos medios de comunicación que requieran de más información y material gráfico.

No obstante, debemos destacar que el departamento de comunicación también se ocupó de la promoción externa de la ampliación del museo y de la dotación de la nueva colección, a través de su presentación en Art Basel, participando en calidad de proyecto invitado. Por tanto, podemos resumir que éstas son algunas de las tareas que este departamento del museo desarrolló durante la primera etapa de estudio, con el objeto de dotar a la institución de mayor impacto internacional, atrayendo la atención de periodistas de distinta nacionalidad en este tipo de ferias. Además, debemos poner en relevancia las colaboraciones con otras instituciones públicas dedicadas a la promoción de Madrid, como destino turístico, así como la organización de viajes de periodistas internacionales para presentar las exposiciones y las colecciones, como se hizo para el lanzamiento del nuevo edificio y de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza.

Realizando un balance de las acciones desarrolladas en materia de comunicación y promoción durante esta etapa de gestión, nos han añadido algunos datos de interés, Carlos Fernández de Henestrosa¹⁰, director gerente de la fundación, y Tomás Llorens¹¹, conservador-jefe del museo, en las entrevistas mantenidas con motivo de este trabajo científico. En este sentido, el director-gerente, ha expuesto que *“una de las estrategias que se adoptaron para aumentar la autofinanciación del centro fue establecer alianzas estables con patrocinadores, como la Fundación Caja Madrid”*. Resalta que las políticas de financiación externa, y los patrocinios ocupaban un papel muy relevante en el desarrollo de la actividad del museo, ya que permitían financiar el programa de exposiciones temporales. Añade que *“las exposiciones motivaban un mayor número de visitantes y de ventas en la tienda”*. También señala lo siguiente:

Al principio la fundación contaba con tres o cuatro patrocinadores de grandes exposiciones. Posteriormente, cuando se firmó el acuerdo a largo plazo con la Fundación Caja Madrid, los ingresos por patrocinio provenían básicamente de dicha institución. En este sentido, este patrocinador se trataba más como socio que como colaborador, ya que el acuerdo incluía la realización de dos exposiciones anuales en su sede de la Casa de las Alhajas, además de contar con las contraprestaciones habituales. A los patrocinadores se les hacía partícipes de las actividades del museo y se les otorgaba privilegios de uso de las instalaciones, presencia en el museo y en la comunicación, también en materia de relaciones públicas, todo ello con el objeto de fidelizarles.

¹⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, II, III.

¹¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6, XI, XII.

Concluye explicando que el programa *Amigos del museo*, lo podemos considerar como la fórmula más parecida al mecenazgo individual.

Por otro lado, Llorens expone que a lo largo del último cuarto de siglo, el Estado ha venido recortando las funciones que históricamente desempeñaba como responsable de los museos públicos. De este modo, resalta que “*estos no tienen más remedio que buscar respaldo fuera del Estado*”. Entiende que si los Estados europeos son incapaces de asumir y mantener la financiación de sus museos en un nivel adecuado, deben mirar otros modelos y estudiar la manera de fomentar otro tipo de instituciones. Finaliza esta parte de la entrevista, opinando que:

El mecenazgo se fomenta por medio de medidas fiscales adecuadas. En este sentido no hay ningún secreto: basta adaptar al sistema español a las medidas fiscales- ciertas exenciones de impuestos- que funcionan en otros países.

En una etapa más avanzada de nuestro estudio, a partir de 2006 y hasta 2012, destacamos una evolución en las premisas de trabajo establecidas con respecto a la anterior etapa de la Fundación, en donde la mayor repercusión social y económica fue objeto de las obras de ampliación del museo, de su nueva colección y del rico programa de exposiciones temporales. Delimitado por un cambio en las estructuras de gobierno de la fundación, en donde la dirección-gerencia y la dirección artística fueron asumidas, por Miguel Ángel Recio¹² y Guillermo Solana¹³ respectivamente, señalamos datos sólidos que han respondido a un periodo de madurez de la institución, cuya clave del éxito ha sido el refuerzo y la implantación de nuevos recursos de autofinanciación, que han afectado a la comunicación y promoción externa del museo. Así, algunos de estos datos, son los cuatro millones de visitantes o el premio al mejor museo clasificado en el barómetro de calidad realizado en 2008 por el Ministerio de Turismo francés y el Comité Regional du Tourisme de Paris Ile-de-France. Además, del especial interés que la fundación le otorgó a sus colecciones, la publicación de los catálogos de nueva planta de las colecciones del museo y la programación de las exposiciones temporales, sobre la base del acuerdo con la Fundación Caja Madrid, junto con el programa didáctico y la labor de educathyssen.

¹² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, II, IV, VI, VII, VIII.

¹³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

Con posterioridad y con la llegada en 2011 del actual gerente, Evelio Acevedo¹⁴, se está trabajando en la implantación de un plan de marketing y otro de patrocinio, al que posteriormente haremos referencia. No obstante, en la entrevista dirigida al anterior director-gerente del Thyssen y actual director de bellas artes, bienes culturales y de archivos y bibliotecas del Ministerio de Cultura, Miguel Ángel Recio, nos informa que *“dentro del presupuesto de la fundación, en el cual se contemplaba veinte millones de gastos, nuestra tarea fundamental fue la relativa a buscar ingresos que procedían del ámbito público, venta de entradas en la taquilla y en la tienda del museo, así como del patrocinio y mecenazgo”*. Recio destaca que durante esa época se produjeron importantes beneficios para el museo, ya que se consiguió el record de visitantes con exposiciones como *Antonio López*, y otras actividades, llegando a la cifra de un millón de visitantes. Menciona que *“el patrocinio y las colaboraciones ocupan el 17% de los ingresos del Thyssen”*. Por otro lado, nos explica que a consecuencia de la crisis económica, caen los ingresos del museo, y además se produce por otras causas la pérdida del patrocinio de la Fundación Caja Madrid. De este modo, *“se buscan otros mecanismos, tales como la captación de otros posibles patrocinadores y mecenas”*. Por otro lado, Recio, pone en relevancia que:

El papel que ocuparon las políticas de financiación externa y los patrocinios en la vida del museo deberían haber sido más relevantes. Si el patrocinio en el museo es importante, la vinculación con éste debe ser relevante, constituyendo un consejo de benefactores, con el objeto de poder reunirlos con el patronato en alguna sesión, no tomando decisiones pero sí sugiriendo líneas de gestión. Durante mi etapa al frente, se planteó pero finalmente no se constituyó, sólo se diseñó y se aprobó en el patronato.

En cuanto a los modelos de mecenazgo y de patrocinio, Recio, aclara que en la actualidad, en España, es la empresa la que busca rentabilidad de imagen, la que se convierte en patrocinadora. Opina que *“la cuestión irá cambiando, ya que la actual ley de presupuestos y la reforma fiscal plantea contemplar algunas desgravaciones fiscales para el micro mecenazgo, para que los particulares también hagan donaciones”*. Menciona que sigue siendo una estrategia comercial la búsqueda de empresas por parte del museo, sobre todo tras la pérdida del acuerdo con la Fundación Caja Madrid, que asumía económicamente, dos exposiciones al año que

¹⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, III.

tenían un gasto de un millón de euros cada una. Con respecto a esta cuestión, menciona que hasta ese momento, la línea de patrocinio era limitada. En palabras de Recio “ *el Thyssen se abrió a la búsqueda de otros posibles partners*”.

En lo que respecta a los *Amigos del museo*, Miguel Ángel Recio, señala que con este colectivo no se persigue tanto una rentabilidad económica, sino: “*una fidelización de un público, y el compromiso material, personal y de vocación de éste*”. Añade que este programa está compuesto por personas que se vinculan de manera directa al museo, que aportan una cuota y crean opinión en torno a éste, proyectando su imagen exterior. Así, Recio considera que “*actúan como una especie de embajadores*”.

Para finalizar esta parte de la entrevista, le hemos preguntado por los canales de comunicación que considera más efectivos para difundir la programación del museo. De este modo, nos ha explicado que “*durante la época en la que estuve al frente del museo, se experimentaron muchos cambios en los medios de comunicación, y además la prensa escrita dejó de venderse con la frecuencia anterior. Pasamos al mundo de internet y de las redes sociales, en donde el Thyssen se ha sido pionero en este ámbito*”.

Dentro de esta etapa de estudio en la gestión de la Fundación, destacamos que la estructura del Thyssen fue objeto de un cambio en la dirección artística, puesto éste asumido por Guillermo Solana¹⁵, quien se ocupa hasta la actualidad del proyecto artístico de museo, además de velar junto con el director-gerente de la fundación en las acciones de promoción, comunicación y acción social. Así, Solana nos explica en la entrevista mantenida que “*el museo posee una colaboración absoluta con una buena parte de las instituciones culturales y universitarias, tales como la UNED, la Universidad Autónoma, Carlos III y Rey Juan Carlos I, entre otras*”. En cuanto a la proyección exterior del museo, Solana resalta que “*desde el departamento de marketing del Thyssen, se trabaja intensamente para incluir a la institución dentro de los circuitos turísticos internacionales*”.

¹⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7, VIII.

Ya en el último periodo de nuestro estudio, relativo a los años 2011 y 2012, destacamos un nuevo cambio en los órganos de dirección del museo Thyssen, a partir del cual asume la dirección-gerencia, Evelio Acevedo¹⁶, quien señala que tras la pérdida del principal patrocinador, la Fundación Caja Madrid, que aportaba casi el 20% del presupuesto, se han dirigido los esfuerzos a la captación de nuevas colaboraciones. De este modo, explica que:

Es un momento difícil para sustituir a este patrocinador que colaboraba con el Thyssen, ya que en la actualidad, todas las empresas están recortando colaboraciones con el arte. Ahora, el interés es más de tipo social, ya que muchas empresas se encuentran en situación de reestructuración de plantilla. En definitiva, el mundo de la cultura tiene grandes problemas para autofinanciarse, lo que hay que incorporar la situación actual. ¿Qué pasa con la generación de recursos en un futuro? Esta es la incógnita.

Comenta asimismo que en estos momentos, el Thyssen cuenta con la colaboración de MasterCard, proporcionando la entrada al museo de forma gratuita, los lunes, durante cuatro horas. *“Esta iniciativa conecta muy bien con la imagen pública, siendo sensible a la situación actual”*. Asimismo, menciona otras instituciones que han patrocinado otros proyectos de desarrollo de nuevas tecnologías, con el objeto de posicionar al museo en puestos mejores dentro de los museos españoles del siglo XXI. Con respecto, al plan de marketing y patrocinio en el que el museo trabaja desde finales de 2011 el actual director-gerente resalta que se pretende la optimización y generación de recursos, así como la búsqueda de patrocinios más diversificados, más *partnership*, entendidos como proyectos vitales para el desarrollo del museo. En palabras de Acevedo, subraya que *“el patrocinio es necesario para la conservación y la restauración. Este es un ámbito importante de la gestión en la cuenta de resultados, junto a las exposiciones. Por ello nuestro plan estratégico se enfoca en ellos prioritariamente”*. También, nos informa que:

Al margen de atraer la atención en la captación de un súper patrocinador que pague las exposiciones temporales y “educathyssen”, queremos desarrollar un cuerpo base con los Amigos individuales y colectivos. También seguimos en la búsqueda en el ámbito de la empresa y de los mecenas particulares. Debemos tener en cuenta que el mecenazgo positivo hace posible las exposiciones temporales, contribuyendo a un mayor sostenimiento del museo.

¹⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, II, III, V, VI, VII, VIII, IX, XI.

Por otro lado, Acevedo, hace referencia a que se trabaja de forma diaria en la búsqueda de empresas socias que colaboren con el mantenimiento del museo, a través de un servicio *knowhow*. En este sentido, nombra el caso de la empresa Endesa, que iluminó el palacio, contribuyendo así al consumo responsable. Asimismo, nombra otras colaboraciones, tales como la Fundación BBVA, a partir del cual se desarrolla el programa de tecnología, JTI- Japan Tobacco International y Terra Foundation, en algunas exposiciones temporales, junto con colaboradores como Samsung y la Fundación ACS. En este sentido, el actual director-gerente, informa que *“nuestro objetivo es incorporar más empresas a nuestro proyecto en el museo, siendo capaces de ofrecerles iniciativas y contenidos que respondan a las necesidades”*.

En otra vertiente, nos explica este responsable que el programa *Amigos del museo*, es fundamental para el sostenimiento estable del museo. Expone que *“su apoyo continuado es muy valioso, así como su capacidad de dar a conocer el museo y atraer a nuevos públicos”*. Por último, destaca que la política de comunicación interna que se trabaja en el museo, describiéndola, como *“transparente en objetivos y resultados”*. Concluye mencionando que los canales de comunicación mas efectivos para difundir la programación del centro son *“internamente intranet y externamente los medios habituales, tanto generalistas como especializados, así como las redes sociales, donde contamos con 90.000 seguidores en Facebook, y con 80.000 en Twitter”*.

En una fase más avanzada de nuestro estudio científico, correspondiente hasta 2012, el área de comunicación del Thyssen se centra principalmente de las tareas de comunicación interna, prensa y relaciones externas del museo. En este sentido, las competencias relativas a la promoción y marketing del museo, eventos corporativos, programa *Amigos*, es asumido por el responsable del área para tales fines. Por otro lado se crea el departamento de patrocinio, que depende directamente de la dirección-gerencia. Así, podemos mencionar que, durante la etapa de estudio (2006-2012), la programación anual de exposiciones temporales y actividades ha centrado la mayor parte de la atención del departamento de comunicación y relaciones

externas del museo, así como la labor de difusión del museo y de sus colecciones, además de los nuevos proyectos presentados por los departamentos y colaboraciones establecidas con instituciones. De este modo, todo ello conlleva las siguientes acciones principales:

- Labor continua de atención a los medios de comunicación.
- Organización de campañas informativas, con envío de notas de prensa, convocatoria y gestión de rueda de prensa.
- Presentaciones o eventos de carácter institucional asociados a cada una de estas campañas.
- Labor de seguimiento de la información generada por todo esta actividad, clasificación y posterior análisis.

Según figura en las memorias (2011, 128-130) el éxito del museo se ha apoyado en la calidad de sus exposiciones, pero también en el intenso trabajo de difusión, con campañas de promoción en prensa y de publicidad, específicamente planeadas para cada caso, cuidando hasta el detalle la elaboración de materiales informativos, disponibles a través del canal de prensa de la web y en el servicio de información para los profesionales que visitan el museo. Además, se ha canalizado desde este área las peticiones de grabaciones y entrevistas, la elaboración del plan de medios de publicidad en coordinación con la campaña de prensa, etc. Por otro lado, la publicación (2011, 130) pone en relieve que con la nueva web y su difusión, se ha potenciado la generación y disponibilidad de información para los profesionales de prensa, con documentos actualizados sobre la historia del museo y su actividad, imágenes, etc. También es labor de este departamento la elaboración de la revista *Perspectivas*, aumentando la tirada hasta los seis mil quinientos ejemplares, distribuidos dentro y fuera de España. Por último, mencionamos la diversificación de los soportes utilizados en las campañas publicitarias, y la gestión de las peticiones de visitas de protocolo al museo, que junto con la coordinación de actividades forman parte de la base del trabajo de esta área, clave del éxito y de la difusión de la gestión del Thyssen.

En lo relativo al establecimiento de acuerdos y convenios de colaboración, citamos que en las memorias de la Fundación figura (2006, 149) que en este periodo, dentro del programa de postgraduados han continuado vigentes los convenios con el Instituto Universitario Ortega y Gasset, la facultad de bellas artes de la Universidad Carlos III de Madrid, y se han firmado nuevos convenios con la Universidad Antonio Nebrija y la Universidad de Castilla-La Mancha, para recibir alumnos de máster. Destacan también los convenios con la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad San Pablo CEU y la Universidad de Navarra, que han permitido acoger a alumnos de las licenciaturas de historia del arte, periodismo y publicidad y relaciones públicas, y los convenios con las Escuela de Conservación y Restauración de Bienes Culturales de Cataluña y Galicia. Por último, la publicación consultada, resalta la colaboración que la fundación mantiene con el programa de becas Endesa, en cooperación con el Ministerio de Educación y Cultural, destinado a postgraduados iberoamericanos.

La coordinación de las actividades paralelas y complementarias a las exposiciones temporales que se organizan en el Thyssen, son competencia también del departamento de comunicación del museo. En relación a una buena parte de estos eventos, podemos destacar que han sido analizado en anteriores apartados. Por ello, creemos conveniente citar e ilustrar algunos programas especiales¹⁷ organizados por la fundación con motivo del veinte aniversario de la apertura del museo. Así, ponemos en relevancia:

- *Tres artistas alemanes del Museo Thyssen.* Siguiendo con el programa de actividades del veinte aniversario, el museo presentó tres tablas del Renacimiento alemán pertenecientes a la colección y que se expusieron por primera vez en sus salas. Las obras, atribuidas a Bernhard, Christoph Scheller y a un maestro anónimo alemán, forman parte del depósito de Maestros Antiguos que el museo mantiene en el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC).

¹⁷ Disponible en < http://www.museothyssen.org/thyssen/aniversario_20>. [Consultado el 1 de mayo de 2014].

- *Viajar al cuadro: Polinesia Francesa*. El museo propuso a los *Amigos*, un viaje muy especial dentro del programa *Viajar con el cuadro*. En esta ocasión, fue más bien un viaje al escenario del cuadro ya que, coincidiendo con la gran exposición *Gauguin y el viaje a lo exótico*, el destino era la Polinesia francesa.
- *Ganadores del concurso de relatos*. Se trató de un concurso de relatos con el museo o sus obras como tema.
- *Entrada gratuita para los nacidos en 1992*. Consistió en la apertura de las colecciones permanentes de manera gratuita a todos los jóvenes nacidos en 1992, previa acreditación de su fecha de nacimiento en la taquilla del museo.
- *Día de los Amigos, concurso de ilustración: un museo tan joven como tú*.
- *Viajar con el cuadro: Munich, el taller de los Amigos: dibujar el museo*, entre otros.



Folleto de las actividades organizadas con motivo del veinte aniversario del museo.
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Tras haber analizado la gestión del área de comunicación a lo largo de nuestro periodo de estudio, hemos querido incorporar algunas cuestiones de interés, objeto de este apartado, relativo a la repercusión social del museo, a través de la entrevista dirigida a su responsable, José María Goicoechea¹⁸, quien nos cuenta que las relaciones con los agentes propios del sector, se basan en proporcionar la información de todas las actividades del museo, desde las principales que son las

¹⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 20, I, II.

actividades temporales hasta los ciclos de cine, pasando por conferencias, congresos, propuestas educativas, etc. En relación a los planes comunicacionales que tiene el museo, señala que *“el plan en sencillo en su planteamiento, ya que trata de difundir tanto nacional como internacionalmente, las exposiciones temporales y las colecciones permanentes, así como las actividades paralelas que se organizan en torno a la programación expositiva”*. En este sentido, resalta que por un lado se encuentra toda la comunicación estrictamente periodística y por otro la difusión en redes sociales y soportes digitales, a lo que se añaden acciones de publicidad concretas. Una de las cuestiones que resaltamos si tenemos en consideración el otro modelo a analizar posteriormente, como es TEA, es que en el Thyssen, todas las exposiciones cuenta con un presupuesto para publicidad, a parte de la partida generada del museo para este fin.

Por último el responsable del área de comunicación considera indispensable la existencia de un departamento de marketing y patrocinio en los museos españoles:

En el Thyssen existe un departamento de las características que comentas. Considero que el patrocinio es básico para la supervivencia de las instituciones culturales y el marketing es la herramienta que complementa la comunicación.

En otro sentido, y tal y como avanzamos anteriormente, las acciones de promoción exterior y marketing del Thyssen, se han concentrado en el área de promoción y desarrollo corporativo. Así, en las memorias de la fundación (2011, 120-121), figura que este departamento tiene varias líneas de trabajo, tales como:

- Programa de promoción turística. Dando a conocer las actividades del museo a turoperadores, agencias de viajes, organizadores profesionales de congresos, hoteles guías, y organismos oficiales. En este sentido, la labor centra en la elaboración de un calendario de exposiciones temporales para que los profesionales del museo puedan conocer la programación del museo, bien a través de material impreso, que junto con los folletos se distribuyen en centros de información turística del Ayuntamiento de Madrid, ferias, viajes de familiarización (*fam trips*), así como a través del envío de notas de prensa a operadores turísticos. Por otro lado, destacamos el canal de turismo en la

página web del museo, en donde se puede encontrar la información relativa a la programación del museo, así como un archivo fotográfico con descarga de imágenes, etc.

- Actividad con los operadores privados. Se han firmado contratos con entidades hoteleras para acercar el museo a sus clientes, entre los que se encuentran las cadenas y los establecimientos más importantes y más cercanos al museo, geográficamente. Las acciones han estado dirigidas a la creación de paquetes turísticos, en los cuales se incluye la entrada al museo, visitas guiadas para profesionales del sector turístico, campañas publicitarias en medios específicos del sector turístico, etc.
- Actividad con los organismos públicos, tales como Turismo de Madrid, y presencia en ferias internacionales como Fitur, EITB (Barcelona), Feria de Valencia, Feria de Turismo Cultural de Málaga, World Travel Market, Paseo del Arte en Regent Street y Taste of Spain (Londres), entre otros. Además el Thyssen ha participado en diversos encuentros empresariales para la promoción turística de la Comunidad de Madrid, además de formar parte desde 2008, del Madrid Convention Bureau, organismo del Ayuntamiento de Madrid, encargado de atraer grandes congresos y convenciones internacionales en la capital. Por otro lado, resaltamos los acuerdos del Thyssen con Turespaña y con Paradores nacionales.
- Proyectos de promoción turística. Visitas por las colecciones del museo, visitas gastronómicas, en colaboración de la feria Madrid Fusión, entre otros.



Folleto informativo de las colecciones del museo (idiomas: inglés, alemán, ruso, japonés, chino, portugués, español). Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Dentro del ámbito de desarrollo corporativo, nos centramos en una de las principales actividades generadoras de ingresos: la captación de socios estratégicos para obtener el máximo apoyo de las entidades benefactoras del mundo del arte y la cultura. De este modo, en las memorias consultadas de la fundación (2011, 122-125) queda patente que cuando las aportaciones son personales, se enmarcan dentro del programa de *Amigos del museo*. Las empresas por su parte, pueden contribuir a través de tres programas: eventos corporativos, *Amigos corporativos* o colaboradores y patrocinadores. En lo relativo al programa de *Amigos del museo*, destacamos que se ofrece la posibilidad de ayudar a la fundación con diversas aportaciones económicas, según la forma de colaboración elegida. Cabe destacar que este programa ofrece actividades exclusivas en torno a la colección permanente y a las exposiciones temporales.

Si destacamos algunos datos económicos que figuran en las memorias, mencionamos que el número de afiliados del programa de *Amigos* se incrementó en un 14% y un 28%, respectivamente en 2006 y 2007, con unos altos índices de fidelización. En 2008 y 2009, los descensos causados por la situación económica fueron contrarrestados con cambios en el programa, cuya respuesta se manifestó en un aumento de los ingresos en 2010, del 27,5%, respecto al año anterior. Por otro lado, los *Amigos de honor*, benefactores y corporativos, representaban en 2010, un 39% del total de los ingresos. Así, debemos destacar que en 2009, la fundación entró a formar parte de la Federación Española de Amigos de Museos, con la posibilidad para los Amigos de acceder gratuitamente a todos los museos de titularidad estatal, posibilitando esta federación al Thyssen, poder participar en congresos, reuniones y congresos de esta organización.



Folleto informativo del programa Amigos del museo.
Material gráfico cedido por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Hemos considerado conveniente incluir en este estudio científico la opinión de un asociado al programa *Amigos del museo* que ya hemos citado en otras ocasiones. Amparo Bravo¹⁹ señala que considera al Museo-Thyssen-Bornemisza uno de los mejores museos de Europa. Explica que “*al margen de su corta edad, y en comparación de sus hermanos mayores, es reconocido como uno de los imprescindibles*”. También nos explica que su afición y amor por el arte le motivó a asociarse al programa *Amigos*, ya que en palabras de ésta, “*participar en las actividades del museo para los Amigos, tales como cursos, visitas privadas, etc. compensa así como contribuir económicamente con un proyecto cultural, tan interesante, aunque sea con poca cantidad*”. Finaliza esta parte de la entrevista, afirmando que en Madrid, las fundaciones completan la oferta expositiva que no cubren las instituciones públicas.

Otras de las fuentes que generan mayores ingresos al museo son los programas de eventos corporativos. Según figura en las memorias de la fundación (2011, 125), en torno a seiscientas empresas e instituciones eligieron el museo como sede de su evento. A partir del cual, más de cincuenta mil personas tuvieron el privilegio de visitarlo en privado y guiados por expertos, conociendo así la colección permanente así como las exposiciones temporales. Además, tras las visitas, los anfitriones ofrecieron recepciones en los espacios destinados a tal uso. En términos económicos, la publicación consultada, pone de relieve que se ingresaron en concepto de eventos

¹⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº25, I, II.

corporativos casi cinco millones de euros en cinco años, con una media anual de casi un millón de euros y cien actos de media por año.

En relación a los colaboradores, *Amigos corporativos* y *amigos benefactores*, destacamos en primer lugar, acuerdos con Nintendo, Turespaña, Paradores nacionales, Samsung, entre otros. Con respecto a los *Amigos corporativos*, señalamos:

- ANCI.
- BBVA.
- CBRE.
- CITI.
- ACS.
- Fundación Barclays.
- Fundación KPMG.
- Fundación Mutua Madrileña.
- Fundación Vodafone España.
- Gerflor.
- Gómez Acebo & Pombo Abogados.
- Samsung.
- Uría Menéndez.
- Viajes El Corte Inglés.
- Grunental.
- XL Insurance.
- Ray & Bernsdton.
- JP Morgan Chase Bank.
- Servired.
- Veranstaltungforum der Verlagsgruppw Georg Von Holtzbrink.

Los *Amigos benefactores* del museo son:

- Javier Bacariza Domínguez.

- Juan Carlos Lozano Brizzolis.
- Marta Carrero Soto.
- José Alejandro Pina Barrio.
- Purificación Arredonda.
- María Isabel Fallabella García.

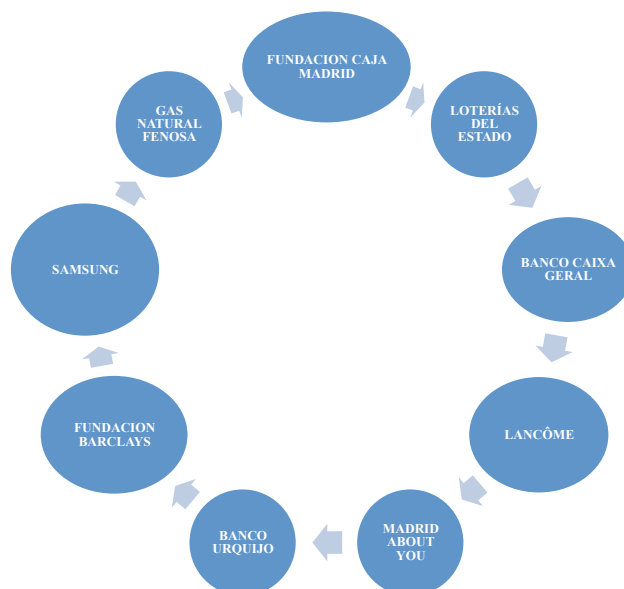
Para ampliar algunos aspectos tratados en este apartado relativos a las acciones de promoción y desarrollo corporativo del Thyssen, hemos entrevistado a la directora del área, Elena Benarroch²⁰, quien nos explica que uno de los principales atractivos de este museo frente a otros, de cara a las empresas, colaboradores y visitantes, es que se trata de una colección de origen privado, hecha sólo en dos generaciones, cuyo gusto puede reconocerse a lo largo de las mil obras expuestas. También ha mencionado que *“las estrategias que utiliza este museo para internacionalizar su imagen se basan en la participación de las acciones de promoción internacional de la mano de los organismos oficiales de turismo, así como la comercialización de las entradas con los principales operadores turísticos en los mercados prioritarios en Madrid y en el museo”*. En esa línea, esta especialista indica que el programa de eventos corporativos también es un instrumento de difusión de la colección a los públicos del mundo empresarial. Éste, junto con el programa de *Amigos*, fideliza a los visitantes que conocen el museo y genera ingresos a través de las donaciones. Por último, concluye esta parte de la entrevista, opinando que *“la existencia de un departamento de marketing y promoción en el Thyssen, aporta una visión más comercial, que pone el acento en la difusión de las colecciones y las actividades del museo con un retorno que se puede medir*.

En otra vertiente, resaltamos que tal y como figuran en las memorias de la fundación (2011, 168-169), el mecenazgo tiene muchas facetas en el actual mundo del arte. De este modo la organización de las exposiciones temporales, los proyectos de restauración, la correcta conservación de las colecciones y la adaptación del Thyssen a las nuevas tecnología, requiere del apoyo de colaboradores y benefactores que desde el departamento de patrocinio son captados para el correcto

²⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº18, I, II, III.

funcionamiento de la gestión del mismo. De este modo, destacamos el gráfico VII, destacando las empresas patrocinadores del museo.

Gráfico VII²¹



Entre los colaboradores, mencionamos a:

- Paradores Nacionales.
- Nintendo.
- Turespaña.

Además, para implementar más datos sobre el periodo 2011-2012, del que no tenemos constancia que se hayan publicado memoria alguna en donde figure las acciones realizadas en materia de patrocinio y colaboraciones, hemos entrevistado a su responsable, Reyes Mayeranoff²², quien nos ha puesto de manifiesto que la nueva creación de esta área, persigue la búsqueda, captación, formalización y seguimiento de los patrocinios del museo. Esta técnico expone que *“entre los principales perfiles que podemos destacar de patrocinadores y benefactores, se sitúa la banca y los*

²¹ Véase gráfico VII. Entidades patrocinadoras de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2006-2010. Fuente: elaboración propia

²² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº19, I, III, IV.

servicios financieros. Añade que entre las estrategias que utiliza para internacionalizar la imagen del museo, se encuentran las relativas a mantener el contacto con múltiples empresas y fundaciones extranjeras, destacando aquellas que tienen algún tipo de interés en España. Para concluir, nos explica que:

Tras la pérdida del acuerdo con la Fundación Caja Madrid, el museo cambió su manera de trabajar creando este departamento del que soy responsable. En la actualidad, he captado la atención de empresas como MasterCard, la Fundación BBVA, JTI, y Ferrero Golden Gallery, entre otras, constituyéndose como los patrocinadores más recientes del museo.

En otra vertiente, destacamos otra línea de comercialización directa del museo, como es la organización de visitas privadas y el alquiler de los espacios de esta institución. Así, la responsable del área de promoción y desarrollo corporativo, Elena Benarroch²³, nos ha expuesto que la ampliación del museo tuvo en cuenta el programa de eventos corporativos y se habilitaron los espacios adecuados para su desarrollo. De este modo, destacamos que el museo ofrece el programa de visitas privadas, el cual pretende difundir las colecciones como las exposiciones temporales y mostrarlas en exclusiva a grupos reducidos que contemplan las obras en privado, una vez el museo haya cerrado las puertas al público. Además, la fundación ofrece a la empresa la posibilidad de ofrecer una recepción en uno de los espacios destinados a ello (relacion espacios museo: 2013). Por tanto el museo rentabiliza sus espacios para actos sociales y corporativos. En este sentido destacamos la relación de espacios disponibles para alquiler:

- El salón de actos.



Salón de actos del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

²³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº18, III.

Disponible para presentaciones, conferencias, entregas de premios, debates y conciertos.

Situación: Planta menos uno.

Capacidad: 187 personas.

Superficie: 187 m2.

Tarifa museo abierto: 3.500€ + IVA.

Tarifa museo cerrado: 5.000€ + IVA.

*Equipamiento audiovisual.

- Hall central.



Hall central del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Disponible para grandes recepciones y cenas de gala.

Situación: Planta baja.

Capacidad: 300 personas sentadas/ 800 personas de pie.

Superficie: 400 m2.

Tarifa museo cerrado: desde 19.000€ + IVA- 26.000€ + IVA.

- Curva de Temporales.



Curva de temporales del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Idóneo para un cóctel al finalizar la visita temporal.

Situación: Planta baja.

Capacidad: 100 personas de pie.

Superficie: 180 m².

Tarifa museo cerrado: desde 4.500€ + IVA- 7.500€ + IVA.

-Mirador.



Mirador del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Disponible para recepciones privadas en un espacio abierto al cielo de Madrid.

Superficie: 135 m².

Terraza: 250 m².

Tarifa museo abierto: desde 4.000€ + IVA- 6.000€ + IVA.

Tarifa museo cerrado: desde 6.000€ + IVA- 10.000€ + IVA.

- Jardín.



Jardín del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Disponibile para recepciones al aire libre en privado. Es la opción de otras salas cuando el buen tiempo lo permite. Opción externa para el hall central y para la curva de temporales.

- Reservado de la Cafetería.



Reservado de la cafetería del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Fotografía cedida por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

Disponibile para pequeñas recepciones durante el día, almuerzos y desayunos.

Situación: Cafetería.

Capacidad: 20 personas de pie.

Superficie: 30 m2.

Tarifa museo cerrado: hasta 20 personas 4.500€ + IVA.

- Las Terrazas



Las terrazas del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Fotografía de colección particular.

Situación: Cafetería/ Jardín.

Capacidad: 200 personas de pie.

Tarifa museo cerrado: desde 5.000€ + IVA- hasta 12.500€ + IVA.

La tienda-librería, erigida como el bastión fundamental en la cuenta de ingresos y resultados del Thyssen, se posiciona desde el comienzo de nuestro ámbito de estudio como una pieza clave en continuo movimiento por los órganos del museo. Tal y como figura en las memorias de la fundación (2006, 135), fue objeto de su traslado original con motivo de las obras de ampliación del museo, duplicando el espacio anterior en metros cuadrados y mejorando su orientación. De este modo, y teniendo en consideración la incorporación por parte del museo de la colección de la baronesa, se incluyó una nueva línea de productos ya existentes, tales como textil, cerámica, cristal, posters, etc. inspirados en los nuevos cuadros. Así, como también la incorporación del metacrilato en una nueva gama de artículos de decoración para el hogar, entre otros. También, se han introducido juegos para el público más joven, así como publicaciones propias que documentan la colección y las exposiciones temporales. Por lo tanto, todas estas novedades en la tienda librería del Thyssen han generado que la trayectoria de la tienda describa en su cuenta de explotación publicada en las memorias (2006, 160), una evolución en el número de visitantes,

determinado por un ligero ascenso en 2003, con motivo de las obras de ampliación del museo. Posteriormente, y hasta 2005, el índice de ventas se ha mantenido estable, alcanzando en ese año dos millones y medio de euros de ingresos en este capítulo del museo. Por otro lado, y si analizamos los datos del periodo que abarca desde 2006 hasta 2010, a partir de la consulta de las memorias (2011, 95-97), podemos extraer algunas conclusiones, tales como la política de la tienda-librería durante el periodo que consistió en potenciar la imagen de tienda de regalos, además de haberse creado escaparates temáticos, la bajada del precio de algunos artículos, la optimización del *packaging*, así como la incorporación de dos nuevas vías de negocio: impresión a la carta y la tienda on-line. A todo ello se suma la creación de nuevos productos basados en cuadros del museo, la publicación de los volúmenes de los catálogos de pintura antigua y pintura moderna, así como una optimización de la gestión administrativa y una optimización de la coordinación y gestión editorial.

Si tenemos en consideración algunas de las conclusiones extraídas de las entrevistas dirigidas a los directores-gerentes de la fundación, dentro de nuestra etapa de estudio, debemos destacar que principalmente, en el primer periodo, hasta 2005, Carlos Fernández de Henestrosa²⁴ fue el principal responsable de aumentar la autofinanciación del museo, explicándonos que *“uno de los recursos fundamentales fue sacar el máximo rendimiento a la tienda”*. Por otro lado, el posterior director-gerente, Miguel Ángel Recio²⁵, expuso que en la etapa posterior, hasta 2011, en las principales líneas que trabajó, fueron *“las relativas a reforzar el merchandising de la tienda, la puesta en funcionamiento de la tienda on-line, e incluso la venta de imágenes de los cuadros de la colección, así como la implantación de unos sistemas informáticos para conocer las ventas en la tienda, mediante un sistema de alertas”*. Resalta que durante su etapa de responsabilidad, la venta de artículos en la tienda alcanzó el 14% de los ingresos del museo, convirtiéndose en una de las principales fuentes de ingresos del museo.

Posteriormente, en los años 2011-2012 nos encontramos con unas líneas comerciales en la tienda-librería del museo enfocadas a la incorporación de nuevos

²⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº3, II.

²⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº4, V.

productos, principalmente de la familia de papelería, tales como tarjeta-postal, marca-página, posters, imanes, portaminas, lapiceros, así como las guías de la colección del museo en español e inglés.



Artículos de la tienda del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Fotografías cedidas por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

En este sentido, el actual director-gerente, Evelio Acevedo²⁶, nos ha explicado en la entrevista mantenida, que hasta la fecha, la venta de productos en la tienda del Thyssen, continua manifestándose como una de las principales fuentes de ingreso del museo. En cuanto a los artículos más vendidos de la tienda, enumera *“láminas, publicaciones y artículos de regalos”*. Por último, incluimos la entrevista realizada a la jefa del área de publicaciones, tienda y librería, Ana Cela²⁷, quien resalta que la tienda del Thyssen diferencia a la de otros museos, ya que los artículos propios son diseñados en exclusiva y basados en las obras de las colecciones. Subraya esta técnico que *“las publicaciones forman parte del grupo de las familias del producto de mayor venta del Thyssen”*. En cuanto a la distribución de los catálogos, nos informa que los principales canales de distribución son de origen nacional, estadounidense y europeo a través de distribuidores. Para concluir, resalta que los artículos más vendidos en los últimos años son *“postales, papelería, publicaciones propias, infantil y joyería”*.

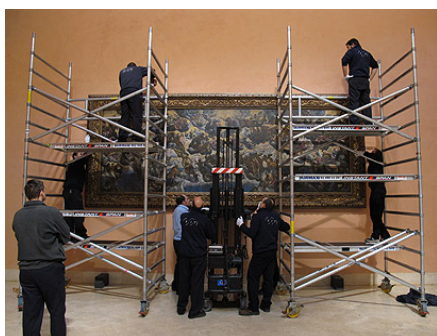
Si mencionamos una de las acciones que fueron desarrolladas por uno de los departamentos más técnicos y especializados de museo, como es el de restauración, destacamos la intervención realizada en la pieza *El Paraíso* de Tintoretto, realizada

²⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº5, VII.

²⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº16, II.

por este área. En este sentido, se optó por hacer público por parte del museo una parte de los trabajos realizados por estos especialistas, a través de una ventanas habilitadas para los visitantes, dentro de un espacio acotado, potenciando y difundiendo así el conocimiento de estos trabajos, que de forma habitual se desempeñan dentro del taller. De este modo, se atrajo la atención de público visitante, educando y formando, así como promocionando una nueva vertiente del museo: las restauraciones como actos públicos. En este sentido y coincidiendo con la celebración del veinte aniversario del museo, la actuación de los restauradores se compartió por primera vez con el público, desde cómo se establecieron las líneas principales de trabajo hasta la revisión, limpieza y restauración de la obra, desvelando así los secretos que se esconden detrás de estos trabajos y mostrando los resultados técnicos y artísticos en tiempo real.

Debemos destacar que Bank of America Merrill Lynch participó en la restauración a través de su proyecto global de conservación de arte. Un programa que ofrece apoyo financiero para la restauración de una amplia variedad de obras de arte, objetos y elementos arquitectónicos de relevancia para el patrimonio cultural de un país o región.



Proceso de restauración de la obra *El Paraíso*, de Tintoretto, del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Fotografías cedidas por el Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid .

Para concluir esta parte de nuestra investigación científica, resaltamos algunas conclusiones extraídas de la entrevista mantenida con el jefe del área de restauración Ubaldo Sedano²⁸, quien nos ha explicado que “*la conservación y el estudio de las colecciones es una de las obligaciones indiscutibles de la institución museística, por lo tanto debe contar con el personal y los medios adecuados para tal fin*”. Considera que las obras restauradas del museo que más satisfacción le generan son aquellas que cuando se ha desarrollado un tratamiento, llegan a su fin con la calidad y garantías necesarias. Finaliza, exponiéndonos:

La existencia de un departamento de patrocinio en el museo, genera un acercamiento al público y un intento de informar, concienciar y satisfacer la curiosidad sobre la complejidad de este trabajo, los estudios y la documentación necesaria para acometer los tratamientos con las debidas garantías.

En definitiva, si destacamos los informes económicos financieros de la memorias de la fundación, hemos de citar en primer lugar el relativo al periodo 2000-2005 (2006, 153-163), en donde se registra una evolución económica algo irregular, determinada por el proceso de ampliación del museo en 2004, lo que motivó que el ejercicio 2005, una vez integrada la ampliación en la actividad normal del museo, se presentaran unos resultados en los que se alcanzó unos niveles de autofinanciación del 83%. En este sentido destacamos, en la siguiente tabla, la tarifas del museo, eje fundamental en los ingresos de la fundación, que motiva y determina su cuenta de balance en este periodo.

Tabla VIII²⁹

TIPO DE ENTRADA	Euros
Colección Permanente:	
General	6,00
Reducida	4,00
Exposición Temporal:	
General	5,00

²⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº15, I.

²⁹ Véase tabla VIII. Tarifas Museo Thyssen-Bornemisza, 2000-2005. Fuente: elaboración propia.

Reducida	3,50
Conjunta= Colección Permanente + Exposición Temporal:	
General	9,00
Reducida	5,00
Paseo del Arte	12,00
Visitas-taller:	
Colegios	4,00
Familias	5,00
Programa de Amigos:	
Tarjeta individual	50,00
T. Familiar (2 titulares)	70,00
T. Familiar: tercer familiar	15,00
Tarjeta reducida	30,00
Amigo de Honor	500,00
Amigo Benefactor	1.500,00
Amigo Corporativo	5.000,00

En este sentido, estos datos se traducen en índice de visitantes, que según figura en las memorias de la fundación (2006, 157), la tendencia al alza en el número de visitantes se ve alterada en 2003, por el ya mencionado efecto de las obras de ampliación. Así, podemos apreciar el número de visitantes del museo en la tabla siguiente.

Tabla IX³⁰

AÑO	VISITAS ANUALES
2000	533.243
2001	599.545
2002	671.989
2003	504.796

³⁰ Véase tabla IX: Visitantes anuales de la Fundación Thyssen-Bornemisza, 2000-2005. Fuente: elaboración propia

2004	683.491
2005	643.763

De este modo, podemos extraer algunas conclusiones de la entrevista dirigida al director-gerente del Thyssen, Carlos Fernández de Henestrosa³¹, quien nos expuso que durante su etapa de responsabilidad en el museo, se podía hablar más que de rentabilidad, de cobertura de los costes operativos. En palabras de este directivo “*en el Thyssen, éste se situó entre el 70% y el 90%, que es una cifra muy satisfactoria para cualquier museo*”. Señala que una de las estrategias que se llevaron a cabo para aumentar la autofinanciación del centro fue subir el precio de las entradas. Por otro lado, nos expone que “*la ampliación del Thyssen generó un mayor número de visitantes. No obstante, el perfil que sigue siendo un reto, es el relativo al público más popular*”.

En cuanto al informe económico-financiero que recogen las memorias relativo al período 2006-2012 (2011, 153-160), podemos mencionar que esta etapa se ha caracterizado también, como en el anterior informe, por haber experimentado una evolución económica irregular debido a la crisis económica acontecida en la segunda mitad. En la publicación se nos informa que desde las obras de ampliación del museo se ha seguido un proceso de consolidación de nuevos recursos disponibles en las actividades ya existentes. Esto ha promovido una optimización de dichas actividades permitiendo ampliar su oferta y brindando a los visitantes un servicio de mayor calidad. Todo ello se ha conseguido, conjugando con un plan de austeridad y optimización del gasto, sin una repercusión negativa en las necesidades de tesorería. Debemos mencionar que el crecimiento obtenido en el ejercicio 2010, elevó el nivel de ingresos del museo y situó el ejercicio en segundo puesto del ranking con más visitantes, en la historia del museo, situándose en el 84%. En este sentido destacamos, en la siguiente tabla, la tarifas del museo, eje fundamental en los ingresos de la fundación, que motiva y determina su cuenta de balance en este período.

³¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº3, I, II.

Tabla X³²

TIPO DE ENTRADA	Euros
Colección Permanente:	
General	8,00
Reducida	5,50
Exposición Temporal:	
General	8,00
Reducida	5,50
Colecciones Thyssen-Bornemisza + Temporal:	
General	13,00
Reducida	7,50
Entrada Reducida (estudiantes, carné joven, mayores de 65 años, pensionistas, profesores de bellas artes, familias numerosas, etc.)	
Entrada Gratuita (menores de doce años, ciudadanos en situación legal de desempleo)	
*Tarifas programa didáctico	
Visitas-taller:	
Colegios	75,00 (grupo)
Público con necesidades especiales	30,00 (grupo)
Familias (incluido Navidad)	6,00 (persona)
Actividad de verano	105,00 (persona)
¿ Y tú qué miras?	24,00 (persona)
Visitas dinamizadas & comentadas	
Visitas dinamizadas	60,00 (grupo)
Visitas comentadas a escolares	65,00 (grupo)
Visitas comentadas a adultos	70,00 (grupo)
Cursos monográficos	
Estudiantes	40,00
	80,00

³² Véase tabla X: Tarifas Museo Thyssen-Bornemisza, 2006-2010. Fuente: elaboración propia

Amigos del museo	100,00
Público en general	
Universidad de mayores	55,00
Público en general	50,00
Amigos del museo	
A fondo	50,00
Estudiantes/Amigos	80,00
Público en general	
Taller del artista	130,00
Estudiantes URJC/Amigos	150,00
Público en general	
Programa de Amigos:	
Tarjeta individual	50,00
T. Familiar (2 titulares)	70,00
T. Familiar: tercer familiar	15,00
Tarjeta reducida	30,00
Amigo de Honor	500,00
Amigo Benefactor	1.500,00
Amigo Corporativo	5.000,00

Estos datos se traducen en índice de visitantes, que según figura en las memorias de la fundación (2011, 157), han sido distribuidos según la exposición visitada y el tipo de entrada adquirida. En lo que se refiere al número de visitantes anuales, cabe destacar que la tendencia en alza se destaca en 2007, en donde se celebraron dos de las exposiciones más visitadas de la historia del museo, relativas Picasso y a Van Gogh. Así, podemos apreciar el número de visitantes del museo en la tabla siguiente.

Tabla XI³³

AÑO	VISITAS ANUALES
2006	736.754

³³ Véase tabla XI: Visitantes anuales de la Fundación Thyssen-Bornemisza, 2006-2010. Fuente: elaboración propia

2007	976.150
2008	753.225
2009	801.890
2010	820.210

En cuanto a la distribución de la venta de entradas, destacamos un aumento progresivo de visitantes que compró la entradas *on-line*, mencionando una evolución paulatina desde 2009, en donde a penas el 4% de los tickets se compraron mediante este sistema, en 2010, se registró el doble de ventas vía *on-line*, casi el 8%. Ya con posterioridad y objeto de los ejercicios posteriores que analizaremos a continuación, destacamos un aumento de la compra a través de los sistemas digitales, alcanzando en 2011 y 2012, el 22% y el 20%, respectivamente.

En otro sentido y con respecto a los usuarios del museo, resaltamos que desde el área de administración y finanzas del Thyssen, se ha llevado a cabo el estudio del perfil de visitante, realizado a partir de las encuestas directas a visitantes. A partir de éstas, las memorias de la fundación (2011, 163), extraen las siguientes conclusiones:

- El visitante tipo es mujer, entre 41 y 65 años, de nacionalidad española y con estudios universitarios, que visita el museo en compañía de su pareja o en familia.
- En relación a la procedencia, el 49% de los visitantes del museo son españoles, destacando por volumen, madrileños, andaluces y catalanes. El 51% son extranjeros, de los que italianos, franceses y americanos, muestran las cifras más elevadas. A modo, de información adicional, lo canarios nos situamos en las últimas posiciones de visitantes, destacando un 3% de las visitas de esta procedencia.

De este modo y con el objeto de poder reforzar algunos de los datos consultados en las memorias, hemos considerado conveniente, entrevistar al anterior director-

gerente, Miguel Ángel Recio³⁴, quien nos ha expuesto que una de las medidas que tuvo en consideración para hacer frente a la crisis fue *“buscar alternativas para tener el máximo tiempo de apertura del museo, eliminando el lunes como día de descanso, e incluyendo las noches de los sábados, con el objeto de que el público no sólo viniera en las horas punta sino en todos los horarios”*. Subraya que el 20% de los ingresos del museo proceden de la venta de entradas, aún teniendo en consideración que se aumentó el precio de ésta. Nos explica que esta medida no repercutió en un descenso del número de visitantes. En palabras de Recio *“ayudó a obtener más ingresos. Al margen de la crisis, no descendió el número de visitantes”*. Concluye esta parte de la entrevista, opinando que:

El perfil de público que supone un reto para el Museo Thyssen-Bornemisza, es el público joven, al igual que le sucede a otras instituciones culturales. El prototipo de visitante habitual del museo, es como en otros, una mujer de edad media y estudios avanzados. Por tanto, se busca un público más joven y eso da lugar a mostrar las colecciones y las exposiciones de otra manera, en horarios alternativos, todo ello buscando públicos distintos.

En una fase más avanzada de nuestro estudio científico, correspondiente a los años de gestión del Thyssen, correspondientes a 2011 y 2012, hemos considerado conveniente entrevistar al actual director-gerente, Evelio Acevedo³⁵, quien nos ha expuesto que *“las principales fuentes de ingreso de la fundación son la venta de entradas, entre otros de los mencionados anteriormente”*. En cuanto a las políticas de visitantes, nos informa que el museo cuenta con sistemas para conocer el número de visitantes diarios, el número de visitantes que hay en cada momento en los espacios del museo, así como los sistemas de resumen y valoración de apariciones en los medios de comunicación. Resalta que:

A todos los museos, en general, nos gustaría tener más público joven, adolescentes y veinteañero. Pero creo que eso forma parte de la evolución vital. El Thyssen es un museo que ofrece muchas iniciativas para captar a esos públicos. En cualquier caso, nuestro departamento de educación los tiene como objetivo, trabajando no sólo con este perfil de público, sino también con el infantil y familias. Consideramos, que si de niño el museo es una experiencia, acabas volviendo a él.

³⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº4, I, III, IV, IX.

³⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº 5, IV, VIII.

En este sentido, y como resultado del periodo de gestión del actual director-gerente y del proyecto artístico de la fundación, en el que se apostó por exposiciones “estrellas” captadoras de visitantes, se refleja en la siguiente tabla, el incremento de usuarios que ha padecido el museo en los últimos años y cuyas tarifas no han sufrido modificaciones significativas que hayan influido en los datos expuestos.

Tabla XII³⁶

AÑO	VISITAS ANUALES
2011	1.070.678
2012	1.256.209

Por último, y con relación a los datos estadísticos que registran el impacto social de la institución en el exterior, mencionamos como acción extraordinaria de la fundación, la celebración institucional, anual con motivo del día internacional de los museos, por parte del Ministerio de Cultura. En este sentido, y tal como figura en el siguiente gráfico, el museo registró desde 2002 hasta 2012 un aumento de visitantes, de más del 50%, convirtiéndose esta efeméride en un evento social y cultural de interés para la sociedad, ofreciendo la institución, actividades y apertura de horario, de forma extraordinaria.

Gráfico VIII³⁷



³⁶ Véase tabla XII: Visitantes anuales de la Fundación Thyssen-Bornemisza, 2011-2012. Fuente: elaboración propia

³⁷ Véase gráfico VIII. Visitantes anuales. Día internacional de los museos. Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2002-2012. Fuente: elaboración propia

Otra de las herramientas fundamentales que afectan de manera directa a la repercusión mediática y comercial de los museos es el uso de Internet, y de las redes sociales. De este modo, la presencia de las instituciones culturales en el entorno web requiere de un fuerte impulso y de la dotación de medidas que faciliten el acceso de la información al público. Por tanto, entendemos que el posicionamiento del público ante esta tecnología refuerza la idea de que internet se ha convertido en la herramienta idónea para la comunicación. En ese sentido y según figura en una publicación especializada sobre las nuevas tecnologías para la educación y la difusión, cuya coautoría le corresponde al jefe del departamento de informática del Thyssen, Javier Espadas³⁸ (2003, 116-119), nos expone que el museo lleva trabajando e innovando desde el año 2000, en un plan de innovación, a partir del cual se han abierto nuevos horizontes en la creación de contenidos digitales, así como en los métodos para su difusión. El museo optó por abordar el desarrollo de su página web, con una premisa fundamental: los contenidos publicados debían ser administrados desde el propio museo por los diferentes departamentos responsables, así como el diseño y puesta en marcha de educathyssen, centrando los contenidos didácticos, el museo virtual, a partir del cual le ha permitido a los usuarios realizar recorridos multimedia por las obras del museo, accediendo a las fichas de las piezas. Por otro lado, el presente artículo que consultamos, nos expone la implementación de la que fue objeto la web, a través de la publicación de videos de las conferencias y actividades del museo, así como de los programas de formación y otras mejoras en la web educativa.

Tal y como figura en las memorias de la fundación (2006, 96-98), el Thyssen es pionero en internet, desde 1995, y siempre ha estado convencido de la importancia que conlleva la publicación de sus contenidos y actividades en los canales tecnológicos, así como en la generación de servicios vía *on-line*, que aportan valor añadido a sus visitantes. Así, dentro de periodo 2000-2005, destacamos que el número de visitas que recibieron los sitios web de museo creció de manera continuada desde el año 2001, hasta superar en el año 2005, la barrera del millón y

³⁸ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

medio de visitas, de las cuales más del 48%, fueron de origen internacional. De este modo, y si resaltamos la entrevista mantenida con el director-gerente de la fundación, durante la etapa de gestión mencionada, destacamos que, no posiciona internet y la plataforma 2.0, como recurso fundamental para la comunicación y difusión de los contenidos del museo, pero sí la prensa escrita y la televisión. Cuestión que resaltamos, porque al margen de la implementación de las nuevas tecnologías en la dinámica del museo, aún no se han asumido como el principal canal que en años más tarde se convertirá.

En otra vertiente, y analizando las memorias de la fundación de los años posteriores (2011, 133-140) observamos una creciente evolución en el uso de las tecnologías de la información, tanto en las labores de gestión, conservación y difusión del arte. De este modo, entre las acciones desarrolladas en el periodo que se aborda en esta parte del estudio científico, 2006-2010, en el Thyssen, destacamos la incorporación de equipos informáticos modernos tanto para el personal del museo como para los visitantes, así como el incremento continuado de los datos digitales en todo tipo de formato, tales como imágenes, documentos, videos etc. Por otro lado, las aplicaciones informáticas han evolucionado, tanto las dirigidas a la gestión museística, como a la gestión empresarial, la actualización constante del diseño y de la gestión de los contenidos de la página web del museo y de sus derivadas, tales como educathyssen, tienda *online*, entre otras, que han dado lugar a más de un millón y medio de visitantes y diez mil visitas al día. Asimismo, las redes sociales ocupan un lugar destacado dentro de la estrategia del museo, registrándose los siguientes datos, los cuales han experimentado una evolución notable entre los años 2011, 2012, aumento éste debido al auge y desarrollo de estas plataformas internacionales.

Año 2011

- Seguidores en Facebook del museo: 15.405 seguidores.
- Seguidores en Twitter del museo: 5.150 seguidores.

Año 2012

- Seguidores en Facebook del museo: 80.000 seguidores.
- Seguidores en Twitter del museo: 70.000 seguidores.

Además, esta web accesible dirige sus esfuerzos a la integración de todas las personas, garantizando una igualdad de oportunidades en el acceso a la información. Por ello ha desarrollado una serie de criterios para facilitar dicho acceso, tales como, la compatibilidad con estándares, la aplicación de pautas de accesibilidad, acceso a los contenidos a través de combinaciones de teclas, adaptación del diseño de la página en función de las necesidades del usuario, enlaces, buzón de consultas, etc. Por otro lado, las audioguías utilizadas en las visitas al museo, han sido sustituidas por dispositivos multimedia, que multiplican la experiencia sensorial del visitante. En este sentido, el Thyssen se ha convertido en pionero de este sistema en España, que ha seguido de cerca por el Louvre en París. Así, este sistema tiene una apariencia similar a un *smartphone*, cuyo proveedor es Samsung. Parte de un registro de veinticinco obras de la colección permanente del museo, cuyo sistema de navegación, a través de sistema óptico artificial, permite identificar una obra, simplemente con su enfoque o acercamiento a ésta. Con este dispositivo se puede acceder a contenidos extras, tales como comprar productos en la tienda, compartir experiencias en las redes sociales, etc.

Asimismo, y teniendo en consideración las entrevistas mantenidas con los directores-gerentes de la fundación, Miguel Ángel Recio³⁹ y Evelio Acevedo⁴⁰, hemos recogido algunas conclusiones con respecto a las cuestiones tratadas más arriba que son de nuestro interés para el estudio científico. En este sentido, Recio nos expone que:

Durante mi etapa de gestión en el Thyssen se experimentaron varias reformas interesantes. Una de éstas fue la incorporación, de lleno, del museo a internet y las redes sociales. Este museo fue pionero con respecto a otros museos en relación a estos aspectos. No sólo por la participación activa en las redes sociales, sino por introducir aplicaciones en donde se puede programar la visita antes de llegar, incluso guardar la visita realizada con sus preferencias.

³⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº4, VIII.

⁴⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen- Bornemisza, nº5, V, VII.

Por otro lado, nos explica que hubo dos colaboraciones interesantes, una con Google, creándose un programa de museo virtual, así como otros sistemas como *el mapa del tiempo*, y otras, que se podían descargar en las pantallas del museo, o bien por internet. Concluye esta parte de la entrevista, explicándonos que este museo utiliza nuevas formas de comunicación, no sólo las tradicionales. En otra línea se manifiesta, el actual director-gerente. En palabras de Acevedo:

Dejando claro que todas las iniciativas realizadas desde mi incorporación en el museo se han llevado a cabo teniendo en cuenta presupuestos bajos y acordes con nuestras posibilidades actuales, destacamos que una de las iniciativas en donde nos hemos concentrado ha sido en un plan de desarrollo tecnológico (modelo museístico, web, apps, redes sociales, productos digitales, etc).

Añade que *“el objetivo es fortalecer al museo, haciéndole más eficiente, más autosuficiente financieramente y ampliando el alcance de sus contenidos y valores a nuevos públicos tanto en España como internacionalmente”*. Finaliza esta parte de la entrevista, informándonos que el programa de tecnología cuenta con la colaboración de la Fundación BBVA.

Por otro lado, abordamos en este epígrafe que nos ocupa la repercusión social y comercial de la entidad pública empresarial local, TEA- Tenerife Espacio de las Artes, motivada en buena parte por el diseño y construcción de una infraestructura cultural de nueva planta, realizada por los arquitectos internacionales, Herzog & de Meuron, en U.T.E (Unión Temporal de Empresas) con el estudio de arquitectura de Virgilio Gutiérrez⁴¹ y por la dotación de una colección de obras de arte contemporáneo, cuya base fundamental se centra en las vanguardias en Canarias, y específicamente en la producción artística del surrealista Óscar Domínguez, eje a partir del cual se desarrolló el proyecto cultural original, bajo la denominación de IODACC, que derivó posteriormente en el actual centro de arte, TEA.

De este modo, y tras la entrevista mantenida con el arquitecto canario, Gutiérrez, resaltamos que para este especialista la arquitectura debe ser enormemente sensual para que la gente se sienta atraída. En palabras de este experto, *“debe ser un objeto*

⁴¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº7, II, III, IV, V, VII.

neutral y sensible". En este sentido, podemos entender que desde su concepción teórica, TEA fue diseñado con el objeto de causar un impacto social y una repercusión comercial de su actividad, a partir de su concepción exterior: el edificio. Esto nos invita a pensar si realmente en la actualidad se ha canalizado esa fuerza para generar resultados rentables en la sociedad y dentro del panorama museístico. Así, Virgilio Gutiérrez, explica que *"Santa Cruz de Tenerife y la isla necesitaban un espacio de referencia, que además reconstruyó una zona deprimida de la ciudad"*. De este modo, este arquitecto resalta que la elección del espacio fue una decisión política, cuya rentabilidad económica, desde su creación está superada porque ha regenerado la zona. Concluye esta parte de la entrevista, resaltando que *"la calidad arquitectónica del edificio se complementa con las exposiciones temporales y la gestión"*.

Por otro lado, los directores-gerentes de la institución, Isabel Acosta⁴² e Ignacio Domínguez⁴³, consideran en las entrevistas mantenidas, respectivamente, que *"TEA, responde a una novedad arquitectónica que está influida por la polémica relativa a que todas las ciudades españolas deben contar con un espacio de arte contemporáneo"*. Además, Acosta añade que gestionar arte contemporáneo supone una inversión relevante de capital. Finaliza su intervención opinando que *"este centro de arte es pionero en el diseño arquitectónico, pero tengo mis dudas que pueda ser explotado a medio plazo, por el escaso volumen de población, y visitantes interesados que acuden a las exposiciones de manera regular"*. En otro sentido, se manifiesta Ignacio Domínguez, quien afirma que *"TEA se convierte en algo más que un centro de arte contemporáneo, al convivir con la biblioteca, lo cual genera mayor visibilidad a la institución"*. Explica que durante su etapa de gestión al frente de la gerencia de la entidad, se fue trabajando un una serie de planes para proporcionar operatividad al centro, tales como la implantación de un futuro departamento de marketing. Aclara que *"este área se ocuparía de generar proyectos y de comunicar la gestión de manera atractiva, potenciando la obtención de fondos económicos como resultado de actos y celebraciones benéficas, entre otras"*. Además, afirma que uno de los elementos que generan impacto en la sociedad y rentabilidad

⁴² Esta entrevista de Isabel Acosta no ha sido publicada por expreso deseo de su autora

⁴³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, I, II.

económica son las actividades que se gestionan en el centro de arte. Por otro lado, considera que a la vulnerabilidad y practicidad de este centro de arte se le añade un sello a nivel arquitectónico como es Herzog & de Meuron. En palabras de este directivo, *“se ha generado un núcleo urbano inmejorable, céntrico y bien comunicado a través de dos paradas de tranvía, una parada de autobuses, y un intercambiador localizado a pocos metros de la institución”*. Acaba esta parte de la charla, exponiendo que la creación de TEA ha sido fundamental para la cultura de Tenerife y de las islas.

También, el director artístico del centro de arte,- hasta 2011-, Javier González de Durana⁴⁴, nos ha comentado en la entrevista que le dirigimos que para que la creación de este centro de arte hubiera transformado la dinámica cultural de la capital santacrucera, como sí ha ocurrido en otras ciudades españolas, deberían haber sido necesarias, varias acciones adicionales al diseño de un equipamiento como TEA. El director artístico subraya que *“este centro de arte no tuvo nunca la capacidad de museos como el Guggenheim o el MACBA- Museu d’Art Contemporari de Barcelona, en donde las instituciones públicas se volcaron por atraer a corporaciones y entidades a los patronatos, a cambio de aportaciones económicas”*. En relación a las características fundamentales que definen a este centro de arte, nos comenta que son varias, tales como:

La mezcla de funciones propias de un museo y de un centro de arte. Las ideas propias en la generación de actividades y la poca dependencia subsidiaria de ideas externas. La potenciación recurrente de las colecciones propias. El hondo componente educativo en paralelo a la exhibición. El factor cinematográfico como complemento inexcusable. El atrevimiento al abordar temas socialmente intocables, entre otros.

Por último, nos aclara que los elementos que garantizan el éxito en un centro de arte contemporáneo parten de conseguir un equilibrio entre aquello que esté dotado de calidad y que atrae a muchos tipos de público, que quedan satisfechos con lo mostrado por el museo. Explica que *“en consecuencia de la entrada de tales públicos, se valora por el museo que hayan dejado unas cantidades de dinero importantes en taquilla”*. Finaliza esta parte de la entrevista, afirmando que ése es el

⁴⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº5, I, IV, VII.

equilibrio perfecto, pero casi imposible de lograr, porque el público no es homogéneo.

Tras la marcha de Javier González de Durana, y tal y como hemos mencionado en otros apartados, la dirección artística es asumida hasta la actualidad, por los conservadores-jefes del departamento de colección, Isidro Hernández⁴⁵, del departamento de exposiciones temporales, Yolanda Peralta⁴⁶, y el director del Centro de Fotografía Isla de Tenerife, Antonio Vela. Por tanto, tras las entrevistas mantenidas con ambos. En primer lugar, resaltamos las palabras de Hernández:

Debemos considerar a TEA, como un proyecto a medio y largo plazo. En la actualidad, asistimos a una escasa tradición por parte de la clase media canaria en lo que se refiere al hábito de visitar sus espacios, conocer sus entornos culturales y frecuentarlos de manera directa.

Añade que “*existe una acentuada infravaloración de lo propio y una valoración excesiva de todo lo que nos llega del exterior*”. De este modo, insiste, en que desde las instituciones culturales se haga un esfuerzo desde las áreas de didáctica y comunicación, con el objeto de dar a conocer la existencia de los centros de arte y la calidad de los planteamientos museográficos de las instituciones. Finaliza esta parte de la entrevista, considerando que:

En la actualidad, los centros de arte no le dedican demasiada importancia a sus áreas de comunicación y protocolo. El argumento fácil que te podría facilitar es que nos encontramos alejados de la Península y del resto de Europa. La realidad es que debemos colocar al gabinete de comunicación del centro de arte en una posición potente, en el cual tenga acceso directo a los medios de comunicación nacionales, tales como ABC, El País, entre otros. Es decir, que los medios nacionales entiendan que TEA, u otros centros de similares características generan de forma diaria actividad cultural interesante”.

En definitiva, considera indispensable dotar a las áreas de comunicación de los centros de arte de personal competente y cualificado, así como de presupuesto y capacidad para colocar la noticia de manera hábil en el medio adecuado. Concluye, opinando que “*hay que hacer esfuerzos y mimar la relación con los medios*”.

⁴⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, III, VIII

⁴⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, V, XII.

En otra vertiente, Yolanda Peralta, nos cuenta que TEA fue el resultado de un proyecto ambicioso que apostó por exposiciones de envergadura en su etapa inaugural. Así, nos aclara que *“quizá hubiera sido partidaria de inaugurar el edificio y a posteriori las exposiciones, aunque se planteó de otra manera y así se hizo”*. Por otro lado, en relación a la repercusión mediática del centro, nos expone que el público en general no visita los museos ni los centros de arte. No obstante, señala que:

Destacamos un perfil de visitante que es usuario independiente de la actividad que ofrecemos, y por otro lado, identificamos otro perfil que visita el centro arrastrado por alguna de las temáticas específicas. En relación a la asistencia del público a las inauguraciones, una parte relevante son amigos y familiares de los artistas.

Peralta, subraya que *“el perfil que supone un reto para TEA, es aquél que nunca ha visitado un museo, así como el turista cultural”*. Añade que por ello, y con el ánimo de conseguir estos objetivos, el centro debe ofrecer una programación variada y versátil que lo haga atractivo a todo tipo de público.

En definitiva, debemos tener en cuenta que el impacto social y comercial de las instituciones culturales viene determinado por las estrategias básicas para mejorar la difusión de éstas, a partir del trabajo realizado por las áreas de comunicación, promoción, patrocinio, tienda, nuevas tecnologías, que permiten que el museo cree una marca como referente del panorama actual. Sin duda, la comunicación es una de las claves para el buen funcionamiento de cualquier institución, destacando así las tareas de difusión interna, en las que se crean herramientas y recursos para acercar la imagen del museo y la programación al visitante.

De este modo, y si tenemos en consideración la inexistencia de fuentes escritas, tales como memorias, en donde se registre y se argumente el trabajo de las áreas de comunicación y promoción de TEA, debemos resaltar las fuentes orales recogidas, por personal del centro, en donde se nos proporcionan el conocimiento de las herramientas y recursos de la entidad, para generar impacto social entre los visitantes

e interesados. Así, el responsable de comunicación⁴⁷ del área de cultura del Cabildo de Tenerife, nos ha informado que su ámbito de competencia dentro de la Institución se basa exclusivamente en la labor puramente comunicativa, relativa a la redacción de convocatorias y dossieres de prensa, seguimiento de las notas de prensa de las actividades, ofrecimiento a los medios de comunicación para la realización de entrevistas a artistas y comisarios, así como informar a los medios de comunicación de las actividades paralelas que se organizan en el centro de arte, tales como visitas guiadas, talleres didácticos, ciclos de cine, mesas redondas, y conferencias, entre otros. Por tanto, y en el caso contrario del Thyssen, este departamento de TEA no desempeña labores relativas a promoción exterior, desarrollo corporativo, protocolo, captación de patrocinios. Éstas tareas, son desarrolladas por la gerencia y por parte del personal del centro de arte, traducidas en acciones de poca fuerza, debido a la inexistencia de áreas específicas en estas materias, claves para rentabilidad social y económica del centro de arte. Por tanto, el área de comunicación se ha preocupado desde 2008 hasta la actualidad de las tareas de comunicación de la institución y de sus actividades. En este sentido, este gabinete de comunicación ocupó la mayor parte de su tiempo durante los primeros años de creación del museo, en potenciar un proyecto comunicacional relativo al edificio. En palabras del responsable del área, *“desde un primer momento, en TEA se decidió potenciar más la comunicación del edificio, promoviendo más el continente que el contenido, debido a la relevancia y singularidad que suponía la construcción de un museo de estas características”*. Añade que *“una vez superada la inauguración, el gabinete de prensa del centro de arte comenzó a generar un importante volumen de notas de prensa sobre las exposiciones”*. En otro sentido, nos explica que los esfuerzos dirigidos a la captación del turismo cultural han ido destinados a realzar el edificio realizado por los arquitectos de firma, a partir de la publicación de importantes reportajes nacionales e internacionales, gestionados a partir de la colaboración mantenida con la empresa del Cabildo, Turismo de Tenerife.

En lo relativo a la gestión de la publicidad, nos informa que *“esta tarea se queda minimizada a la mínima expresión, debido a que un museo público debe ser*

⁴⁷ Esta entrevista no ha sido publicada por expreso deseo de su autor.

comedido en este capítulo. No obstante, en contadas ocasiones TEA ha contado con recursos para difusión en formato de publicidad". En este sentido, recuerda que se contó con unas partidas con fines publicitarios en la puesta en marcha del museo y en la muestra *Nueva Tripulación para el Pequod*, financiada por la Fundación La Caixa. Por último, este responsable de la comunicación de TEA, valora que:

Existe muy poca repercusión mediática sobre TEA, a nivel nacional en prensa impresa, superior es la presencia en medios nacionales digitales, como El Mundo, y cada vez estamos más insertos en la actualidad cultural de medios internacionales, teniendo en cuenta la naturaleza de determinadas exposiciones y actividades.

En cuanto a la utilización de formatos alternativos que TEA pueda utilizar para la difusión de la programación, nos informa el director de comunicación de la institución que *"desde 2008, no se realizan encuentros con la prensa. En aquel tiempo se organizó un visita a las obras de construcción, previa inauguración y un almuerzo con directores de medios para que conocieran el edificio"*. Subraya, que en la actualidad, no hay encuentros, ni desayunos con periodistas por falta de recursos económicos.

Por otro lado, debemos mencionar que al margen del limitado ámbito de gestión en el que desarrolla su labor el área de comunicación de TEA, éste se ve reforzado por la existencia de un potente y creativo departamento-, inusual en otras instituciones culturales, como el Thyssen-, como es el de diseño dirigido por Cristina Saavedra⁴⁸, quien nos cuenta que *"entre las funciones fundamentales que desarrollo, destaco las relativas a velar por la proyección de una imagen homogénea del centro de arte en todos los soportes y medios"*. Nos expone, que el proyecto de diseño gráfico de TEA es responsabilidad de su departamento, caracterizado por su transversalidad al incidir en todas las acciones desempeñadas por todas las áreas del museo. Esta técnico, recuerda como la actividad del centro comenzó de forma frenética, y posteriormente fue descendiendo con el paso del tiempo, delimitada por la situación económica actual y la disposición del presupuesto.

⁴⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº18, I, III, V.

En otra vertiente, debemos recordar que una buena parte de la labor de difusión del centro de arte se fue gestando durante el periodo de responsabilidad política de la anterior consejera del área de cultura del Cabildo de Tenerife, Dulce Xerach Pérez⁴⁹, quien apostó por modernizar la gestión cultural de Canarias y más concretamente de Tenerife, apostando por un centro de arte contemporáneo de las características de TEA. En palabras de esta responsable política, *“este centro de arte no sólo ha cambiado la ciudad, sino que ha revitalizado la zona, uniendo dos cascos de Santa Cruz de Tenerife”*. Añade que:

Se trabajó mucho durante los años previos a la inauguración del centro de arte, en las relaciones con otros centros de arte contemporáneos, relacionados con el surrealismo. Podemos mencionar, la Fundación Miró, el Centre Georges Pompidou, así como el Dalí Figueras. Por tanto TEA, se concibió como un proyecto inminentemente europeo.

Además, nos explica que se utilizaron muchas estrategias para internacionalizar la imagen del artista Óscar Domínguez, figura en torno a la cual se iba a desarrollar el IODACC, con posterior denominación, TEA. En ese sentido, destaca que *“se dio a conocer la figura de Óscar Domínguez, y su colección de arte en ferias, como Futur o ARCOMadrid, durante varios años consecutivos”*.

Finaliza esta parte de la entrevista resaltando algunas cuestiones en relación a la promoción turística del centro. Pérez, no expone que cuando se planteó el proyecto, no existía ni un solo turista en Santa Cruz de Tenerife, y por ello uno de los objetivos fundamentales que se trazaron con la creación del centro, fue cambiar esta situación anormal. Por ello, considera que *“TEA se construyó pensando en la isla del futuro”*.

Si mencionamos las acciones de protocolo puestas en marcha por este centro de arte, destacamos las relativas a las desarrolladas por la oficial del producción, María Marrero⁵⁰, quien tiene encomendada la coordinación de los eventos externos a la programación artística que se organiza en TEA, la organización y coordinación de las normas de protocolo, tanto en las inauguraciones de las exposiciones como en las ruedas de prensa del centro de arte. En palabras de esta técnico, *“mi labor dentro de*

⁴⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº2, I, III, VI.

⁵⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº14, I,III.

los eventos inaugurales termina cuando se marchan los invitados y se cierran las puertas, habiendo ejercido el correcto papel de relaciones públicas". Concluye exponiendo que cree necesario la implantación de un departamento de protocolo y relaciones institucionales en un centro de arte como TEA.

La ausencia de un departamento de promoción, marketing, y patrocinio, en este centro de arte, conduce a su escasa repercusión mediática y casi inapreciable apoyo empresarial por parte de mecenas y benefactores. De este modo, la primera gerente de la entidad, Isabel Acosta⁵¹, explica que *"los arquitectos diseñaron un edificio estéticamente bello pero dotado de una funcionalidad relativa, que permita la organización de eventos que generen autofinanciación al centro, así como la colaboración de empresas en calidad de patrocinio"*. Además, Acosta, añade que la financiación externa del centro durante los primeros años de puesta en marcha del centro de arte, no completó el presupuesto de éste. Afirma que *"cuando nace TEA, hay crisis y apenas se patrocinaban actividades"*. Por otro lado, nos expone que la participación más directa, ajena a los ingresos del museo, la generaba el programa Amigos. En este sentido, Acosta, señala que *"fue una idea de Durana. No era innovadora, ya que actualmente funciona en todos los museos del mundo. Se creó por el afán, interés y constancia del director artístico de aquel momento"*. Por último, subraya que es necesario un departamento de marketing y patrocinio, que difunda la imagen del museo en el exterior y que refuerce la atracción de los turistas que visitan la isla, en un espacio como TEA.

En otra vertiente, Ignacio Domínguez⁵², nos informa que la rentabilidad de TEA es mucho más social que económica. Resalta que:

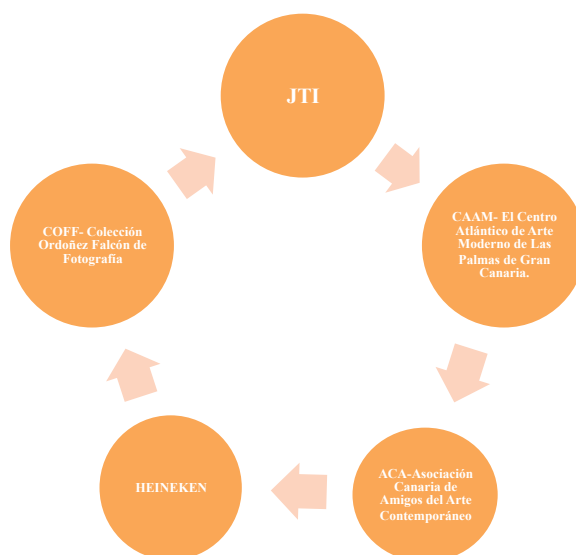
En líneas generales, la situación económica se ha ido manteniendo de forma constante desde su apertura. En cuanto a los recursos económicos de TEA, tenemos que destacar que el 85% proviene de la transferencia que realiza el Cabildo de Tenerife a la entidad. Los ingresos del centro de arte se corresponden al 12% del presupuesto, que procede entre otros, de las cuotas de los Amigos de TEA, y de las aportaciones realizadas en concepto de patrocinio.

⁵¹ Esta entrevista de Isabel Acosta no ha sido publicada por expreso deseo de su autora

⁵² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°4, IV, V, X.

De este modo, ponemos en relevancia, que este director-gerente informa que uno de los patrocinadores más relevantes que colabora con TEA es JTI- Japan Tobacco International, cuyo convenio anual es renovable. En cuanto a la aportación de esta empresa a la gestión del centro de arte, Domínguez, resalta que “*se basa en 35.000-40.000 euros, con el objeto de materializarse en un exposición*”. Sin embargo, señala que dicho capital va dirigido al presupuesto para la gestión de la entidad y no de forma específica a la exposición. Por tanto, selecciona una parte de la aportación para la gestión de la entidad, y otra para la gestión de la exposición correspondiente. En relación a otros colaboradores y patrocinadores menores, los ponemos en relación en el siguiente gráfico.

Grafico IX⁵³



Por último, Domínguez, señala “*que la implantación de un responsable de patrocinio en este centro de arte que nos ocupa, hubiera sido positivo, si no estuviéramos inmersos en la situación de crisis actual*”. Considera que tanto el área de marketing como el de patrocinio, se posicionan como fundamentales en el organigrama del centro de arte. Añade que:

⁵³ Véase gráfico IX. Entidades e instituciones colaboradoras y patrocinadoras de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, 2008-2012. Fuente: elaboración propia.

Dada nuestra situación geográfica, considero que disponer de una persona de forma exclusiva para captar patrocinios, es excesivo. Quizá tendría más cabida dentro de un departamento de marketing, bien estructurado y con una línea dedicada a las relaciones con los patrocinadores y mecenas.

Para finalizar esta parte de la entrevista, indica los objetivos que se persiguieron con la creación de Amigos de TEA. Expuso que *“esta figura se creó como un servicio interno que pretendía ser entendida como una ventana para la contribución de los mecenas y colaboradores, aportando su grano de arena en beneficio del centro de arte y de su actividad, no como una asociación externa que ayuda al museo”*. También explica que este servicio interno del centro de arte, ofrece a los asociados un programa de actividades, así como de visitas pre-inaugurales, excusiones, etc. Finaliza opinando que:

Podemos destacar que el grado de satisfacción de este colectivo con respecto a las actividades que organiza el centro de arte ha sido muy satisfactorio. Amigos de TEA, se ha convertido en un colectivo participativo, en asistencia, pero en escasas aportaciones....

Además, añade que considerando que el centro de arte lleva varios ejercicios con el mismo modelo de programa, tal y como lo diseñó el anterior director artístico, sería conveniente redefinir el objeto y las funciones de la asociación con el ánimo de fortalecer el centro de arte desde el punto de vista presupuestario.

Desde otro punto de vista, interviene en la entrevista mantenida, el anterior director artístico de TEA, Javier González de Durana⁵⁴, quien considera prioritario la existencia de un departamento de patrocinio que se dedique exclusivamente a la búsqueda de recursos económicos diversificados, tales como el patrocinio individual, el corporativo y el institucional. En cambio, destaca que *“dado el tamaño del centro de arte, considero de importancia secundaria la existencia de un departamento de marketing”*. Resalta que el Cabildo de Tenerife, nunca colaboró con TEA, en la captación de patrocinios privados.

⁵⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº5, XI, XIII.

En la misma línea se manifiestan los conservadores-jefes de TEA, Isidro Hernández⁵⁵ y Yolanda Peralta⁵⁶. Según Hernández, *“debemos aprender de los centros anglosajones y estadounidenses, y de las fundaciones en relación a la gestión económica y empresarial”*. Por otro lado, Peralta, subraya que *“la implantación de un programa de patrocinio en TEA es necesario, ya que en la actualidad contamos con un abanico limitado de empresas que colaboran con nosotros*. Añade que, una de las más relevantes es JTI- Japan Tobacco International, cuya aportación económica anual va destinada a la programación expositiva.

También, resaltamos la opinión de la responsable de *Amigos de TEA*, María Ramallo⁵⁷. Señala que desde la puesta en marcha del programa en 2010, su labor se ha centrado en la correcta gestión de las acciones a desarrollar con este colectivo. Explica que *“todas las actividades que se proponen para los Amigos de este centro de arte son diseñadas y supervisadas por la dirección artística”*. Añade que, el programa se basa en actividades a desarrollar dentro de la institución, tales como inauguraciones, asistencia a cursos, conferencias, conciertos, o bien a partir de actividades que se organizan de forma externa, tales como excursiones, visitas a talleres de artistas, galerías de arte, etc. Esta técnico opina que *“el programa de Amigos no puede ser más ambicioso en las propuestas debido a la incertidumbre que genera la situación económica a la gestión del centro”*. Por último, Marrero, nos informa que TEA, durante los últimos tres años, ha contado con doscientos socios, que son Amigos a título personal. Subraya que *“este centro sólo puede hacer referencia a esta modalidad, ya que no existen asociados corporativos u otros que pueden ser del interés para la institución”*. Concluye contándonos la accesibilidad del programa y de sus condiciones, ya que la colaboración y participación dentro de éste se encuentra en unas tarifas delimitadas entre 25 euros y 60 euros al año, en función de la edad y del perfil. Finaliza resaltando que *“las relaciones con patrocinadores y mecenas deben generarse desde la gerencia del centro o desde las áreas de conservación de TEA”*.

⁵⁵ Véase anexo II: entrevista, TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, VII.

⁵⁶ Véase anexo II: entrevista, TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, VI.

⁵⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº19, I, II.

Dentro del programa de *Amigos*, hemos considerado oportuno, entrevistar a uno de sus miembros, José Vargas⁵⁸, quien considera que su motivación fundamental para asociarse a este programa de TEA fue sus ganas de contribuir a la difusión del arte entre los canarios. Opina, que “*Amigos debería difundirse mucho más, y además dejar la iniciativa a los asociados para que la compartan con la administración, y no como hasta ahora*”. Este asociado valora positivamente la creación del centro de arte, desde su apertura, pero considera que su respuesta es muy desigual. Le gustó mucho al principio, porque tenía una dirección y unos objetivos claros.



Folleto informativo del programa Amigos de TEA. Fotografía de una actividad del programa Amigos de TEA. Material gráfico y fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

En lo relativo al establecimiento de acuerdos y convenios de colaboración, por parte de TEA, citamos que en los documentos inéditos consultados (acuerdos y convenios 2009-2012), podemos destacar, las colaboraciones y coproducciones de exposiciones, junto a otras instituciones museísticas y entidades bancarias, tales como el CAAM- Centro Atlántico de Arte Moderno de Las Palmas de Gran Canaria, ARTIUM-Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo, Fundación La Caixa, así como acuerdos marco de colaboración con empresa tales, como JTI- Japan Tobacco International. Cuyas contraprestaciones se basan en la promoción y celebración en las instalaciones de TEA, de actividades, foros, exposiciones y presentaciones y demás eventos relacionados con el objeto social y el patrocinio de JTI, la posibilidad de que los empleados de tal empresa puedan beneficiarse de las ventajas en el uso y disfruten de las instalaciones del centro de arte. Además, el acuerdo se ciñe a la

⁵⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº25, III.

inclusión del logotipo de JTI en el letrero de la columna de donantes y patrocinadores de TEA, etc.

En este sentido, el anterior director- gerente, Ignacio Domínguez⁵⁹, explica en la entrevista dirigida que *“se han dirigido esfuerzos en vender y comercializar exposiciones en el exterior y de este manera generar ingresos. En la actualidad, las ayudas y subvenciones han desaparecido y esto genera poca comercialización del arte”*. En otro sentido, han intervenido en estos aspectos, los conservadores-jefes, Isidro Hernández⁶⁰ y Yolanda Peralta⁶¹. Hernández ha expuesto que *“establecemos acuerdos con centros como ARTIUM y el CAAM, así como con instituciones educativas como la Universidad de La Laguna”*. Añade que con ésta última, TEA, mantiene un acuerdo de colaboración para que distintos alumnos de diversas disciplinas realicen sus prácticas. Por otro lado, Peralta, expone que *“el objetivo que nos llevamos marcando desde la apertura de TEA, es convertir al centro de arte en un producto de calidad para ser consumido por el público en general”*. Esta conservadora resalta que en los centros de arte se debe hablar de temas que interesen a la mayoría de los visitantes, propiciando el debate y la crítica.

La coordinación de las actividades paralelas y complementarias a las exposiciones temporales que se organizan en TEA son competencia del departamento de actividades y audiovisuales del centro de arte, dirigido por Emilio Ramal Soriano⁶². En relación a una buena parte de estos eventos, podemos destacar que han sido analizado en anteriores apartados. Por ello, creemos conveniente citar e ilustrar algunos programas especiales consultados en las memorias del departamento (memorias: 2009-2012) organizados por la entidad con motivo del primer y quinto aniversario de la apertura de la institución. Así, ponemos en relevancia:

- *Jornadas de puertas abiertas*. Entrada gratuita a todas las actividades y exposiciones. Además de descuentos en los artículos de la tienda de TEA.

⁵⁹ Véase anexo II: entrevista, TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, XV

⁶⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, XV

⁶¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, XIII.

⁶² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº15.

- *Desayuno musical.* Con el conservatorio profesional de música de Santa Cruz de Tenerife.
- *Ciclos de cine.*
- *El artista se explica.* Visita a los almacenes y a la colección junto con una selección de artistas con obra en el centro de arte.
- *Visita guiada a la colección de TEA.* Realizada por el departamento de didáctica del centro de arte.
- *Visita guiada al edificio de TEA.* Realizada por el arquitecto co-redactor del proyecto y co-director de la obra, Virgilio Gutiérrez.
- *Excursiones Amigos de TEA: el jardín imaginario.* Escenografías de cuentos en Santa Úrsula.
- Talleres didácticos, inauguraciones de exposiciones, etc.



Actividades organizadas con motivo del quinto aniversario de TEA. Visitas guiadas.
Fotografías cedidas por el TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

En otra vertiente, destacamos otra línea de comercialización directa del centro de arte, como es la organización de eventos privados y el alquiler de los espacios. Así, el anterior director-gerente de TEA, Ignacio Domínguez⁶³ nos ha expuesto que una parte de los ingresos de TEA lo ocupa el alquiler de los espacios, facturando alrededor de 120.000 euros al año. En otro sentido se manifestaba la primera responsable de la gerencia del centro, Isabel Acosta⁶⁴, quien nos explicaba en la entrevista mantenida que el diseño del edificio, limitaba los canales de

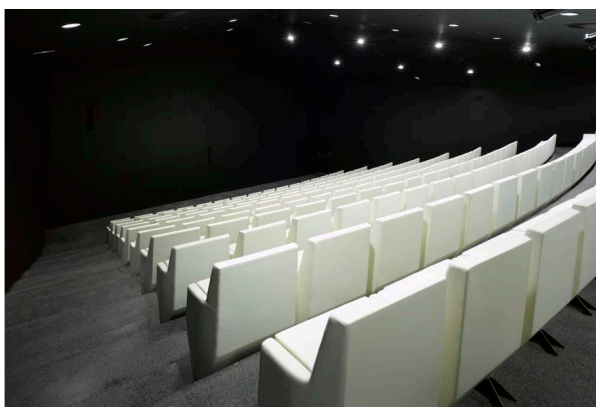
⁶³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, V.

⁶⁴ Esta entrevista de Isabel Acosta no ha sido publicada por expreso deseo de su autora.

autofinanciación del centro, tales como el alquiler de los espacios, lo cual no permitía generar un ingresos regulares a la institución.

No obstante y desde 2009, TEA cuenta con la disponibilidad del alquiler de sus espacios, para el desarrollo de eventos corporativos y de otra naturaleza. Por tanto el museo rentabiliza el inmueble para actos sociales y corporativos, uniéndose a la oferta museística del panorama nacional (relacion espacios centro de arte: 2009). En este sentido destacamos la relación de espacios disponibles para alquiler:

- El salón de actos.



Salón de actos de TEA- Tenerife Espacio de las Artes
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Disponible para presentaciones, conferencias, ciclos de cine.

Capacidad: 193 personas.

Superficie: 231 m².

Tarifa jornada completa: 1.000€

Tarifa media jornada: 660€

*Equipamiento audiovisual.

- Plaza principal.



Plaza principal de TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Disponible para grandes recepciones.

Capacidad: 1000 personas.

Superficie: 1.150 m².

Tarifa jornada completa: 4.200€

Tarifa media jornada: 2.100€

- Exterior rampa/cafetería.



Rampa/ cafetería de TEA- Tenerife Espacio de las Artes
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Disponible para eventos de diversa naturaleza.

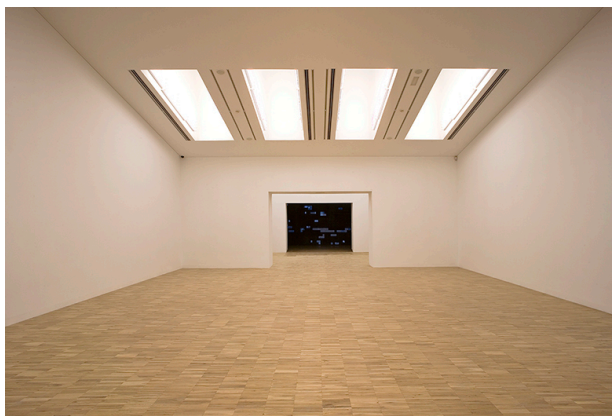
Capacidad: 800 personas.

Superficie: 625 m².

Tarifa jornada completa: 1.800€

Tarifa media jornada: 1.100€

- Sala A.



Sala A. TEA- Tenerife Espacio de las Artes
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Disponibile para eventos de diversa naturaleza.

Capacidad: 545 personas.

Superficie: 1089,5 m².

Tarifa jornada completa: 5.000€

- Sala B.

Disponibile para eventos de diversa naturaleza.

Capacidad: 518 personas.

Superficie: 1035,3 m².

Tarifa jornada completa: 4.000€

- Sala C.

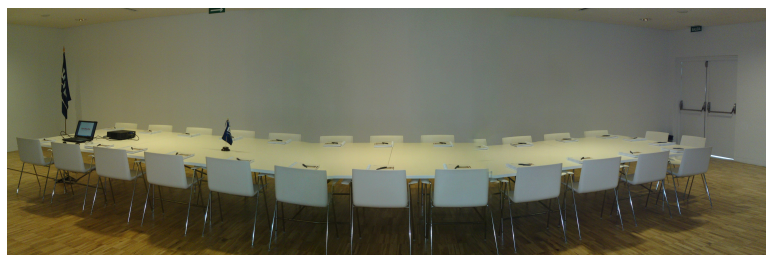
Disponibile para eventos de diversa naturaleza.

Capacidad: 283 personas.

Superficie: 567,4 m².

Tarifa jornada completa: 3.000€

- Salón Polivalente.



Salón polivalente de TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Disponible para eventos de diversa naturaleza.

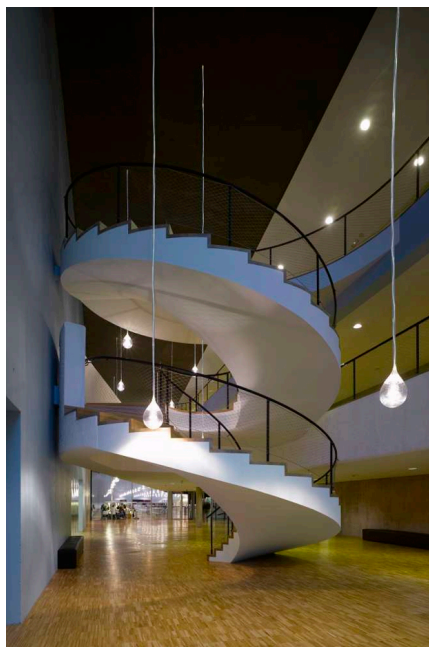
Capacidad: 174 personas.

Superficie: 173,9 m2.

Tarifa jornada completa: 450€

Tarifa media jornada: 300€

- Vestíbulo/ Distribuidor planta baja.



Vestíbulo/ distribuidor planta baja. TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Disponible para eventos de diversa naturaleza.

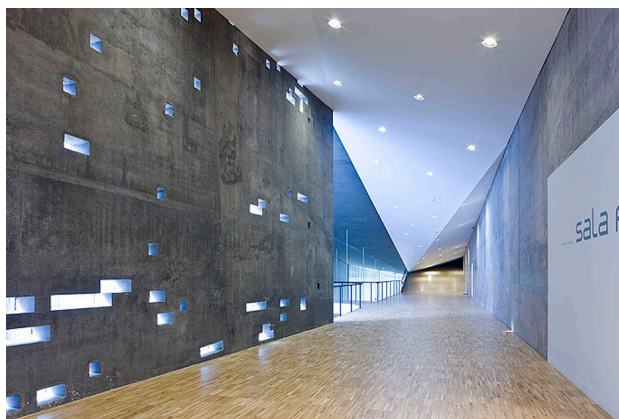
Capacidad: 256 personas.

Superficie: 520 m2.

Tarifa jornada completa: 1400€

Tarifa media jornada: 925€

- Vestíbulo planta alta.



Vestíbulo planta alta. TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Disponible para eventos de diversa naturaleza.

Capacidad: 190 personas.

Superficie: 260 m2.

Tarifa jornada completa: 450€

Tarifa media jornada: 257€.

La tienda de TEA se erige como otra de las fuentes fundamentales de ingreso para la institución. Tal y como nos informó el anterior gerente de la institución, Ignacio Domínguez⁶⁵, “dentro de los recursos propio del centro de arte, podemos mencionar que la venta de artículos y de publicaciones, asciende a 90.000 euros anuales”. No obstante, consideramos que este podría ser un canal de autofinanciación que la institución podría reforzar, máxime teniendo en cuenta, la situación privilegiada en la que se encuentra, al mismo nivel de cota que una de las calles principales y de más

⁶⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, V, XV.

tránsito de la capital santacrucera. Además, Domínguez nos informa que el horario facilita la disponibilidad del cliente para comprar, *“la tienda está abierta de martes a domingo, en horario de diez de la mañana a ocho de la tarde”*. Por otro lado, nos hemos interesado en conocer los artículos más vendidos en los últimos años en la tienda del centro de arte. Así, nos ha informado que:

Los productos más vendidos por unidad de venta, son en primer lugar, la familia de escritorio y papelería, en segundo lugar, los correspondientes a la familia de decoración y menaje-, tales como jarrones de plástico de tipo genérico y artesanales sin serigrafía de TEA, y jabones forrados de fieltros. En último lugar, destacamos la venta de libros, que en el año 2012, se posicionó en segundo lugar por unidades de venta, en lugar del tercer lugar, que había ocupado en años anteriores.



Artículos de la tienda de TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografías cedidas por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Con respecto a los artículos y publicaciones diferenciadoras de TEA, con respecto a otros museos internacionales, Domínguez, expone que son aquellas publicaciones del propio centro, así como los productos vinculados al sector de la artesanía. Resalta que *“normalmente las semanas posteriores a las inauguraciones de las exposiciones, la tienda del centro de arte, suele generar mayores ingresos debido a la venta de catálogos de las muestras”*. Añade que un buen ejemplo de este aumento en los estados financieros de la tienda, fue la exposición *Picasso y la escultura africana. Los orígenes de Las señoritas de Avignon*. En esta línea, el anterior gerente de TEA expone que este centro de arte no tiene contrato con ninguna empresa para la distribución de los catálogos, ya que es la tienda, la responsable de tal tarea, bien realizando la acción distribuidora a otras tiendas, o bien a otros museos y centros de arte, librerías, etc. No obstante, señala que *“los catálogos se envían a coleccionistas que han colaborado directamente con cada muestra”*.

En relación a este asunto se manifiesta el conservador-jefe de colección, Isidro Hernández⁶⁶, que considera que *“hasta el momento no ha existido una buena política de distribución apropiada de las publicaciones del centro porque no se ha llegado a acuerdos con ningún distribuidor”*. Sin embargo, señala que se envían publicaciones de forma regular a otros centros de arte, comisarios y artistas. Subraya que *“éste es un tema que debería solucionarse a corto plazo”*. Por otro lado, Yolanda Peralta⁶⁷, conservadora-jefa de TEA, considera que *“en los convenios establecidos con otras instituciones culturales, se establece en una de las cláusulas el número de catálogos que le corresponde a cada institución, así como a los comisarios y artistas. No obstante, estos se venden en la tienda de TEA”*. Peralta apunta que si se desea realizar una distribución masiva, esta gestión la realiza la imprenta vendiéndose en otros museos y galerías.

De nuevo, el departamento de diseño de TEA, dirigido por Cristina Saavedra⁶⁸, deja constancia de su labor creativa, diseñando los productos con la propia marca del centro, el *packaging*, así como los carteles, anuncios de promociones y la señalización interior y exterior.



Artículos de la tienda de TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Autor del diseño: Departamento de diseño de TEA.
Fotografías cedidas por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Para concluir este análisis de la comercialización a través de la tienda de TEA, resaltamos que sus escaparates generan un atractivo adicional, a su situación, localizada en una zona de focalización al mercado. En un ámbito de tránsito. No obstante, éstos no se renuevan regularmente en función de las exposiciones temporales, sino que mantienen los productos, que mayor fuente de ingreso les

⁶⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, XII.

⁶⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, XI.

⁶⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº18, II.

generan, tales como los catálogos, así como diversas líneas de diseño de artículos, tales como joyería y complementos, creadas por diseñadores y artesanos canarios. En cuanto a la renovación del *packaging*, se mantiene el mismo desde su apertura, así como los artículos derivados de la colección de obras de Óscar Domínguez, lo cual potencia la imagen estática de la tienda y poco comercial.

En definitiva, si destacamos la evolución económico-financiera del centro de arte, analizada a través de las fuentes orales proporcionadas por los directores-gerentes de la entidad, desde su apertura, Isabel Acosta⁶⁹ e Ignacio Domínguez⁷⁰, podemos poner en relación que la situación económica se ha ido manteniendo de forma constante desde su apertura. En palabras de Domínguez, *“los ajustes presupuestarios que se han aplicado en el área de cultura y concretamente en TEA,- entorno al 5%-10%, no difieren del resto de las competencias del Cabildo de Tenerife”*. En este sentido, expone que el centro de arte contaba en 2009 con un presupuesto de tres millones de euros, cantidad que estuvo determinada por coincidir con el primer año de apertura del centro. En los años posteriores, con motivo de la crisis económica, comenzaron los planes de ajustes acometidos por el Cabildo de Tenerife y el presupuesto de TEA, descendió el 15%. En la actualidad, TEA, dispone de 2,4 millones de euros. En cuanto a los recursos económicos de este centro de arte, debemos destacar que el 85% proviene de la transferencia que realiza el Cabildo de Tenerife a la entidad, así como una parte del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, destinado a la biblioteca. En cuanto a los recursos propios destacamos los ingresos de la institución, que corresponden al 12% del presupuesto, procedente de la venta de entradas, el alquiler de los espacios, las cuotas de los Amigos de TEA, las colaboraciones y patrocinadores, las ventas en la tienda y en la cafetería, en donde se cobra un canon trimestral por su uso y explotación. En este sentido destacamos, en la siguiente tabla, la tarifas del centro de arte, eje fundamental en los ingresos de la entidad, que motiva y determina su cuenta de balance en este periodo.

⁶⁹ Esta entrevista de Isabel Acosta no ha sido publicada por expreso deseo de su autora.

⁷⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°4, III, IV

Tabla XIII⁷¹

TIPO DE ENTRADA	Euros
Exposiciones	
General	7,00
Mayores de 65 años	5,00
Residentes canarios	2,00
Residentes canarios mayores de 65 años	1,00
Menores de 12 años	
Estudiantes menores de 26 años	
Profesores de enseñanzas artísticas	Gratuito
Grupos (más de diez personas)	5,00 cada persona
Visitas guiadas	15,00
Cine	4,00

En este sentido, estos datos se traducen en el índice de visitantes, según figura en las memorias de los departamentos de la entidad (memorias: 2009-2012). Así, podemos apreciar el número de visitantes del centro de arte en la tabla siguiente.

Tabla XIV⁷²

AÑO	VISITAS ANUALES
2009	224.630
2010	276.614
2011	280.463
2012	238.916

⁷¹ Véase tabla XIV. Tarifas TEA- Tenerife Espacio de las Artes, 2009-2012. Fuente: elaboración propia.

⁷² Véase tabla XIV: Visitantes anuales de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, 2009-2012. Fuente: elaboración propia

De este modo, podemos extraer algunas conclusiones de la entrevista dirigida al director-gerente de TEA, Ignacio Domínguez⁷³, quien nos expuso que hablar de rentabilidad en una institución tan peculiar le resultaba complicado. En palabras de este directivo:

La rentabilidad económica no la podemos entender desde el punto de vista de obtener beneficios. La rentabilidad es mucho más social que de otra naturaleza, ya que el centro de arte aporta a la población, no sólo las salas de arte contemporáneo, sino una gran biblioteca y una gran infraestructura que ha calado en la sociedad tinerfeña, muy bien y muy rápido.

Señala que una de las estrategias que se debe llevar a cabo para aumentar la autofinanciación del centro es potenciar los canales que más recursos económicos generan, tales como las actividades, el cine, y el alquiler de los espacios. En cuanto a los visitantes de la institución a lo largo de los años del presente estudio, este responsable valora en primer lugar la aceptación de las exposiciones, situándose en primer lugar de los programas más visitados, en segundo lugar, los espectadores en proyecciones de cine, en tercer lugar, los participantes en actividades educativas, y por último los asistentes a cursos y eventos. En este sentido, Domínguez, resalta que, *“las actividades que se generan en el centro de arte, lo diferencian del resto del panorama museístico de Canarias y del territorio nacional”*. Por otro lado, menciona que el departamento de educación de TEA, ofrece un rico y variado programa didáctico, determinante en el acercamiento del arte contemporáneo a todos los públicos.

Si analizamos el aumento de visitantes observado en el ejercicio 2011 con respecto al resto, podemos extraer algunas conclusiones, tales como, que durante ese año se celebró el festival internacional de fotografía Fotonoviembre, lo cual condicionó al centro, a la programación adicional de exposiciones y de eventos relacionados con éste. Aumentando así el número de muestras y de visitantes que acudieron a TEA, atraído por una programación extraordinaria. Además de la creación de dos nuevos espacios expositivos, Isla Forum, y Espacio Puente, y el aumento del número de exposiciones temporales, incluidas las relativas al programa Área 60. En segundo lugar, se posiciona el ejercicio 2010, marcado por una relevante asistencia de público

⁷³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, III.

a los cursos y eventos organizados en ese año, con motivo de una nutrida programación de cursos, jornadas y ciclos de conferencias, encuentros con artistas, ciclos de actividades externas, así como una relevante asistencia de participantes en las actividades educativas del centro de arte, motivado por las exposiciones temporales y por otras actividades externas a la programación habitual.

En tercer lugar se posiciona el ejercicio 2009, determinado también por la celebración del festival internacional de fotografía, Fotonoviembre, en cuyo programa no se contempló un número tan relevante de exposiciones, como sí ocurrió en 2011. Además, ese año estuvo marcado por un alto índice de espectadores en las proyecciones de cine, motivado por la irrupción de este departamento en TEA de nueva creación y la novedad que suponía la proyección de un rico programa anual. En último lugar, destacamos el ejercicio 2012, como el correspondiente al de menor impacto de visitantes, motivado por un número inferior de exposiciones programadas, debido a la crisis económica, lo cual motivó el descenso en esta partida. En cambio, sí aumentó con respecto al resto de los ejercicios el número de espectadores en las proyecciones de cine, situándose en primera posición. El número de proyecciones fue casi el mismo que en 2009, compensando así un programa del centro, por otro. Las actividades de este departamento, así como el programa didáctico del centro, continuó en la línea de aceptación habitual en la evolución de la institución. En cuanto al perfil de visitantes, podemos extraer algunas conclusiones. Dada la inexistencia de un departamento de marketing, habilitado para la realización de los estudios de público, perfil de visitantes y análisis de otros estudios estadísticos, no podemos extraer conclusiones fiables en cuanto a estos aspectos, ya que los parámetros que en la actualidad utiliza el centro de arte, no se corresponden con la idoneidad y precisión correspondiente, premisas que han ido perfeccionando en ejercicios posteriores, pero que no corresponden al marco temporal estudiado en este trabajo científico. No obstante, y atendiendo a la entrevista mantenida, con el anterior director-gerente, Ignacio Domínguez⁷⁴, podemos atender algunas de sus valoraciones con respecto al perfil del público visitante. Así nos ha explicado que:

⁷⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, VII.

TEA se dirige a todo tipo de públicos, no sólo a expertos. El centro de arte posee una clara vocación pública, en donde podemos destacar el conocedor de arte contemporáneo que demanda unos servicios más específicos, así como el público más generalista que acude a una exposición concreta. Por tanto, desde que se genera el proyecto, se dirigen los esfuerzos al perfil de demandante de arte contemporáneo.

Por otro lado, la conservadora-jefa del departamento de exposiciones temporales, Yolanda Peralta⁷⁵, nos ha expuesto que *“el perfil que supone un reto es aquel que nunca ha visitado un museo o un centro de arte, así como el turista cultural”*. También, Isidro Hernández⁷⁶ añade que *“en la actualidad, asistimos a una escasa tradición de la clase media canaria de visitar sus espacios, conocer sus entornos culturales, y frecuentarlos de manera directa”*.

En otra vertiente y tal como figura el siguiente gráfico, el centro de arte, con motivo del día internacional de los museos, registró desde 2009 hasta 2012 una evolución irregular de visitantes, en donde se registró más público en 2011, año óptimo para la rentabilidad y difusión del centro, pero en menor medida se registraron visitantes en el resto de los ejercicios, motivado por el tipo de actividad realizada y el impacto causado en la sociedad. No obstante, esta efeméride es un evento social y cultural de interés para la sociedad, ofreciendo a la institución, actividades y apertura de horario, de forma extraordinaria.

Gráfico X⁷⁷



⁷⁵ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, XII.

⁷⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, III.

⁷⁷ Véase gráfico X. Visitantes anuales. Día internacional de los museos. TEA- Tenerife Espacio de las Artes, 2009-2012. Fuente: elaboración propia.

Otra de las herramientas fundamentales que afectan de manera directa a la repercusión mediática y comercial del centro de arte, es el uso de Internet y de las redes sociales. Así, la presencia de las instituciones culturales en el entorno web requiere de un fuerte impulso y de la dotación de medidas que faciliten el acceso de la información al público. En este sentido, debemos destacar que TEA no cuenta en su organigrama con un responsable de nuevas tecnologías; no obstante, tiene externalizados algunos servicios, tales como el diseño de la página web del centro de arte a la empresa Dorta Design, aunque sí que debemos destacar que la estructura y organización de los contenidos corrió a cargo de la empresa pública del Cabildo de Tenerife, IDECO. Por otro lado, la gestión de los contenidos es competencia del departamento de comunicación. Además, el área de diseño de TEA se ocupa dentro de este ámbito, únicamente del diseño de los banners superiores relativos a las exposiciones, cuyos trabajos son enviados al departamento de comunicación, siendo reemplazados en cada muestra. Si destacamos el número de visitas anuales a la página web del centro de arte, mencionamos un aumento progresivo, alcanzando una cota máxima de 286.000 visitas anuales. En opinión del anterior director-gerente, Ignacio Domínguez⁷⁸, *“a nivel informativo la web de TEA, ofrece de forma clara y concisa, los contenidos de la programación del centro de arte, tales como exposiciones y actividades”*. Además, añade que en lo relativo a la accesibilidad, la web cumple con los requisitos habituales, aunque considera que deben mejorar los contenidos, ofreciendo estos en diversos idiomas, con el objeto de llegar a un público mayor.

Por otro lado, el anterior director-gerente de TEA, Ignacio Domínguez⁷⁹, nos ha informado que el centro de arte recomienda a los interesados en la programación de la institución, el seguimiento a través de las redes sociales. Informa que *“a través de estos medios digitales se puede estar al tanto con mayor inmediatez que la que generan los medios de comunicación más tradicionales”*. Por tanto, mencionamos que la gestión y dotación de los contenidos de las redes sociales de TEA, se ocupan los departamento de producción, así como el de actividades y audiovisuales. En este

⁷⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, XVII.

⁷⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, XVIII.

sentido, hemos podido analizar algunos datos de interés, tales como el perfil de los usuarios y seguidores. El 21% de las visitas son realizadas por jóvenes entre 25 y 34 años, en su mayoría mujeres. En cuanto al número de seguidores, destacamos los siguientes datos:

Año 2011

- Seguidores en Facebook del centro de arte: 7.000 seguidores.
- Seguidores en Twitter del centro de arte: 3.000 seguidores.

Año 2012

- Seguidores en Facebook del centro de arte: 9.000 seguidores.
- Seguidores en Twitter del centro de arte: 4.000 seguidores.

Por tanto, las nuevas tecnologías, las redes sociales y el desarrollo de futuras aplicaciones informáticas para optimizar la gestión del centro de arte, son algunas de las líneas de trabajo a las que se somete los órganos de dirección del centro de arte, de cara a los próximos ejercicios. Durante estos cuatro años que han transcurrido desde su gestación, este centro se ha acercado de una manera satisfactoria a estas plataformas, en donde se debe seguir explorando, ofreciendo más y mejores servicios al usuario de TEA, posicionándose así en el marco museístico de vanguardia.

En definitiva, la rehabilitación del Thyssen y la creación de TEA, la definición de sus estructuras jurídicas y de funcionamiento, han determinado a través de sus planes estratégicos, la visibilidad social e impacto comercial de los contenidos programáticos de éstas. En el primer modelo estudiado, sus artífices planearon salas de exposiciones adicionales que albergaran la colección de la baronesa Thyssen, pero también el diseño, y la implementación de otros espacios, que potenciaran la rentabilidad del museo, a través de la organización de eventos y programas corporativos, que permitieran a la fundación, difundir su gestión a través de los recursos y herramientas que estuvieran a su alcance, tales como turoperadores, empresas, instituciones educativas, investigadores, benefactores, así como generar

ingresos a las cuentas de resultados del museo. De este modo, se resolvió de forma satisfactoria una inversión cuantiosa en tales obras de ampliación a partir de la recuperación de fondos a través de actividades, que facilitan la conservación y el sostenimiento del mismo. Además, y teniendo en consideración la expectación social que obtuvo la inauguración de la ampliación del Thyssen, se programó una exposición “estrella”, icono de la historia del arte como fue *Gauguin y los orígenes del simbolismo*, recibiendo así medio millón de visitantes en el museo, garantizando a la institución, no sólo las visitas a la muestra, los ingresos y la repercusión social que conlleva, sino también el paso de los usuarios por las salas de ampliación del Thyssen, que albergan la colección de la baronesa.

Por otro lado, y en contraposición, con este planteamiento comercial, hemos analizado otro modelo, como es TEA en donde sus artífices y promotores diseñaron un edificio emblemático para la ciudad y funcional a nivel expositivo, pero carente de espacios que motivan la rentabilidad del mismo. No obstante, teniendo en cuenta la capacidad emprendedora y creativa de los gestores del centro de arte, se han encontrado alternativas espaciales, que ofrecer a los clientes, tales como la plaza del museo, los vestíbulos de acceso, las salas de exposiciones u otros espacios, citados en este apartado, que permiten generar rentabilidad al centro de arte. Además, esta falta de planificación por parte de los promotores de la institución, generó que se programara una exposición inaugural, como *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, cuyo presupuesto ascendió a una cifra relevante, *pasando sin pena ni gloria*, sin generar expectación en el público, y no cumpliendo con los objetivos que el centro de arte se marcó: difundir la colección de TEA a los ciudadanos y dar a conocer las instalaciones del edificio. Todo ello debido a la clara intencionalidad de los responsables políticos de promocionar un edificio de firma, entendido como una biblioteca para la ciudadanía, cuestión que ha perjudicado indudablemente a la imagen de TEA, ya que un porcentaje muy bajo de la sociedad, conoce la naturaleza de este centro y sus funciones en el panorama cultural. ¿Por qué no se ha promocionado como un centro de arte de envergadura al nivel de otros en Europa? Realmente, la excusa es el presupuesto, pero entendemos que la intención y vocación

cultural no entiende de economía, sí de educación y profesionalización de sus gestores.

Tal y como hemos observado en el análisis del modelo del Thyssen, sus responsables plantearon la dedicación exclusiva en las áreas de marketing, promoción y patrocinio, al personal de la institución, cuando la situación económica comenzó a complicarse. Ahí, apostaron por la definición de la imagen del museo y la mejora de la línea de optimización de recursos, motivado por la contratación de personal profesional, con experiencia en otros ámbitos que ha sabido mejorar las cuentas y la visibilidad del museo, posicionándolo en el ranking de los más visitados de Europa. Sin duda, el aumento de visitantes, la venta de entradas, las compras en tienda, las visitas en la web y los seguidores en las redes sociales, comenzaron a arrancar a la prueba de los datos expuestos más arriba, cuando la institución apostó de una manera fuerte por estos departamentos e invirtió en campañas de publicidad para su difusión. Por ello, y teniendo en consideración la multiplicidad de tareas inconexas que desarrolla parte del personal de TEA, proponemos un replanteamiento de sus estructuras organizativas, en donde el departamento de comunicación, pueda asumir las tareas de marketing, protocolo, relaciones externas, y promoción exterior. Por otro lado, proponemos que la labor de patrocinio sea desarrollada dentro del área de dirección-gerencia, a través de un responsable para tal fin, y que *Amigos de TEA*, sea asumido por promoción y marketing, reforzando la finalidad de este programa y redefiniendo sus objetivos, que aún no conocemos cuáles son.

Por todo ello y atendiendo a que el Thyssen y TEA, son modelos distintos de gestión pero dotados de un fin común, educar a la sociedad, formar, conservar el patrimonio, y generar opinión, siendo rentable para la administración y en última instancia para los ciudadanos, ambos deben reforzar sus esfuerzos en la comercialización de su gestión. En el caso del Thyssen, esta concienciación fue asumida hace unos años cuando comenzó la crisis, reforzando los objetivos de la tienda, ofreciendo una nueva cartera de productos y publicaciones y atrayendo al público con nuevas opciones como los regalos y la joyería. Además, se subió el precio de las entradas, y se intensificó las campañas de publicidad y acciones de

promoción exterior. En el caso de TEA, se encuentra a tiempo de tomar líneas alternativas de gestión, en donde su índice de autofinanciación eleve los pies del suelo, por encima del 12%. Posee el potencial suficiente para crecer y darse a conocer, la juventud y profesionalidad de la mayor parte del personal y sin duda, un patrimonio artístico inmejorable en Canarias, con capacidad de itinerar. Asimismo, posee un tienda en las mejores inmediaciones de la ciudad, inserta en una zona comercial, a pie de calle, que podría ser objeto de campañas y actividades comerciales que invitaran a consumir y a visitar el centro de arte. Todas las áreas de TEA, debe caminar juntas, en la misma línea, justificando esa transversalidad que argumentan sus gestores, en donde los planes y fines, sean los mismos: conocerse y reconocerse. Además, podría generar acciones paralelas de intercambio y difusión con otras instituciones. Por otro lado, debemos destacar que el establecimiento de acuerdos y convenios con una suerte de instituciones culturales y educativas, han generado el desarrollo de una parte relevante de la actividad de TEA, motivado por las universidades y empresas que se ha hecho copartícipes del proyecto del centro cultural.

No obstante, es justamente el área de actividades y audiovisuales, junto con el departamento de diseño, los ámbitos que refuerzan las lagunas estructurales de TEA. Por un lado, la primera no sólo caracteriza la programación de este centro de arte, que de forma habitual no suele contar otros museos con un área específica para tal menester. No obstante y al amparo de la gran repercusión que obtiene en el proyecto del centro de arte el desarrollo de actividades y ciclos de cine, potencia y rentabiliza la imagen, a partir de un atractivo programa que genera uno de los ingresos más fuerte de TEA. Por otra parte, el diseño complementa la gestión del área de comunicación, ya que refuerza la imagen corporativa de los contenidos informativos internos y externos del centro, también a través de un área que no poseen el resto de instituciones. Por ello, consideramos que tanto las áreas de actividades como diseño, generan una imagen en la sociedad unitaria, homogénea y moderna de TEA, además de rentabilizar al centro económicamente.

Por último, destacamos que la presencia de los museos y centros de arte en el entorno web, requiere un fuerte impulso. En esta línea, trabaja el Thyssen, en donde se muestran de forma estructurada las áreas y servicios fundamental del museo, generando diferentes niveles de información, de modo que el resultado final se traduce en un portal competente, con una versión en un idioma extranjero, inglés, que ofrece no sólo la oportunidad de planear la visita y comprar las entradas, sino conocer su funcionamiento, los programas educativos, a partir de un enlace independiente, la tienda *on-line*, los canales para profesionales, los apoyos y patrocinios del museo, entre otras de las variables menos convencionales de los portales de instituciones culturales. Por el contrario, la web de TEA no ofrece versiones en otros idiomas, tiene una estructura meramente informativa, estática, dotada de los contenidos frecuentes, sin acceso al catálogo de obras de la colección, y con un escaso atractivo al usuario que accede a ella para planificar su visita.

Por todo ello, reforzamos nuestro criterio a partir del cual el éxito social de las instituciones culturales viene determinado por las estrategias básicas para mejorar la difusión en las áreas de comunicación, promoción, patrocinio, tienda, nuevas tecnologías, que permiten que el museo cree una marca como referente del panorama actual.

III. 6. La gestión de los museos: la labor educativa en el Thyssen y en TEA.

Debemos considerar de forma especial el papel de los departamentos de educación en los museos, destacando algunas cuestiones que plantean especialistas y teóricos en este campo, como Javier Rodrigo, que en su trabajo sobre el trabajo en red y las pedagogías colectivas (2009, 249), reflexiona en torno a la cuestión educativa en la producción cultural, entendida como elemento de debate que ha emergido desde hace poco en diferentes contextos y reflexiones sobre el campo actual contemporáneo, tanto teórico como práctico. Esta emergencia nos indica que la dimensión educativa entra de lleno también en las prácticas artísticas en nuestros días, no como un elemento complementario o práctica secundaria, sino como una clave de la producción del conocimiento y del trabajo de las políticas culturales.

Por tanto, los modelos educativos que están desarrollándose en los museos y centros de arte en España, han supuesto un cambio de paradigma. En este sentido, cada vez más son las instituciones culturales que dotan a sus proyectos artísticos de programas didácticos, con el objeto de hacer más comprensible y accesible las propuestas expositivas y los recursos empleados para su definición. De este modo, en este apartado, pretendemos, analizar la labor de los departamentos de educación y las acciones didácticas desempeñadas por los dos modelos de gestión museística, estudiados en este trabajo científico, tales como son el Thyssen y TEA, a partir del papel que ejerce el área educativa en la institución, las herramientas empleadas, los modelos de programación, el perfil de público interesado, los acuerdos y convenios establecidos, las colaboraciones y patrocinios, las estadísticas de visitantes, la relación con las nuevas tecnologías, entre otras de las líneas que trataremos en este apartado y que desarrollaremos a continuación.

Tal y como figuran en las memorias de la Fundación Thyssen-Bornemisza (2006, 27), tras la etapa de grandes cambios que afectó al museo, como fueron la incorporación de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, en calidad de préstamo, las obras de ampliación del palacio de Villahermosa, las optimización de los espacios e implementación de nuevos servicios en la institución, así como el relevo de director artístico, con la incorporación de Guillermo Solana⁸⁰, en sustitución de Tomás Llorens⁸¹, la fundación se trazó como una de sus prioridades, potenciar la vocación didáctica de su gestión. En este sentido, el proyecto de ampliación del palacio, ejecutado por el estudio de arquitectura BOPBAA⁸² ofreció la posibilidad, no sólo de crecer en salas para las colecciones, sino también rediseñar otros espacios y servicios, de acuerdo con las nuevas necesidades y previsiones que iban a surgir. En cuanto a los espacios de uso público, se hizo un nuevo taller-didáctico, entre otras de las acciones acometidas, con el objeto de marcar una nueva etapa y reforzar la vocación didáctica del museo, poniendo especial énfasis en favorecer la comprensión de las exposiciones que presenta, organizando un creciente número de actividades

⁸⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7.

⁸¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6.

⁸² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9.

culturales complementarias en torno a las mismas, como cursos monográficos y conferencias, simposios científicos con especialistas internacionales, etc. En este sentido, hemos entrevistado a Francesc Pla⁸³, arquitecto del estudio BOPBBA, quien nos ha comentado que el interés fundamental de los trabajos que realizan se basan en *“asociar un proyecto a una respuesta. La cesión de la colección de la baronesa motivó la ampliación del museo, ya que éste presentaba urgencias para su remodelación, tales como la mejora de los espacios educativos”*. Estos nuevos espacios educativos, ocupan 155m², de la planta del sótano del edificio Villahermosa, y sus principales elementos muebles facilitan la modulación variable del espacio. De este modo, se ha creado un espacio polivalente, preparado para desarrollar los más diferentes programas e incluso para simultanear actividades.

También, nos ha explicado el director-gerente de la fundación, durante aquella época, Carlos Fernández de Henestrosa⁸⁴ en la entrevista mantenida para este estudio científico, que la ampliación del museo y el depósito de la nueva colección, ha completado el mapa artístico en España, ofertando nuevas propuestas a nivel educativo, a partir de los programas didácticos del museo. Por otro lado, el anterior director, artístico, Tomás Llorens⁸⁵, ha expuesto que *“durante mi etapa al frente del proyecto artístico del museo, la educación fue una prioridad. Al público al que el museo le dedicaba más esfuerzos era el público escolar”*. De este modo, añade que era razonable que fuera así, porque era una manera de compensar el retroceso que la historia del arte ha venido sufriendo en la enseñanza pública desde hace tantas décadas.

En esa línea, las memorias de la fundación (2006, 29) destacan que otro de los proyectos que se acometieron durante la citada etapa, fue la presentación de un nuevo portal web⁸⁶, que se completó con nuevas incorporaciones, como el canal didáctico *Pequeño Thyssen*, que dio lugar a una web específica para la comunidad

⁸³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº9, I

⁸⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº3, II.

⁸⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº6, XI

⁸⁶ Disponible en <<http://www.museothyssen.org/thyssen/home>> . [Consultado el 3 de marzo de 2012].

educativa, escolares y familias: educathyssen⁸⁷, presentada en 2005. Así, el jefe de departamento de informática del museo, Javier Espada⁸⁸, expone en una publicación relativa a las nuevas tecnologías para la difusión y la educación en el Thyssen (2003, 117), que este portal educativo se diseñó a partir de un nuevo enfoque estratégico, centrado en los contenidos didácticos de valor añadido orientados a un público interesado en el arte desde un punto de vista educativo. Además, este técnico, reflexiona en torno a la *divernética*, explicando que este museo, adoptó un sistema de *e-Learning*, que permitió ofrecer programas de formación en internet y desarrollar un conjunto de actividades *online*. De este modo, Espada resalta que esta etapa se caracterizó por la apertura de nuevos canales de comunicación a los usuarios y por la incorporación de los niños y adolescentes, como público objetivo de la web. Este concepto propuso la síntesis entre educación, entretenimiento e interactividad, a través del reforzamiento de la línea educativa marcada por el departamento de didáctica del Thyssen. Por tanto, la web educativa del museo se ha constituido como un entorno bajo el que se agrupó toda la oferta educativa del museo, con el objetivo de convertirse en una comunidad de desarrollo y experimentación educativa en donde los usuarios dejan de ir en una sola dirección para potenciar la interrelación vertical entre usuario-museo y estableciendo canales de comunicación horizontales entre ellos.

Así, Espada, explica que la web se articula en función de los grupos genéricos de público objetivo y de sus necesidades objetivas. Educathyssen, aporta desde su creación los materiales didácticos y herramientas metodológicas para que el educador pueda utilizarlas en su labor docente. La diferencia con otras webs educativas es el papel protagonista que se pretende dar a los educadores a la hora de crear dichos contenidos y su apertura a propuestas que pueden partir de ellos. Por tanto, durante esta primera etapa estudiada, 2000-2005, educathyssen, ha pretendido convertirse en un lugar de reflexión y experimentación en torno a la educación artística. Entendido por sus artífices, como un laboratorio que permite experimentar nuevas vías de desarrollo educativo, en donde no sólo es entendido como un medio de difusión de las actividades educativas, sino como un escaparate, donde el público

⁸⁷ Disponible en <<http://www.educathyssen.org/>>. [Consultado el 5 de marzo de 2012].

⁸⁸ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

puede encontrar contenidos didácticos que le faciliten la visita al museo y el conocimiento específico de las obras de arte, adecuado a diversas necesidades. Tal y como explican las memorias de la fundación (2006, 72) este portal educativo, tras renovar su imagen y perfeccionar y consolidar su estructura de contenidos, el diseño de la web fijó como objetivos la funcionalidad y la accesibilidad, incluyendo adaptaciones que permiten el uso a personas con deficiencias visuales. En la actualidad, sigue siendo uno de los pocos ejemplos de webs de carácter educativo dependientes de un museo de arte internacional.

Según figura en las memorias de la fundación (2006, 29), el departamento de educación del museo, además de su desarrollo *on-line* a través de las web educathyssen, ha continuado su política de acercamiento a nuevos públicos, siendo la colección un instrumento útil para el aprendizaje de la historia del arte. Así, desde el área de promoción y comunicación del museo, se han gestionado acuerdos con la Universidad Complutense de Madrid, llevando a cabo un ciclo de conferencias, seminarios y cursos de doctorado y de tercer ciclo, así como la Universidad Juan Carlos I, la Universidad Autónoma de Madrid, así como el IES Pío Baroja. Estas colaboraciones se han completado con acuerdos con otras instituciones, destinados a hacer llegar al museo a otros tipos de públicos. Tal es el caso del convenio firmado con la Fundación Germán Sánchez Ruipérez y la Fundación Síndrome de Down de Madrid. Si resaltamos una labor fundamental en materia de patrocinio, es la ejercida por la Fundación Caja Madrid, colaborando con los programas didácticos del museo desde 1998. En este sentido, la directora de promoción y desarrollo corporativo del museo, Elena Benarroch⁸⁹ nos ha informado que sus funciones fundamentales son *“atraer a distintos públicos a la institución, con el objeto de lograr una mayor difusión e incrementar la visibilidad”*. Además, resalta que un elemento diferenciador de esta colección, con respecto a otras de otros museos, y que facilita la singularidad de su difusión a nivel educativo, es que *“su origen es privado, creada en sólo dos generaciones, cuyo gusto puede reconocerse a través de las mil obras expuestas”*. Debemos resaltar que en las memorias de la fundación figura (2006, 72) que el desarrollo de los acuerdos de colaboración del Thyssen, forman parte de un

⁸⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº18, I.

programa que se denomina *Un Museo Abierto*, cuyo objetivo principal, es fomentar la cooperación entre instituciones para el desarrollo de proyectos educativos.

Por otro lado, el director de comunicación de la Fundación, José María Goicoechea⁹⁰, no ha afirmado en la entrevista mantenida, que *“comunicar en un museo, genera que se conozca más y mejor”*. También, nos ha expuesto con mayor detalle los acuerdos establecidos por parte del museo con instituciones educativas y culturales, con el objeto del desarrollo de proyectos educativos conjuntos. En este sentido, menciona las colaboraciones con instituciones universitarias, y la Escuela de Arte 4, Fundación Síndrome de Down de Madrid. Con respecto a esta colaboración, Goicoechea, nos explica que *“dentro de los objetivos del museo está poder llegar a todos los públicos a través de sus programas didácticos”*. En esta vertiente, la responsable de patrocinios de la fundación, Reyes Mayeranoff⁹¹, considera que *“el Thyssen es una de las instituciones culturales más importantes de España y con un gran prestigio internacional. La fundación como modelo de gestión pionero, es una excelente plataforma que las empresas e instituciones participen en actividades de tipo educativo, entre otras”*. En este sentido, esta especialista, hace referencia en la entrevista, al acuerdo mantenido entre el museo y la Fundación Caja Madrid, hasta 2011, en donde colaboraban en la gestión de la Fundación, y por tanto en el desarrollo de los programas educativos de éste.

Si tenemos en consideración, algunos aspectos que resaltan las memorias de la fundación (2006, 30), mencionamos que la vocación didáctica del museo pone especial énfasis en favorecer la comprensión de las exposiciones que presenta organizando un creciente número de actividades culturales complementarias en torno a las mismas, como cursos monográficos y conferencias. Los cinco años que cubren estas memorias son la respuesta a una revisión y actualización de algunos de los proyectos educativos, que venían funcionando durante etapas anteriores. Por tanto, la presente publicación (2006, 71-95) ha pretendido atender al público que se acerca al museo con demandas educativas. Con la inauguración del aula EducaThyssen en

⁹⁰ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº20, III.

⁹¹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº19, I.

2005 y la creación del área de investigación y extensión educativa culminó el proceso de renovación y ampliación de los programas educativos del museo.

Debemos mencionar que la base fundamental, a partir de la cual se sostienen los programas educativos de la fundación, son las colecciones y las exposiciones temporales. Por ello, hemos querido entrevistar a los responsables de conservación del museo, con el ánimo de conocer qué papel ocupa la educación en sus áreas de gestión. Así, la jefa de conservación del área pintura antigua, María del Mar Borobia⁹², considera que la colección de pintura antigua del museo, se caracteriza por su carácter didáctico, ya que *“se trata de una colección que abarca un extraordinario número de escuelas pictóricas de amplio recorrido cronológico. En este sentido, le identifica la universalidad de su concepción”*. El departamento de educación del museo utiliza como herramientas las exposiciones temporales, para conocer y profundizar en aspectos concretos o generales de la historia del arte. También, Paloma Alarcó⁹³, jefa del área de conservación de pintura moderna, nos ha comentado en la entrevista mantenida que las tareas del departamento de educación en relación a su área, son facilitadas por la naturaleza de la colección, ya que aclara, *“prácticamente todos los movimientos artísticos de la modernidad están bien representados”*. Borobia y Alarcó consideran que las exposiciones temporales son un práctico recurso para el desarrollo del programa didáctico del museo, ya que la mayor parte de las exposiciones se plantean como un estudio en profundidad de artistas y movimientos de las colecciones. En palabras de Alarcó, *“con estas muestras, se pretende despertar el interés del público y de incrementar sus conocimientos sobre el tema”*. Asimismo, el conservador de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, Juan Ángel López⁹⁴, nos ha explicado en la entrevista que le hemos dirigido, que el programa didáctico del Thyssen, incide en las características fundamentales que singularizan a la colección de la baronesa, tales como *“su carácter panorámico, que abarca desde el siglo XIII, hasta el siglo XX, la importancia concedida al arte del siglo XIX, el predominio del género del paisaje, sobre todo el de tipo pastoral y la atracción por el color”*. López añade que las

⁹² Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº10, I.

⁹³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº11, I.

⁹⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº12, I, V.

acciones divulgativas y de difusión del museo, se mejorarían si la fundación mostrara sólo aquella parte de la colección de la baronesa que complementa sus colecciones. Es consciente que *“el museo no puede competir con el Museo del Prado en lo que a arte español se refiere”*.

Si analizamos los programas educativos desarrollados por el Thyssen y que ponen en relación las memorias de la fundación (2006, 73), dentro de ésta primera etapa de estudio, destacamos algunos, tales como:

- Cursos de formación del profesorado. Dirigidos a docentes de educación secundaria y bachillerato, y cuyo objeto ha sido la contribución en su preparación en el uso docente más apropiado de los fondos artísticos del museo. Se centran en aspectos tales como el análisis de las obra de arte ante originales, profundizar en la comprensión del lenguaje artístico, y ayudar a integrar la visita al museo en los programas de estudio.
- Orientación y reservas para grupos de estudiantes y escolares. Este programa fue iniciado con el objetivo de ofrecer asesoramiento a los profesores para visitar el museo y regular el acceso de los grupos, tanto a las colecciones como a las exposiciones temporales. Una de las acciones desarrolladas fue, el diseño de una guía didáctica que facilitara la lectura de las exposiciones temporales y ofreciera propuestas educativas a los profesores.
- Visitas para escolares. Dirigidos a educación infantil, primaria y secundaria. Ampliando la oferta a estos tres niveles educativos. Estas visitas participan en la idea de incidir en el proceso educativo, en el cual se realza la figura del profesor como dinamizador del grupo y en donde se ha atendido a la experiencia que se ofrece a los alumnos como agentes activos y protagonistas del descubrimiento de la obra de arte.
- Visitas taller para familias. Dirigido a familias, fue concebida como una actividad de fin de semana con el objetivo de acercar a niños de entre 6 y 12 años, al mundo del arte acompañados de sus familiares.
- *¿Y tú que miras?* Dirigido a jóvenes entre 13 y 16 años. Este programa ha tenido como objetivo, acercar el arte al público adolescente, respondiendo a

la demanda surgida por parte de los usuarios de las visitas-taller para familias. Se trata de un programa compuesto por varias sesiones, en las que los jóvenes van haciendo diferentes lecturas de los cuadros, elaborando materiales en diferentes soportes y creando una obra de arte orgánica que se va modificando en función de las diferentes miradas que se plantean.

- *En vacaciones.* Programas que fueron destinados a cubrir la demanda existente de actividades para niños en periodos vacacionales.
- *Universidad.* Programas de ciclos de conferencias en relación a las exposiciones temporales del museo, objeto del acuerdo de colaboración establecido entre el Thyssen y la Universidad Complutense de Madrid.
- *Cursos y encuentros de verano.* Programas de cursos y encuentros que han sido objeto del acuerdo del Thyssen con la Fundación Universidad Complutense de Madrid, desarrollados en El Escorial. Estas actividades sirvieron para profundizar en las exposiciones temporales en las que estaban vinculados. Por otro lado, tuvo lugar la celebración de cursos de verano, en colaboración con la Fundación Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, relativos a coleccionismo y educación. Por último, las memorias señalan un curso relativo a las nuevas tecnologías, impartido por personal del museo.
- *Universidad de mayores.* Destinado a alumnos de la Universidad de mayores, cuyo objeto se ha tratado del estudio de las colecciones del museo y un taller de fotografía.
- *Programas para públicos especiales.* Destinado a las personas mayores de 65 años y las personas que tienen algún tipo de discapacidad física o psíquica. En colaboración con el IMSERSO, se ha desarrollado un programa de visitas guiadas de carácter gratuito. Este programa se sustenta gracias al grupo de voluntarios que ofrecen al público atención personalizada, en su visita al museo.
- *Taller de escritura creativa.* Curso dirigido por Chema Gómez de Lora, licenciado en filosofía por la Universidad Autónoma de Madrid. Destinado a estudiantes y licenciados universitarios y a profesionales, relacionados con el arte, la literatura y otras actividades creativas.



Visita guiada. Programa EducaThyssen. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.
Fotografía cedida por la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, Madrid

Por otro lado, destacamos la organización de ciclos de conferencias, simposios y conciertos, por parte del área de educación del Thyssen. De este modo, de forma paralela a algunas de las exposiciones temporales que ha celebrado el museo, a lo largo de los cinco años de estudio que nos ocupan estas memorias (2006, 79), resaltamos el impulso que el museo le ha dado a los cursos monográficos, profundizando e ilustrando en el proyecto artístico de la institución. El resultado, ha sido una nutrida lista de ciclos de conferencias de gran nivel académico e interés científico, en buena parte debido a los acuerdos y convenios establecidos con las Universidades Complutense y Autónoma de Madrid. Además, destacamos que la música ha formado parte de las actividades culturales que organiza el museo, ya sea por propia iniciativa, como los conciertos vinculados a exposiciones temporales, o como resultado de la colaboración con instituciones diversas. Estas memorias (2006, 89) ponen en relevancia que estos primeros años de análisis, fueron muy relevantes en materia musical, por las actividades de esta naturaleza desarrolladas. Al margen de los conciertos, otras de las actividades culturales celebradas en este periodo han sido ciclos de conferencias, mesas redondas, reunión internacional de directores de museos, organizadas en colaboración con entidades, tales como, la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, Fundación Carlos de Amberes, Reunión des Musées Nationaux, entre otros.

Por otro lado, y dentro de ámbito educativo, las memorias de la fundación señalan (2006, 93) que el museo de forma mensual ha ido presentando un estudio

individualizado de las obras más significativas de la colección. En este sentido, escritores, filósofos, ensayistas y directores de cine, han hecho partícipes a los asistentes del programa *El cuadro del mes*, de su mirada particular sobre las obra seleccionadas, para ése particular. Entre algunos de los teóricos, podemos destacar Carme Riera, Mario Vargas Llosa, Ángeles Caso, Álvaro Pombo, entre otros.

Por último, mencionamos el programa, *Las Noches en el Museo*. Llevado a cabo gracias al acuerdo con Turmadrid, organismo dependiente de la consejería de economía y empleo de la Comunidad de Madrid. En virtud de este acuerdo y como parte del programa *Madrid Abierto*, impulsado por dicho organismo, para dinamizar el turismo de verano en la capital, se amplió el horario de las exposiciones y los días de apertura, además se organizaron conciertos y cenas. También, las memorias (2006, 96) resaltan que, para el lanzamiento y promoción de estas iniciativas, cada año el museo ha editado los correspondientes folletos informativos, así como la contratación de campañas de publicidad para la correcta difusión del programa.

En una fase más avanzada de nuestro estudio científico, desde 2006 hasta 2012, abordamos la labor y repercusión del programa didáctico del Thyssen en la sociedad. De este modo, y tal y como reflejan las memorias de la institución (2011, 96) se convirtió el trabajo educativo en la tercera gran línea de trabajo del museos durante esa etapa. Tal y como explica su director artístico, Guillermo Solana⁹⁵, “*la labor de educathyssen ha seguido avanzando gracias al trabajo innovador de sus equipos, profundizando en ámbitos muy diversos, desde la colaboración con las universidades hasta el trabajo con las personas con diversidad funcional y grupos con riesgo de exclusión social*”. De este modo, en la entrevista mantenida con Solana, valora que “*una de las claves del éxito de este museo viene determinado por el programa educativo*”. Añade que, “*en el año 2000 se firmó el primer convenio con la Universidad Complutense de Madrid, posteriormente se formalizaron acuerdos con la UNED, la Universidad Autónoma de Madrid, Carlos III y Rey Juan Carlos I*”. Por

⁹⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº7,V,VIII.

otro lado, el anterior director-gerente de la fundación, Miguel Ángel Recio⁹⁶, no informa que durante su etapa de gestor en el museo, *“el museo buscaba un público más joven entre sus usuarios. Tarea en parte desarrollada por el departamento de educación de Thyssen. Por ello, se buscaban alternativas, tales como ampliación de horarios y actividades complementarias”*. Con posterioridad a esta etapa de Recio, le sucede en el cargo Evelio Acevedo⁹⁷, quien ha expuesto en la entrevista dirigida que *“la Fundación Caja Madrid, fue durante muchos años el principal patrocinador de la actividad educativa del museo, cuyas contraprestaciones eran las relativas a cumplir con sus fines sociales. Tras la pérdida de ésta, nuestro objetivo es incorporar a más empresas en nuestro proyecto de museo”*. En cuanto a la captación de nuevos perfiles de público, como son los jóvenes, Acevedo nos ha expuesto que, el departamento de educación del museo, tiene como objetivo a los adolescentes. No obstante, señala que *“trabaja mucho los públicos infantiles y las familias”*. Para finalizar esta parte de la entrevista, concluye resaltando que:

Se dirigen esfuerzos al establecimiento de acuerdos con instituciones, fundaciones, centros universitarios, con el objeto de vincular de manera estable a posibles benefactores, mecenas, coleccionistas a un proyecto como la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. Somos muy activos con las universidades y asociaciones relacionadas con el arte y la cultura, sobre todo con el objetivo de contribuir a una mejor educación y formación para sus alumnos.

Añade que, *“el Thyssen posee un liderazgo innovador en su implicación en educación y responsabilidad civil”*.

Por otro lado, hemos considerado conveniente ampliar este estudio científico desde otras perspectivas, a partir de las entrevistas mantenidas con las ayudantes de conservación de pintura moderna del museo. Así Leticia Cos⁹⁸ y Marta Ruíz del Árbol⁹⁹, han expuesto que las exposiciones dotadas de actividades paralelas, tales como ciclos de cine y conferencias, potencian la comunicación y llegan a un público mayor. Estas entrevistas, nos han servido de apoyo para reforzar algunas cuestiones que no nos ha podido aclarar la jefa del departamento de educación, Ana Moreno¹⁰⁰,

⁹⁶ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº4, XII.

⁹⁷ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº5, VIII, XII.

⁹⁸ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº14, IV.

⁹⁹ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº13, III.

¹⁰⁰ No ha sido posible realizarle la entrevista, por motivos ajenos a nuestro estudio.

debido a motivos ajenos a nuestro estudio. No obstante, en la publicación consultada sobre museos de arte y educación (2007, 275), esta especialista resalta la existencia de unas ideas motrices, que se constituyen dos de los objetivos principales del proyecto educativo del Thyssen, tales como, “*crear un espacio de investigación, reflexión y desarrollo de nuevas maneras de abordar nuestra labor como educadores de museo, y definir las estrategias necesarias para estimular, administrar y dotar de recursos a las iniciativas educativas generadas desde fuera de la institución*”.

Tal y como señalan las memorias de la fundación (2011, 66-67), el programa didáctico de esta etapa de gestión responde a uno de los compromisos fundamentales del museo desde su creación, como es conectar con los intereses en el conocimiento y las demandas de formación de los visitantes. De este modo, podemos considerar que esta etapa de estudio, está dominada por el crecimiento y consolidación del departamento, ofreciendo un programa educativo más específico, según los perfiles de público, lo cual ha generado un incremento de las actividades y del número de visitantes en el citado programa. Así, resaltamos, la inclusión de programas como los talleres de artista, las visitas dinamizadas, las visitas comentadas, los seminarios ante originales titulados *A-fondo*, el foro experimental *Estudio-joven*, la iniciativa *Red-de-públicos*, entre otros. En este sentido, debemos destacar que al Thyssen le han sido otorgados varios galardones relativos a la calidad del trabajo del área de investigación y extensión educativa, tales como el premio proyecto cultural, otorgado por la Fundación Bayard, el premio Imsero Infanta Cristina en la especialidad de mérito social en reconocimiento al trabajo solidario a favor de las personas mayores y de las personas con discapacidad, así como por el trabajo de voluntariado de sus guías y por la formación de los mismos. Además, del concedido por el Observatorio Iberoamericano de Museos, por la labor realizada en el programa *Red-de-públicos*.

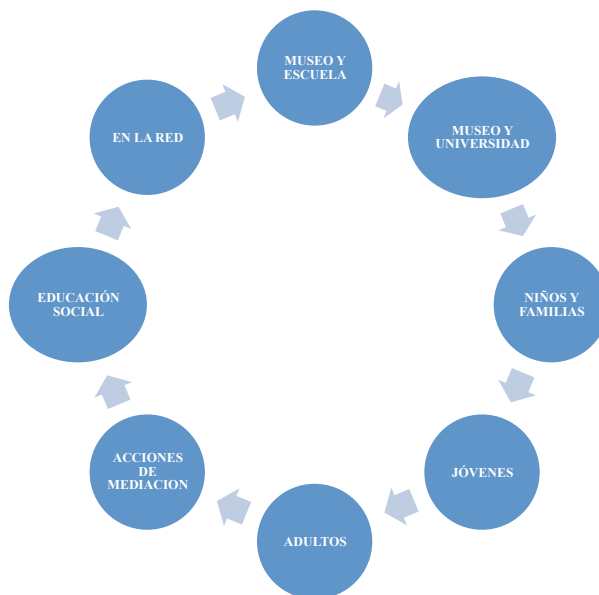
Si observamos el siguiente gráfico, podemos extraer algunas conclusiones, a partir de las cuales entendemos que el museo ha ido evolucionando en sus planteamientos formativos, continuando con la programación habitual, tales como los cursos de formación de profesorado y orientación para profesores, las visitas-taller, las visitas

dinamizadas, las visitas comentadas, las actividades en vacaciones, los programas dirigidos a jóvenes y adolescentes, la universidad de mayores. Junto con otros nuevos como redes de públicos, en donde se concentra a personas y colectivos que necesitan de recursos específicos, desde adolescentes y jóvenes hasta personas con daño cerebral adquirido, o que forman parte de la población penitenciaria, así como personas de la tercer edad, u otros que tienen algún tipo de disfunción física o psíquica, así como personas en riesgo de exclusión social, y los programas relativos a voluntariado. Además, si tenemos en cuenta los programas educativos consultados del museo (programas educativos: 2006-2012), podemos resaltar los relativos al museo y la escuela, en donde se desarrollan visitas dinamizadas, taller, comentadas, así como los cursos al profesorado. Por otro lado, el mundo universitario es entendido en el Thyssen, como uno de los pilares fundamentales de la oferta educativa. Por ello, dentro de la oferta se incluyen cursos especializados en historia del arte, así como en educación artística, y educación social. Los jóvenes, es otro de los núcleos de interés del museo, y por ello se ha intentado acercar a este colectivo a este espacio cultural, ligado al ocio, promoviendo la autogestión de los proyectos por parte de éstos. En cuanto a los adultos, también disponen de una oferta de actividades que pretende satisfacer las necesidades por parte de este público en función de sus intereses personales, a partir de talleres, actividades, visitas etc. En lo relativo a la educación social, este museo está muy concienciado con la integración en la educación artística. Por ello, se da prioridad a las acciones que buscan la normalización de los distintos públicos, propiciando la creación de espacios intercambios y debate, a partir de visitas –talleres, proyecto específicos de educación social, laboratorios, programas de voluntariado, entre otros. Además, se suman acciones de mediación, que tienen la función de acercar y hacer más comprensibles al público en general, a través de la intervención del equipo de educadores en sala, así como a través del desarrollo de diversos materiales y herramientas de apoyo interpretativo, tales como guías didácticas, audioguías, cartelas extendidas, aplicaciones multimedia, etc.

No obstante, debemos mencionar que el proyecto educativo del Thyssen, se completa en este periodo, a partir de la organización de ciclos de conferencias,

simposios, cursos, congresos, talleres y publicaciones, a las que haremos relación más abajo.

Gráfico XI¹⁰¹



Cabe mencionar la colaboración con instituciones educativas y culturales y fundaciones con las que se ha permitido poner en marcha diversas iniciativas de acción educativa en el museo, reforzando la proyección de las actividades. En ese sentido, tal y como figuran en las memorias (2011,71), se han mantenido los acuerdos establecidos en etapas anteriores, tanto con la Universidad Complutense de Madrid como con la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad Carlos III, IES Pío Baroja. Acuerdos estos que no sólo facilitan la colaboración en actividades de contenido científico, sino también estancias de prácticas formativas en la fundación. Junto a éstos, se ha incorporado un acuerdo con la Fundación Orange, a partir del cual se pudo implementar un servicio de signoguías que, desde 2009, está disponible gratuitamente en el museo.

Por otro lado, se han llevado a cabo el cumplimiento de las políticas de integración y accesibilidad a públicos con necesidades especiales, intensificado notablemente la

¹⁰¹ Véase gráfico XI. Programa educativo de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2006-2012. Fuente: elaboración propia

colaboración con asociaciones, centros y programas en los que se organizan los colectivos y entre los que se encuentran la asociación Argadini, la Fundación Síndrome de Down, Afandem, entre otros. En este sentido, destacamos que la implicación de las instituciones colaboradoras, entre las que se ha encontrado la Fundación Caja Madrid, ha dado a lugar a una potenciación de la programación del museo y de una relevante implicación del público asistente, tal y como podemos comprobar en la siguiente tabla.

Tabla XV¹⁰²

AÑOS	VISITAS ANUALES
2006	61.556
2007	115.151
2008	103.174
2009	104.549
2010	105.534
TOTALES	490.068

Asimismo, destacamos que EducaThyssen ocupa la atención de los medios de comunicación nacionales e internacionales debido al pionero e intenso programa educativo, objeto de interés de otras instituciones culturales, debido a la repercusión social y mediática que posee. De este modo, el director de comunicación del Thyssen, José María Goicoechea¹⁰³, ha explicado que *“el plan de comunicación del museo, difunde no sólo la programación de las exposiciones temporales, y de la colección, sino también la relativa a los programa didácticos, apoyados además a través de las redes sociales y otros soportes digitales”*.

En cuanto a las nuevas tecnologías, el Thyssen mantiene en este periodo la iniciativa de intensificación de información actualizadas de todas las actividades y convocatorias educativas, a través de su portal. Sitio que aporta materiales didácticos

¹⁰² Véase tabla XV. Visitas anuales en el programa educativo de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2006-2012. Fuente: elaboración propia

¹⁰³ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 20, II.

y herramientas metodológicas para mejorar el conocimiento de las colecciones, consultando y descargándose materiales didácticos, útiles para la preparación de la visita, adaptados a las necesidades de los diversos públicos. Dado su éxito, destacamos que este sitio web registró hasta 2012, 250.000 visitas anuales, y con una relevante presencia en las redes sociales, traducándose en:

- Seguidores en Facebook de educathyssen: 1.711 seguidores.
- Seguidores en Twitter de educathyssen: 1.022 seguidores.

De este modo, se pone de relieve que desde hace más de doce años, el área de educación ha utilizado las tecnologías del aprendizaje y conocimiento para realizar labores educativas y divulgativas, no sólo convirtiéndose este museo en referencia dentro del panorama museístico internacional a través de su portal, sino también en modelo para otros, con una amplia acción en las redes sociales, compartiendo contenidos y adaptándose a los nuevos tiempos.

En otra vertiente, citamos algunas de las acciones indirectas que fomentan la difusión y divulgación del éxito de los programas educativos del Thyssen. Por tanto ponemos en relevancia, el papel que desarrolla el área de publicaciones, tienda y librería, dirigido por Ana Cela¹⁰⁴, a quien hemos entrevistado para este trabajo científico. Así, nos ha explicado que el área de investigación y extensión educativa se ha coordinado conjuntamente con el área de publicaciones, tienda y librería, para la edición de diversas publicaciones, tales como, las guías didácticas de las exposiciones temporales, así como otros materiales didácticos. Añade que “*las publicaciones, es una de las familias del producto de mayor venta en el museo*”. De este modo, resaltamos que en las memorias de la fundación (2011, 98) se expone que se elaboró un plan, durante la etapa de estudio, para potenciar la edición de otras publicaciones con un carácter más divulgativo. Entre ello destacamos publicaciones, con los título, *Infantil, Thyssen Visual, Monografías, Obras escogidas*, etc.

¹⁰⁴ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 16, III.

Otros de los servicios que desempeña este museo, es el relativo al servicio de biblioteca, cuya responsable es Soledad Cánovas¹⁰⁵, quien nos ha informado en la entrevista mantenida, que *“que aunque la biblioteca tenga acceso restringido al personal de la fundación, también tienen acceso profesores, investigadores que trabajen sobre los aspectos de las colecciones, guías, voluntarios, y profesionales con vinculación con la fundación”*. Añade que la labor educativa es fundamental en el Thyssen y por ello, entre los objetivos fundamentales, se encuentran el mantenimiento y la actualización de los fondos con publicaciones que permitan profundizar y ampliar el estudio de las dos colecciones para el desarrollo de las actividades educativas, y otros proyectos y servicios, que potencien la difusión del fondo.

En definitiva, la educación en el Thyssen subyace en cada unas de las áreas que conforma el organigrama de la institución, estableciendo criterios educacionales en todas y cada una de las acciones y proyectos que se diseñan, con el objeto de convertir a este museo en una institución plural, integradora y de enorme impacto mediático, generando un referente en el panorama museístico, seguido por otros modelos que pretender atender a un público más heterogéneo y con inquietudes diversas.

Abordamos ahora el modelo educativo de la entidad pública empresarial local TEA, en la cual, desde sus inicios se tuvo en consideración el papel prioritario que ocupa la labor didáctica del centro de arte en la sociedad. Por ello, el proyecto artístico y las actividades que se desarrollan de forma paralela, han sido dirigidas a través del esfuerzo formativo y divulgativo. Así, podemos destacar que sus artífices y diseñadores, Herzog & de Meuron, y el estudio de arquitectura Virgilio Gutiérrez¹⁰⁶, plantearon un edificio dotado de funcionalidad y sentido de la estética, centrando una buena parte de su atención en la biblioteca. Según nos comenta Gutiérrez:

La mayor rentabilidad social la tiene la biblioteca. Ésta ha tenido mucho éxito, ya que la gente joven va a estudiar o a pasar el día. No obstante, no comparto su uso actual, ya que ésta fue concebida más como un “supermercado cultural” que como una biblioteca. El modelo a seguir es el

¹⁰⁵ Véase anexo I: entrevista Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, nº 17, II, III.

¹⁰⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº7, I, IV, VI.

catalán, en donde se pretendía dinamizar la actividad de lectura así como otras acciones, entendidas como complemento al centro de arte y a sus exposiciones temporales. Sin embargo, la biblioteca se ha convertido en algo muy estático.

Añade que *“el diseño y concepción de la biblioteca de TEA, contó con un equipo de técnicos responsables de la biblioteca pública catalana de la Diputación de Barcelona, e inspirándome en el modelo catalán, concebí esa misma biblioteca como un posible espacio expositivo”*.

También expone la director-gerente del centro de arte durante aquella época, Isabel Acosta¹⁰⁷, que TEA, fue concebido como una novedad arquitectónica, influida por la polémica relativa a que todas las ciudades españolas debían contar con un espacio de arte contemporáneo. No obstante, subraya que el mayor espacio de este centro de arte ha sido ocupado por una biblioteca, concebida bajo el modelo catalán, entendido como un espacio multidisciplinar, moderno con múltiples actividades, no como una gran sala de estudio, que insiste, *“es en lo que se ha convertido”*. Por otro lado, el posterior director-gerente de la entidad, Ignacio Domínguez¹⁰⁸, entiende por acciones educativas y de divulgación en el centro de arte, las relativas al establecimiento de una biblioteca, en donde señala que, *“TEA, se convierte en algo más que un centro de arte contemporáneo, al convivir con una biblioteca, espacio en el cual se genera un amplio y heterogéneo grupo de usuarios, que propicia que esta institución se convierta en un agente cultural adicional de la sociedad”*. Así como otras acciones derivadas de la demanda de la Universidad de La Laguna y de artistas y agentes culturales. De este modo, Domínguez, aclara que:

La creación de TEA ha sido fundamental para la cultura de Tenerife y de las islas. Debemos ser conscientes, que durante años se venía demandando un espacio donde presentar y exponer proyectos artísticos, por parte de la Facultad de Bellas Artes. Esta ventana al arte, ya está disponible, y paradójicamente no recibe un número significativo de visitas a las exposiciones por parte de estos profesionales, ni tampoco asistencias representativas a las sesiones de asesoramiento con expertos que orientan a artistas.

Por tanto, concluye esta parte de la entrevista, afirmando que, *“TEA, es un centro muy poco visitado por artistas y agentes culturales, objeto de poco corporativismo”*. Además, valora que esta institución aporta a la población, no sólo las salas de arte

¹⁰⁷ Esta entrevista de Isabel Acosta no ha sido publicada por expreso deseo de su autora.

¹⁰⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, I, II, III.

contemporáneo sino una gran biblioteca, que en palabras de Domínguez, *“ha calado muy bien y muy rápido”*.

Por otro lado, el anterior director, artístico, Javier González de Durana¹⁰⁹, ha explicado que *“al margen del planteamiento museológico diseñado para el centro de arte, nunca pude intervenir en la biblioteca por su naturaleza municipal”*. Sin embargo, incide en que el proyecto artístico del centro estaba dotado de alto contenido social y educativo. Por otro lado, resalta que *“durante los tres años como director del centro de arte, establecí estrechas relaciones con la facultad de bellas artes, así como con la comunidad artística de la isla...”*.

Tras la marcha de González de Durana, la dirección artística del centro de arte fue asumida por los conservadores-jefes de colección y de exposiciones temporales, Isidro Hernández¹¹⁰ y Yolanda Peralta¹¹¹, así como por el director del Centro de Fotografía Isla de Tenerife, Antonio Vela. En este sentido, estos responsables nos han comentado en la entrevista mantenida, con motivo de este trabajo científico que: *“se debe hacer una gran esfuerzo por parte de los departamentos de didáctica y de comunicación de los museos y centros de arte, para dar a conocer la existencia de estos centros culturales en cada región, ya que no se visitan con la frecuencia que se debiera”*.

Además, Hernández, nos cuenta que las colecciones de TEA, concretamente la del artista surrealista Óscar Domínguez, responden a la mayor colección de piezas existentes de este artista, lo cual facilita el carácter divulgativo y educativo de la misma para los visitantes, que acuden al centro de arte. Asimismo, Peralta ha puesto en valor su vocación docente, exponiendo que, *“la docencia ayuda mucho a la hora de transmitir conocimientos, porque cuando piensas en el tema, en el concepto de la exposición, tienes claro qué quieres transmitir y cómo lo quieres transmitir”*. Además, reflexiona acerca de los tipos de público que atrae el centro de arte, y nos informa que el reto se limita a atraer a aquél que nunca ha visitado las exposiciones

¹⁰⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº5, XI, XIII.

¹¹⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, III, IV.

¹¹¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, II, XII.

de TEA, ni sus actividades. En este sentido, sostiene que *“debemos ofrecer una programación variada y versátil que lo haga atractivo a todo tipo de público”*.

Según figura en las memorias de los departamentos del centro de arte de TEA (2009-2012) el departamento de educación del museo, no cuenta con una web específica para su desarrollo *on-line*, pero sí posee un enlace dentro del portal del centro de arte, vinculado a los talleres y visitas guiadas que conforman el programa educativo¹¹² desarrollado por el departamento de didáctica de la institución. Por otro lado, destacamos que esta entidad está interesada en el acercamiento a otras instituciones, colectivos y públicos. Así, desde la gerencia y dirección artística de la institución se han gestionado acuerdos con la Universidad de La Laguna, para la consecución de fines comunes y la realización de actividades formativas, culturales, de extensión universitaria y cursos de formación, así como de otros que contribuyen al desarrollo cultural, económico y social de la comunidad. Estas colaboraciones, han pretendido desde su formalización, trabajar en las siguientes líneas:

- Ejecutar proyectos y programa conjuntos de investigación, desarrollo e innovación.
- Cooperar en programas de formación de universitarios, tales como prácticas profesionales e incorporación de investigadores.
- Desarrollar colaboraciones con el taller de conservación y restauración de la facultad de bellas artes.
- Invitar a la dirección artística del TEA, a formar parte del comité de selección de alumnos que participan en las exposiciones de carácter institucional en la facultad de bellas artes.
- Estudiar la posibilidad de establecer descuentos en las adquisiciones y publicaciones editadas por TEA, para alumnos y profesores universitarios.
- Promover el intercambio entre las bibliotecas de las dos instituciones.
- Organizar y programar conjuntamente cursos sobre arte contemporáneo, entre otras.

¹¹² Disponible en <<http://www.teatenerife.es/article/talleres>> . [Consultado el 4 de noviembre de 2012].

En este sentido, el conservador-jefe del departamento de colección, Isidro Hernández¹¹³, nos ha comentado que *“los acuerdos que se establecen con las instituciones educativas como la Universidad de La Laguna, han dado a lugar que distintos alumnos procedentes de diferentes áreas de conocimiento, realicen sus prácticas formativas en TEA”*. Asimismo, la conservadora-jefe del departamento de exposiciones temporales, Yolanda Peralta¹¹⁴, subraya que:

El objetivo que nos llevamos marcando desde la apertura de TEA, y cuya misión se fundamenta en convertir la programación del centro en un producto de calidad para ser consumido por el público en general. Hoy en día, en los centros de arte se debe hablar de temas que interesen a la mayoría de los visitantes, propiciando el debate, la crítica, y en definitiva la formación.

Por otro lado, el director de comunicación del centro de arte¹¹⁵, nos expone que entre las tareas que desempeña podemos destacar las relativas a informar a los medios de comunicación, a través de notas de prensa, de la formalización de los acuerdos de colaboración de la entidad con otras instituciones. No obstante, resalta que la gestiones de estos convenios son realizadas por los órganos de dirección del centro de arte.

Si tenemos en consideración, algunos aspectos que resaltan las memorias de los departamentos de TEA, (2009- 2012), mencionamos que la vocación didáctica del museo pone especial énfasis en favorecer la comprensión de las exposiciones que presenta organizando un creciente número de actividades y ciclos de cine, complementarias en torno a las mismas, así como cursos monográficos y conferencias, que han sido abordados en anteriores apartados de esta tesis doctoral. No obstante, destacamos algunas cuestiones relativas a esta labor educativa y dinamizadora del centro de arte, a partir de la entrevista mantenida con el jefe del departamento de actividades y audiovisuales, Emilio Ramal¹¹⁶, quien nos explica que *“los conservadores y comisarios de las exposiciones del centro de arte, me plantean el diseño de las actividades, así como de los ciclos de cine, relativos a las muestras temporales, con el ánimo de ampliar la capacidad divulgativa de sus proyectos*

¹¹³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, XV.

¹¹⁴ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, XIII-XIV.

¹¹⁵ Esta entrevista no ha sido publicada por expreso deseo de su autor.

¹¹⁶ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº15, III.

artísticos”. En esta línea se manifiesta el anterior gerente de la gestión de TEA, Ignacio Domínguez¹¹⁷, quien considera que las actividades que se generan entorno al centro de arte, lo diferencian del resto del panorama museístico de Canarias y del territorio nacional.

Asimismo, debemos mencionar que la base fundamental, a partir de la cual se sostienen los programas educativos del centro de arte son las colecciones y las exposiciones temporales. Por ello, hemos querido entrevistar a los responsables de conservación del museo, con el ánimo de conocer qué papel ocupa la educación en sus áreas de gestión. Así, la conservadora-jefa del departamento de exposiciones temporales, Yolanda Peralta¹¹⁸ nos cuenta que *“sus intereses curatoriales e investigadores, persiguen que el público piense sobre el concepto expositivo y sobre todas aquellas cuestiones que forman parte de nuestra cotidianidad y no nos paramos a pensar”*. En otra vertiente, nos explica el conservador-jefe del departamento de colección, Isidro Hernández¹¹⁹, que *“el acercamiento a las colecciones desde diferentes disciplinas artísticas enriquece la visión y/o interpretación dentro del contexto de la disciplina museológica”*. Añade que, desde TEA, se programan exposiciones que potencian el interés de diversos tipos de públicos, en donde el equilibrio debe ser la clave del éxito.

Centrándonos en el ámbito meramente educativo, destacamos algunos de los programas didácticos en los que trabaja el centro de arte, y que se ponen en relación en las memorias de departamento educativo (2009-2012). En este sentido, mencionamos a algunos de ellos:

- Programa escolar para alumnos de educación infantil. El objetivo fundamental de estos programas es el desarrollo de las capacidades expresivas y comunicativas del niño a través del lenguaje plástico, fomentando así la creatividad e imaginación como ejes fundamentales de su

¹¹⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº4, VII, VIII.

¹¹⁸ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº12, III.

¹¹⁹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº10, II, III.

desarrollo individual y social. Así, destacamos, el taller de estampación manual, visita-taller *El jardín solitario*, etc.

- Programación infantil para alumnos de educación primaria. El objetivo de este programa es la utilización de la actividad plástica como instrumento para el desarrollo de las habilidades manuales y motrices de los niños, desarrollando la capacidad crítica y reflexiva de los escolares, animándoles a la formulación de hipótesis sobre la realización, contenidos y sensaciones sugeridas por las obras observadas. De este modo, algunas de las actividades son, talleres de *forma y volumen* y visitas guiadas, entre otros.
- Programas escolares para alumnos de ESO y Bachillerato. Cuya misión fundamental se basa en el acercamiento de escolares al arte contemporáneo con el objeto de que tomen conciencia de éste como el arte de su tiempo, el que les representa como individuos y el que habla sobre sus problemas, inquietudes y circunstancias vitales. La temática tratada en estos programas es el arte contemporáneo, así como nuevas estrategias y procedimientos artísticos. Mencionamos algunas de las actividades planteadas por el departamento de educación de este centro de arte, como son: el taller de técnicas-mixtas, el proyecto *InstalARTE*,
- Programa educativo para familias. Destinado a las familias con niños. Talleres, en donde niños y mayores comparten la experiencia artística a través de las actividades planteadas en el gabinete didáctico del centro de arte.
- Programa educativo para personas con necesidades educativas especiales. En este sentido el área de didáctica de TEA, desarrolla una programación de actividades y talleres guiados por un doble objetivo: acercar el arte contemporáneo a toda la población, independientemente de su origen, condición, sexo, edad y características particulares y, por otro, utilizar las obras de arte como instrumento para el desarrollo social y personal de todos los individuos. Así, destacamos el diseño y organización, por parte de este departamento, de una serie de talleres dirigidos a personas que presentan diferentes grados y tipos de discapacidad física, intelectual y/o sensorial. Entre las actividades desarrolladas, destacamos, talleres de modelado, taller de técnicas mixtas, etc.



Programa educativo. TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

De este modo, y con el objeto de ampliar la información aquí descrita, relativa a los programas educativos del museo, hemos considerado conveniente entrevistar a la jefa del departamento de educación, Paloma Tudela¹²⁰, quien nos ha contando que:

Mi labor fundamental es la de facilitar la interpretación de las obras de arte moderno y contemporáneo de la colección permanente y de las exposiciones temporales, creando para ello programas y materiales didácticos, que faciliten la comprensión estética, explicando el criterio de los conservadores y comisarios, llegando a una audiencia lo más amplia posible.

Además, explica que este departamento fue creado por ella, con lo cual la experiencia le ha proporcionado conocer qué programas didácticos funcionan, y cuáles no. Aclara que, *“aunque los programas educativos, suelen ser en líneas generales los mismos en todas las exposiciones, aplicamos mejoras, tales como ampliar el número de asistentes en los grupos, sin resentir para el ello la calidad de la actividad”*. Por otro lado, explica que los recursos que se tienen en cuenta en el área para generar el proyecto educativo son el discurso expositivo y el perfil de público al que se dirige. En palabras de Tudela, *“de ahí surge el programa educativo”*. En cuanto a las técnicas educativas y lenguajes artísticos que considera más útiles, esta técnico resalta que opta por trabajar con aquéllos en las que se aflore la creatividad en el público en general. Opina que *“las instalaciones generan un mayor atractivo que las pinturas o esculturas”*.

¹²⁰ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°16, I, II, VI.

Para finalizar esta parte de la entrevista, expone que TEA no dispone de sistemas alternativos de comunicación o ayudas técnicas para facilitar la comprensión de las obras. Tudela, resalta que *“el centro de arte no cuenta con presupuesto para comprar audioguías. No obstante, al no haber una exposición permanente, por el momento, no es rentable, tanto por los programas expositivos que son temporales, como por el escaso número de visitantes que nos visita”*.

En relación a estas cuestiones, se ha manifestado el anterior director-gerente de TEA, Ignacio Domínguez¹²¹, quien considera que el departamento de educación adquiere un papel determinante en el acercamiento del arte contemporáneo a todos los públicos. Expone que *“este área dirige muchos esfuerzos no sólo a captar escolares, sino a familias, grupos de exclusión social y grupos específicos, cuyo resultado es muy satisfactorio”*. Resalta que este centro de arte persigue que los niños tengan proximidad con el arte, desde muy pequeños. Explica, que este producto se ofrece a las empresas para obtener más presupuesto y mejorar cada día más. Lo considera como *“uno de los retos”*. En esta vertiente, la responsable del área de didáctica de la entidad, Paloma Tudela¹²², subraya que los patrocinios que han recibido por parte de empresas e instituciones se han destinado a recursos humanos y materiales del departamento. En este sentido, recuerda la colaboración de CajaCanarias, en los talleres educativos con motivo de la exposición temporal, *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*. Sobre este proyecto, el gerente de TEA, Domínguez¹²³, destaca que esta colaboración fue objeto de un trabajo intenso de captación de empresas para colaborar en los programas educativos del centro de arte. Expone que, *“esta entidad financiera, patrocinó los talleres de la exposición del artista surrealista. Tal aportación se invirtió en la compra de material y en el desarrollo de los talleres”*. No obstante, este directivo, valora que el producto de didáctica se posiciona como uno de los más atractivos de un museo o centro de arte para generar intereses en los departamento de marketing y de patrocinio de las empresas.

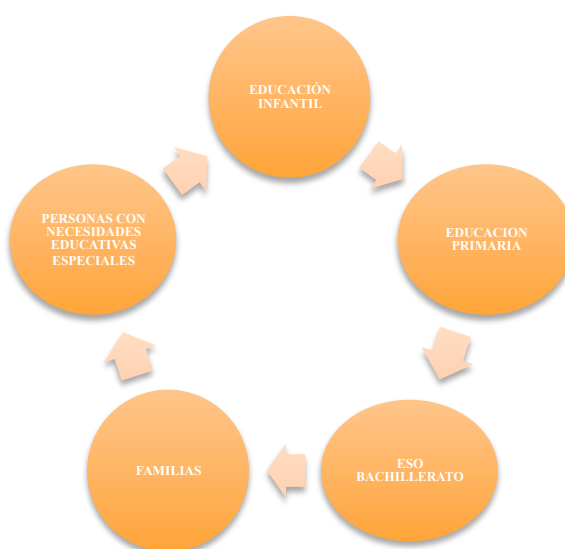
¹²¹ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°4, VIII, XIV.

¹²² Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°16, VI.

¹²³ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, n°4, IX.

Si observamos el siguiente gráfico, podemos extraer algunas conclusiones de las memorias del departamento de educación (2009-2012), a partir de las cuales entendemos que el centro de arte ha mantenido los planteamientos programáticos así como los destinatarios de las líneas didácticas. No obstante, debemos mencionar que el proyecto educativo de TEA, se completa en este periodo, con otras actividades educativas, organizadas por parte del departamento de actividades, tales como, ciclos de conferencias, simposios, cursos, congresos, talleres.

Gráfico XII¹²⁴



Estos destinatarios del programa educativo de TEA, han dado lugar a una regular implicación del público asistente, tal y como podemos comprobar en la siguiente tabla. Cuya incremento de visitantes, fue registrado en 2010, debido a un aumento de la actividad dinamizadora del centro, a nivel general.

Tabla XVI¹²⁵

AÑOS	VISITAS ANUALES
2009	7.323

¹²⁴ Véase gráfico XII. Programa educativo de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, 2009-2012. Fuente: elaboración propia

¹²⁵ Véase tabla XVI. Visitas anuales en el programa educativo de la TEA- Tenerife Espacio de las Artes, 2009-2012. Fuente: elaboración propia

2010	8.629
2011	6.204
2012	6.288
TOTALES	38.444

Por otro lado, destacamos que el departamento de educación de este centro de arte es objeto de interés de los medios de comunicación locales, debido a la singularidad que presenta, al constituirse como uno de los pocos gabinetes educativos de las instituciones culturales de Canarias. Así, el director de comunicación¹²⁶ del centro de arte, considera que *“el departamento de comunicación funciona como un gabinete institucional, sin calificativos grandilocuentes, en donde el propio medio de comunicación es el que debe valorar, ya que nosotros no utilizamos juicios de valor”*. Además, destaca que en el caso de la programación didáctica del centro de arte, ésta experimenta una continua evolución, regida en buena parte por la difusión de las redes sociales de la institución. En esta vertiente, ponemos en relevancia el papel que ocupa el área de diseño, dirigida por Cristina Saavedra¹²⁷ quien nos ha explicado en la entrevista mantenida para este estudio científico, su labor en materia educativa. En palabras de Saavedra, *“diseñamos el material de difusión del departamento de educación, resaltando el desarrollo de elementos gráficos para anunciar los diferentes talleres y actividades, programadas con cada exposición”*. Así, esta diseñadora resalta que:

Intervenimos en la invitación digital, el cartel para la taquilla, el programa de mano, el formulario de inscripción y los cuadernillos didácticos. En cuanto a la maquetación de la oferta didáctica de TEA, para los centros escolares, destacamos la realización del diseño de los programas para educación infantil, primaria y secundaria, así como de los formularios de inscripción.

¹²⁶ Esta entrevista no ha sido publicada por expreso deseo de su autor.

¹²⁷ Véase anexo II: entrevista TEA- Tenerife Espacio de las Artes, nº18, I, II.



Programa educativo. TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Material gráfico cedido por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

En cuanto a las nuevas tecnologías, TEA mantiene desde su creación la iniciativa de actualización de información y noticias de la totalidad de las actividades educativas organizadas por el centro de arte, a través de su web. En este sentido, cuenta el área de didáctica con una ventana específica a sus contenidos, integrados éstos en el portal del centro, al igual que la actualización de las noticias de las redes sociales, no disponiendo de un perfil específico dentro de la programación general de TEA.

En otra vertiente, citamos algunas de las acciones indirectas que fomentan la difusión y divulgación del éxito del centro de arte, tales como el papel que desempeñan la tienda y la biblioteca de TEA, en donde, en la primera se ofertan a la venta productos didácticos, tales como, material de dibujo, y juegos, y en la segunda, la consulta de publicaciones relativas a las colecciones y a las exposiciones temporales.

Por tanto, la labor educativa en TEA, conlleva no sólo las acciones específicas relativas a la programación del área didáctica del centro de arte, sino las intervenciones desarrolladas desde diferentes departamentos de la institución, que potencian la acción divulgativa, a partir de la organización de la programación del centro de arte, tales como cursos, jornadas, congresos, conferencias, etc. En esa línea el área de educación, asume otras competencias centradas en el aprendizaje de la educación artística del público infantil y de las familias, a través de los recursos

empleados y de las técnicas concebidas desde la creación y puesta en marcha de la entidad.

Por lo tanto, podemos extraer algunas conclusiones a partir de los dos modelos de gestión educativa analizados. Partiendo en ambos, de un interés por parte de los promotores y artífices de ambos proyectos, tanto de la ampliación del Thyssen, como de los equipamientos de nueva creación de TEA, por la habilitación y disposición de espacios funcionales, para el desarrollo de actividades educativas, tales como las bibliotecas, las aulas y talleres didácticos, y espacios como el salón de actos, donde se acogen las actividades complementarias de las instituciones, tales como cursos, conferencias, ciclos de cine y congresos, entre otros. Así, los esfuerzos de la gestión educativa del Thyssen se han centrado en la potenciación de los programas educativos de educathyssen, sus canales digitales y la participación en congresos internacionales, entendiéndose este modelo como referente de otros, en materia educativa a nivel internacional. Por otro, TEA, ha potenciado más las actividades educativas y formativas que giran en torno a la vocación educativa del centro de arte, tales como jornadas, conferencias, cursos, presentaciones de libros, etc., debido a que no disponen de un completo programa educativo, que inserte otras líneas de interés o debate, que las clásicas que ya conocemos, y que son como destinatarios el público escolar y las familias en su mayoría. Además, aún este centro de arte, no ha dado la importancia debida a las nuevas tecnologías en la gestión ordinaria de su actividad, lo cual no trasciende su dinámica educativa, más allá de los programas que se publican en la web, y las referencias de acciones puntuales en las redes sociales. De este modo, de este limitado campo de difusión, subyace la escasa repercusión de visitantes anuales a los programas didácticos del centro de arte, no superando los ocho mil. Por tanto, este índice que es el relativo a las visitas de talleres y visitas guiadas, se debería implementar con el correspondiente a las actividades formativas y educativas desarrolladas en el centro de arte. Organizadas éstas por el departamento de actividades y audiovisuales de la institución, al contrario de como lo gestiona el Thyssen, que es a través del departamento de educación. Por tanto, asistimos a una desorganización de competencias que interrumpen los objetivos, misión y valores de una institución como TEA, cuya organización obstaculiza la

dinámica y difusión de contenidos de forma ordenada, objeto del desarrollo de un organigrama indefinido y con competencias coincidentes con otras. No obstante, debemos destacar que tanto las áreas de actividades como la de diseño, completan la labor educativa de TEA. La primera, porque complementa la gestión del programa educativo, atrayendo a otro tipo de público, que no se centra únicamente en talleres y visitas guiadas. La segunda, porque implementa la labor del área de comunicación del centro de arte, al diseñar una imagen creativa y diferente del resto de las actividades de la institución, ya que el departamento de comunicación le otorga al de educación el mismo tratamiento que otras actividades, sin incidir en acciones que generen un mayor atractivo y repercusión en prensa y que trascienda el ámbito local. Debemos ser conscientes de la singularidad que posee el departamento de educación de TEA, dentro del panorama museístico en Canarias, al posicionarse por ser de los pocos que está inserto en un proyecto artístico de arte contemporáneo.

En el Thyssen, la educación artística es entendida como el bastión sobre el que se sustenta gran parte de su actividad, por ello, cada año evolucionan, incorporando nuevos segmentos de público, como destinatarios de sus actividades, tales como formación para profesorado, grupos de mayores, personas en riesgo de exclusión, social, etc. Así, como intervenciones de otra naturaleza artística, tales como conciertos, lecturas de la colección por parte de escritores y artistas, o talleres alternativos para la ciudadanía. De todo ello, queda constancia en la web [educathyssen](http://educathyssen.com), que anualmente supera el número de visitantes, así como los seguidores en las redes sociales, disponiendo de un perfil específico para el ámbito educativo. Ámbito en el que TEA, aún no trasciende más allá de la presentación y actualización de sus contenidos desde la plataforma global del centro de arte, que incluye la actividades de todos los departamentos del centro de arte, de forma genérica. Sin duda, el éxito de un programa educativo de un museo o centro de arte, viene determinado por las colaboraciones, apoyos y patrocinios que se reciben. De este modo, tanto TEA como Thyssen, han sido receptores del apoyo de instituciones y entidades que han potenciado el desarrollo de las actividades educativas del centro, y en donde en el caso concreto del Thyssen, le ha permitido ampliar el horario y ofrecer otras actividades alternativas a la programación ordinaria, para captar a otro

tipo de público diverso. Sin duda TEA, es consciente de la calidad de sus actividades y del impacto social que generan, potenciándolas por encima de otras labores desarrolladas en el centro de arte.

Asimismo, la educación responde a la demanda de formación. Por ello, tanto el Thyssen como TEA, han formalizado diversos acuerdos con instituciones educativas y culturales para aumentar la oferta educativa, acercando nuevos públicos y posicionándose en el panorama museístico actual. Sin embargo, en el caso de TEA aún queda por desarrollar otros acuerdos de mayor carácter social, para el desarrollo y la implantación de acciones que permitan la integración y accesibilidad de la totalidad de la sociedad a la institución, tanto a través de las herramientas de trabajo, al no contar con sistemas alternativos de aprendizaje, como a través de la web, en donde no se dispone de las claves de accesibilidad correspondiente a todos los usuarios.

Por tanto, si podemos destacar algún aspecto que une a ambos modelos analizados, es el hecho de contar con colecciones y programaciones de exposiciones temporales, de claro carácter educativo y divulgativo, cuyo forma de presentación a la sociedad está siendo canalizada a través de los programas didácticos y medios alternativos que cada institución crea correspondiente, a partir de lo objetivos trazados por cada una de éstas. Educar, formar y convertirse en referentes de otros modelos, dentro de los ámbitos geográficos que cada institución aspira: ¿educar o entretener? ¿Extender la cultura hacia nuevos públicos o conformarnos con los que nos visitan de forma habitual? En torno a estas cuestiones se debe trazar una línea de trabajo, con el objeto de delimitar los objetivos de estos gabinetes educativos, cuyo resultados se manifiestan en el éxito de las instituciones culturales.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.

Modelos de gestión, organización institucional y estatus jurídico en la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes: 2002-2012, ha sido el título que hemos considerado conveniente para denominar esta Tesis Doctoral que hemos desarrollado, ocupándonos varios años de estudio. No obstante, cabe mencionar que con esta línea de investigación continuaremos trabajando en un futuro, incorporando otros marcos de gestión que nos susciten interés con el fin de que esta experiencia pueda ser útil para la puesta en marcha de los futuros museos en nuestro país. Así, nuestro planteamiento comenzó estableciendo una visión panorámica de la gestión museística en España, línea de investigación que nos atrae y nos interesa profundamente, para centrarnos y focalizar nuestra atención en dos modelos de gestión aquí planteados y analizados debido a su singularidad dentro del panorama actual: el Museo Thyssen- Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

Por tanto, y atendiendo a la contemporaneidad del tema, hemos aplicado una metodología de trabajo cuyo objeto fundamental ha sido la consulta de las fuentes escritas y orales, en donde prevalecen éstas últimas, debido al valor añadido que generan las entrevistas, al proporcionarnos datos inéditos, aún no publicados. Por ello, consideramos esta fuente directa, un método idóneo, eficaz y troncal en el desarrollo de esta Tesis Doctoral. No obstante, debemos aclarar que esta fuente de información es utilizada y mencionada de forma constante en este trabajo científico, dado que las entrevistas han sido realizadas a casi todas las personas implicadas en los procesos de gestión de estos museos-, desde los cargos públicos, tales como exministros, directores generales, expresidente del Cabildo de Tenerife, exconsejeros, hasta los directores artísticos, personal técnico de la instituciones, comisarios externos, especialistas en historia del arte, galeristas, socios de programas de *Amigos* de los museos, etc.-, debido a que responden a cuestionarios completos que abordan aspectos de diversa naturaleza relacionados con los procesos de gestión y puesta en funcionamiento de los museos y centros de arte. Por ello, entendemos

que cada entrevista responde desde diferentes perspectivas y en un periodo de tiempo acotado en el tiempo, 2002-2012, a muchas de las cuestiones planteadas, sin menoscabo de que al margen del valor que le otorgamos, éstas sean el resultado de declaraciones subjetivas de cada uno de los gestores y especialistas, que han sido contrastadas con las fuentes escritas correspondientes, tales como, memorias de gestión, presupuestos generales del estado, balances económicos, catálogos de las exposiciones, y una extensa relación de publicaciones y documentación inédita a la que hemos hecho relación en capítulos anteriores. Además, debemos tener en cuenta que la formulación de una misma suerte de preguntas a los responsables de gestión que han ido desempeñando los mismos cargos a lo largo del tiempo, constituye otra herramienta para contrastar y extraer nuestras propias conclusiones. Por todo ello, debemos resaltar que las fuentes escritas publicadas no nos han proporcionado los suficientes datos para la labor investigadora, bien porque los catálogos son documentos que se centran en los proyectos artísticos, bien porque las memorias reflejan información de la gestión de forma cuantitativa y no cualitativa, siendo nosotras quienes atendemos a esta valoración, a partir de este trabajo científico.

Por tanto, y dado el carácter secundario que le otorgamos a las fuentes escritas en este análisis, resaltamos el *valor de la oralidad*, en nuestra Tesis Doctoral, porque nos ha proporcionado un completo estudio sociológico de la gestión, humanizando el trabajo, y enfocándolo a partir de los perfiles societarios que han tenido y tienen, responsabilidades dentro de las instituciones seleccionadas en este estudio de investigación. Es decir, que el método de entrevista para obtener información esencial es una de las grandes conclusiones de esta tesis: es un método seguro, ciertamente subjetivo, pero dada la libertad del entrevistado al responder, nos informa de cuestiones muy importantes, realmente trascendentes, que no aparecen recogidas en las memorias del Thyssen o en los informes de TEA. Ha sido la gran fuente de información y sospechamos que sería igual de útil en trabajos futuros que se quieran emprender por otros investigadores, si lo hacen desde una perspectiva semejante a la nuestra.

De este modo, y tras el análisis exhaustivo de dos modelos de gestión museística, como son la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes, valoramos que ambos surgen de la iniciativa de las instituciones públicas por posicionarse dentro del panorama museístico de la *etapa dorada* de los años noventa en España, mediatizado por la necesidad de contar con grandes infraestructuras culturales, realizadas por arquitectos de reconocido prestigio internacional, y como en el caso de TEA, ha resuelto la regeneración urbana del enclave de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife en donde ha sido ubicado por sus arquitectos. Además, ambas instituciones están dotadas de relevantes colecciones, cuyo objeto fundamental es la programación de actividades que generen rentabilidad económica y social. Sin duda, consideramos que la creación de TEA y la posterior rehabilitación del Thyssen, ha posibilitado la visibilidad social e impacto comercial de los proyectos artísticos de ambas, aunque en desigual proporción, delimitado en el caso de TEA, por una falta de previsión tanto en el proyecto arquitectónico, como en el proyecto económico, y en el de marketing. La infradotación de espacios comerciales, que conduzcan a una correcta optimización de ingresos de éste, ha dado lugar al replanteamiento ingenioso de sus gestores para aumentar la autofinanciación del centro de arte, ofreciendo espacios que en ocasiones no cumplen las características de idoneidad suficientes para el desarrollo de los eventos correspondientes. Además, de no haber centrado los esfuerzos esta entidad, en la potenciación y comercialización de la marca TEA en el extranjero y en eventos culturales de la misma magnitud que la institución. Asimismo, la tienda, entendida en cualquier institución cultural, como la principal fuente de ingresos, no es objeto del principal interés de sus gestores, convirtiéndose en un espacio estático, poco atractivo y desconocido en la ciudad, al margen de la diversidad de productos y artículos de interés que oferta.

Así, esta falta de previsión económica y comercial en la concepción inicial de TEA, ha supuesto que su programa museológico sea situado en un segundo lugar de importancia en la institución, supeditado al valor que sus gestores políticos le han otorgado a la biblioteca, reclamo social, de interés público y cuya necesidad, si bien es cierto, era demandada desde hacía décadas. De este modo, la fuerza comunicativa

de los gestores políticos de este centro de arte, se ha centrado en la potenciación de la biblioteca, y en el desarrollo en un segundo nivel del proyecto artístico del centro. Prueba de ello, es la ausencia de la figura de director artístico desde hace más de tres años, siendo desarrollada tal labor por personal de la institución.

Por otro lado, el Thyssen, acometió una obra de gran envergadura, objeto de su rehabilitación, con el propósito de acoger y albergar en régimen de depósito, la colección de Carmen Thyssen-Bornemisza, así como implementar y optimizar las necesidades espaciales de la fundación, con el ánimo de obtener mayores y mejores fuentes de ingresos. Así, se potenciaron los espacios en donde se desarrollan eventos y programas corporativos que permiten difundir la gestión del museo, fuera de los canales más convencionales. Ésta la podemos entender como una extraordinaria forma de atraer a otros tipos de públicos diversos y cuyo objeto de interés no sólo son las exposiciones, sino el museo, y el establecimiento de relaciones institucionales con empresas y entidades de diversa naturaleza. Actividades que facilitan la conservación y el sostenimiento de la institución de forma alternativa a los canales habituales, de venta de entradas. De este modo, nos encontramos con dos modelos museísticos que han realizado importantes inversiones en sus infraestructuras culturales, y en donde en el caso de TEA, aún debido a su juventud e inexperiencia, apenas ha rentabilizado social ni económicamente su presencia en la sociedad principalmente canaria, al no realizar programas de promoción exterior, y por otro, un museo, como es el Thyssen, entendido a la *forma americana* en donde cada acción que se pone en marcha tiene dos objetivos: atraer al máximo número de personas y generar ingresos a la fundación para su sostenimiento. Podemos destacar, entonces, que el éxito o fracaso de la *comunicación* de los fondos de Thyssen o TEA, es piedra angular de la museología actual. Ya no se trata solo de contar con fondos deslumbrantes para realizar una exposición, se trata de *comunicar bien*, conectar con el público y sus intereses de forma inmediata. La importancia de las estrategias de comunicación son el segundo aspecto crucial que queremos destacar en estas conclusiones. Creemos que no se contará con una buena exhibición de una colección permanente o una exitosa exposición temporal, si la política de comunicación no es la adecuada.

Todas estos planes aquí descritos son regidos por modelos de gestión que responden a la naturaleza jurídica de sus organizaciones. Su éxito o fracaso entendemos no viene delimitado por estas premisas, sino por el establecimiento de las directrices adecuadas a cada modelo institucional, real y viable en la ciudad en donde se desarrolla, y cuyo gestores y personal técnico respondan a una organización y estructura ordenada, segmentada en las áreas en donde se potencia y comunica la imagen y actividad del museo y centro de arte. Por tanto, los modelos de gestión, y su naturaleza jurídica son meros sistemas de trabajo, de regulación del funcionamiento y de posicionamiento en la administración pública que rige las actividades que se desempeñan, pero no garantizan el éxito de la empresa. No obstante, en el primero de los casos, el modelo Thyssen, sus estatutos responden al acuerdo de compra-venta de la colección del barón, por lo que sus fines fundamentales velan por la conservación y adecuada difusión de ésta y cuya proyección es internacional. En este sentido, nos encontramos con un modelo mixto, en donde se crea una fundación privada, representada por un patronato, cuyos órganos están representados por el Estado y la familia Thyssen. Por tanto se trata de la gestión privada de los fondos públicos. En el caso de TEA, responde a un modelo de gestión pública, cuyos estatutos de carácter y fines claramente políticos, rigen a una entidad pública empresarial local del Cabildo de Tenerife, cuyo concepto fundamental se refuerza en un centro multidisciplinar, de proyección mayoritariamente local y regional, regida por la toma de decisiones de un consejo de administración, cuyo noventa por ciento tiene carácter público, por los cargos que lo ostentan, y un diez por ciento, carácter privado, representado por especialistas. Debemos destacar, que en el caso del Thyssen, la fundación cuenta, además con un consejo artístico de asesoramiento externo al patronato. Por tanto, en la evolución tanto del Thyssen como de TEA, hemos asistido a un desarrollo de su actividad delimitada por dos modelos de gestión diferentes, independientemente de la naturaleza jurídica que las rige, ya que como comentamos anteriormente, ésta las regula en su proceder diario, pero la gestión ordinaria del centro es valorada a partir de la optimización de sus estructuras. Si tenemos en cuenta ambos modelos, destacamos que el Thyssen ha procedido a una mejora en los últimos años, delimitada por la situación económica actual, que al contrario que TEA, ha trazado

de forma clara una ordenada y efectiva estructura administrativa y organizativa en donde se concibe el museo como una empresa, creando un producto que son las colecciones, y la organización de exposiciones temporales y actividades paralelas, y sabiendo captar la atención de la sociedad a través de las herramientas educativas, comunicativas, comerciales, promocionales y de patrocinio que se han erigido como la clave del éxito de este museo. En el otro caso, TEA, se ha visto influida por la situación económica actual, no invirtiendo en recursos para generar una mayor autofinanciación, e impidiendo desarrollar los planes y objetivos marcados en el desarrollo de su actividad y en las estructuras de trabajo. Tales carencias han afectado a la proyección de su imagen exterior, no propiciándose estrategias de captación para su promoción exterior. Por todo lo expuesto, hemos de concluir que los estatutos y organigramas son esenciales para la organización y gestión de todo museo o centro de arte, pero han de ser *documentos vivos* no estructuras fijas que, en función de los acontecimientos socioeconómicos, puedan sujetar el avance de las instituciones. A mayor presencia de técnicos en las diferentes áreas de las secciones, mejores resultados, y que ello sea consecuencia directa de lo aprobado estatutariamente. Lo expuesto anteriormente se cumple de forma satisfactoria, en general, en el caso del Museo Thyssen-Bornemisza, pero debe ser profundamente revisado en el caso de TEA con el fin de dar mayor agilidad al Centro de Arte en su organización artística.

En cuanto a sus colecciones, ambos modelos de gestión cuentan con fondos artísticos que responden a diversas formas de adquisición, tales como, propiedad, préstamo y depósito, gestadas anteriormente a la creación y puesta en marcha de estos museos y centros de arte. Además en los dos modelos, destacamos una evolución creciente del programa expositivo temporal, reforzado por las actividades que se generan de forma paralela a éstas, destacando en el caso de TEA, la fuerza que adquiere en el centro de arte, constituyo un departamento unipersonal para el desarrollo de las propuestas externas e internas relacionadas o no con las exposiciones, así como con la programación audiovisual, iniciativas ambas que contribuyen a la consolidación de un canal óptimo de autofinanciación en las cuentas del centro de arte. Al margen de esto, las colecciones permanentes en las

instituciones culturales garantizan su reconocimiento dentro del panorama internacional, y el establecimiento de relaciones con otros museos y centros de arte. Además, las colecciones son reclamo para el público extranjero, elevando su reconocimiento social y económico. No obstante, destacamos que tanto en el Thyssen como en TEA, no se registran altas cifras de visitantes extranjeros. Esta es otra de las conclusiones: nos parece increíble que siendo Tenerife uno de los enclaves privilegiados del turismo internacional, TEA no cuente con una política específica dedicada a ese sector. En el caso del Museo Thyssen-Bornemisza, aunque la presencia de extranjeros visitando las colecciones queda garantizado por el hecho de encontrarse en Madrid, primero, y en el gran triángulo museístico de la capital, en segundo, parece aconsejable que se refuercen los programas que vinculan al Museo Thyssen con los touroperadores con los que han establecido acuerdos. Esa política de captación, que no deja de ser una fuente de comunicación, consolidaría no solo al museo, sino a todo lo relacionado con la oferta del arte español. Es otra de las conclusiones a la que hemos llegado en nuestro estudio.

En cuanto a las exposiciones temporales analizadas, tanto en el Thyssen como en TEA, responden al marco temporal descrito entre 2008-2012, criterio establecido teniendo en consideración que en el caso del Thyssen hemos analizado un antes y un después en su gestión determinada por la crisis financiera iniciada en 2008, y por el establecimiento de medidas para la puesta en marcha del programa expositivo para potenciar debilidades como la comercialización, la comunicación, el marketing y el patrocinio. Medidas tomadas en su mayoría, desde la pérdida del principal patrocinador, la Fundación Caja Madrid. Este periodo, el cual consideramos más interesante que en años anteriores, tanto por la complejidad del sistema de gestión como por la inmediatez temporal a nuestra época, entra en diálogo con la etapa de apertura y puesta en funcionamiento de TEA, un centro de arte que nació con la situación económica limitada en recursos y que no buscó alternativas para crecer y establecerse dentro del marco internacional museístico, prefiriendo mantener su modesta actividad con la subvención pública, máxime cuando no está siendo rentabilizada. La pregunta que nos realizamos es *¿TEA es un centro de arte local o tiene otras aspiraciones?*

Si destacamos los proyectos artísticos de las exposiciones, en el Thyssen hemos apreciado una evolución en el uso de los lenguajes y en la definición del discurso expositivo, arrancando en los primeros años de gestión por muestras dotadas de alto contenido científico y lenguajes más tradicionales, tendentes en años posteriores a otros de carácter más popular y mediático, dotados de lenguajes más contemporáneos, como la fotografía, moda, video-instalación, entre otras. Respondiendo estos cambios a nuevas estrategias de captación de públicos e ingresos, con motivo de la crisis financiera y coincidiendo con la irrupción de un nuevo responsable en la gerencia de la fundación. En lo que atañe a TEA, la evolución en la programación de exposiciones temporales ha respondido a una evolución desigual, pero dotada de calidad artística. Es la indefinición en su proceder lo que ha determinado la gestión artística de este centro de arte, a lo largo de estos años. La falta de previsión inicial ha condicionado la puesta en marcha y posterior actividad del centro. Como conclusión a estas ideas y a la propia tesis, podemos afirmar que entre 2002 y 2008 (consolidación de la crisis) la vida expositiva y el disfrute del arte contaba con una previsión menor. No queremos ni mucho menos sugerir que no existiese una preocupación y preparación de las actividades, en el caso de Thyssen, pero desde 2008 se aprecia un cambio de modelo de gestión, más ágil e innovador, una agilidad que sin embargo no llegó a TEA, nacida en plena crisis, que hasta cierto punto la paralizó y que sin duda necesita reaccionar para plantearse un modo de gestión mucho más activo y con una política de comunicación de excelencia. Por eso fue fundamental conocer el proceder del periodo 2002-2008, para saber con exactitud el modo de actuar anterior a la crisis y aplicar medidas prácticas desde 2012, aunque todo nos hace suponer que serían medidas de excelencia aún en 2014.

La organización institucional de estos dos modelos de gestión, son el resultado de las formas de funcionamiento que sus documentos legales regulan. Ambas cuentan con órganos estructurados en función de estos ordenamientos jurídicos, conformados en el caso del Thyssen, por un patronato, y en el caso de TEA, por un consejo de administración, cuya labor y acciones desempeñadas son llevadas a cabo en cada sesión de forma regular, pero cuyas composiciones podrían ser mejorables,

incluyendo así a personal técnico especializado en el ámbito de la historia del arte, así como a expertos en economía del arte, y en marketing artístico, máxime cuando en el caso de TEA, no se cuenta en 2012 (ni en el presente) con la figura de director artístico. Además, consideramos que deberían formar parte de estos consejos las empresas y benefactores que patrocinen los proyectos del centro de arte. Debemos entender estos órganos como entes abiertos a los diferentes agentes involucrados en el hecho artístico que afectan al funcionamiento de la institución cultural.

Además, las estructuras organizativas que componen los organigramas tanto del Thyssen como de TEA, han manifestado a lo largo de la década de estudio, diversos cambios, tanto en la dirección artística como en la dirección gerencial de estas instituciones, lo cual ha podido generar cierta inestabilidad en la gestión. Si bien es cierto que en el caso del Thyssen, en comparación con la juventud del centro de arte, tres cambios en la gerencia, así como dos cambios en la dirección artística no son demasiados, y equivalen en número a las modificaciones registradas en los órganos de gestión de TEA. En este último caso, destacamos que ante la ausencia de la figura de un director artístico se optó por otorgar las citadas responsabilidades a los conservadores-jefes de la institución, las cuales han sido desempeñadas de forma correcta, al margen de sobrecargar de competencias a estos especialistas con respecto a su labor diaria relativa a su ámbito de conocimiento.

Asimismo, esta visión polimorfa ha dado lugar a tres direcciones artísticas heterogéneas que no se canalizan a través de una misma línea del proyecto artístico; al contrario, el resultado son tres ejes curatoriales de identidades distintas, lo cual no favorece la imagen del centro, que debe caracterizarse por la singularidad de sus exposiciones temporales. Por ello, y al margen de la óptima forma de resolver por parte de sus gestores el proyecto artístico de TEA, se ha hecho perceptible la necesidad de contar con un director artístico, entendido éste no sólo como el diseñador y ejecutor del proyecto museológico y museográfico, sino también como un embajador del centro de arte en el mundo, estableciendo acuerdos y relaciones como instituciones de diferente índole, acercando la institución y sus colecciones a otros ámbitos fuera de nuestras fronteras que tanto nos limitan.

Por otro lado, si analizamos los organigramas y las funciones del personal de ambas instituciones, destacamos que en el caso del Thyssen, predominan los puestos de gestión en el ámbito de los servicios generales, relativos a administración, finanzas, recursos humanos, entendidos estos como los departamentos que velan por el desarrollo y cumplimiento de la estructura administrativa. No obstante, el área jurídica, ha sido externalizada a través del despacho de abogados que vela por el cumplimiento del acuerdo de compra-venta de la colección Thyssen, lo cual entendemos genera un gasto adicional para la fundación. Ésas sólidas estructuras administrativas refuerzan la toma de decisiones y la puesta en marcha del programa artístico de este museo, al contar con personal técnico para la definición de los recursos y así como el asesoramiento en los mismos. En el caso contrario, TEA, no ha apostado por el desarrollo de su plantilla de servicios generales. Tanto el área de recursos humanos, como la contabilidad, son estructuras independientes a la entidad. En el caso de personal, es el departamento que rige la política de recursos humanos de la institución insular. En cuanto a la contabilidad, ha sido contratada por una empresa externa a la entidad, aun disponiendo de la citada plaza pero sin dotación en el organigrama del centro de arte, tal y como ocurre con la relativa a marketing. Esto provoca, no sólo una obstaculización en la gestión de TEA y en la inmediatez de información, sino la susceptibilidad del manejo de los datos económicos del centro y los gastos de contratación de la empresa.

En definitiva, consideramos que en los consejos de administración y organigramas de TEA e incluso de Thyssen, en menor medida, faltan profesionales de la historia del arte, de la museología, de la restauración, así como economistas especializados en marketing y abogados para profundizar en los aspectos jurídicos. Una ampliación de esas figuras en los consejos de administración, así como en la medida de lo posible, entre los técnicos del museo o centro de arte, podrían resolver los flecos en la gestión y mejorar el perfil del museo o centro de arte. No es una cuestión menor, sino troncal, porque la gestión debe incluir los mejores profesionales y una despolitización progresiva en la toma de decisiones. Los contactos con el mundo empresarial debe ser otro elemento potencial en la administración de los museos y centros de arte.

La crisis financiera ha condicionado el óptimo funcionamiento de un centro de arte como TEA, a escala internacional, siendo imprevisible en la actualidad el lugar que podría ocupar sin esa crisis, disponiendo de una magnífica infraestructura y una buena colección. Esto no puede siquiera advertirse por los gestores de TEA, al no contar con un sólido aparato comunicacional y de marketing, como si apostó el Thyssen, cuando se inició la crisis. Esta Fundación decidió invertir en las herramientas que le iban a optimizar su visibilidad y rendimiento, acciones conseguidas aumentando óptimos resultados en las épocas de mayor déficit. Además, fue justamente en esa etapa cuando, el Thyssen apostó por la incorporación de un departamento de patrocinio, acercando al mecenas, benefactor y patrocinador a la institución, haciéndole partícipe del proyecto artístico a través de su aportación económica y recibiendo a cambio una serie de contraprestaciones que lo vinculan a ésta. En cambio, TEA, se mantiene conforme con un modesto gabinete de prensa unipersonal, que no atiende de forma específica las acciones desarrolladas en la institución, sino englobadas en las generadas por el área cultural del Cabildo de Tenerife, no disponiendo así su personal del tiempo ni de la atención necesaria para crecer en políticas y en planes estratégicos y comunicadores. Además, hasta la actualidad, no se ha dotado la plaza de marketing del organigrama del centro de arte, ni tampoco se establece de forma habitual una tarea de captación de fondos o *fund-raising*, en beneficio de la actividad de la institución.

En definitiva, que la comunicación dentro de las instituciones culturales analizadas, la hemos entendido como el eje central de nuestra Tesis Doctoral. Por ello, entendemos que esta acción se desarrolla también a través de las estrategias educativas y de las nuevas tecnologías, que imperan en la actualidad. Así, en el caso del Thyssen, EducaThyssen, ha ido evolucionando en la programación educativa, no sólo incorporando nuevos segmentos de público, sino a través del diseño de intervenciones de otra naturaleza artística, distinta a los ya conocidos talleres y visitas guiadas que realizan otros modelos de gestión, como TEA, que plantea estas alternativas al hecho educativo en colegios, institutos y universidades, crucial, sin duda, en la labor didáctica y de difusión del proyecto artístico pero insuficientes en el panorama actual. En cuanto a las nuevas tecnologías, destacamos que las páginas

web de los museos y centros de arte requieren un fuerte impulso, ya que en la actualidad se posicionan como su carta de presentación. En el caso de Thyssen, y atendiendo a la dinámica comercial a la que nos tiene acostumbrado, se ofrece la venta de artículos de la tienda *online*, así como la oferta de espacios para alquilar, venta de entradas, canales para profesionales, destinados al ámbito del turismo y de la comunicación. Todos estos servicios son ofrecidos a través de una web accesible y dotada de una versión alternativa, en otro idioma extranjero, como es el inglés. En el caso de TEA, no ha evolucionado su web en los últimos años, ya que responde a una estructura estática, dotada de los contenidos frecuentes, sin acceso al catálogo de obras y con un escaso atractivo. Además de no caracterizarse por su accesibilidad y no ofrecer otras versiones en idiomas extranjeros. Con esta crítica no pretendemos, ni mucho menos, introducir elementos de crítica destructiva, bien al contrario, buscamos los puntos débiles que han ido apareciendo en esta tesis de gestión para destacarlos, y que la tesis sirva como un elemento de reflexión para rectificar las políticas de gestión que consideramos poco eficaces o erróneas. Con ello, se cumple un objetivo que dibujamos en la introducción: que nuestra tesis tenga una finalidad académica, sí, pero también sea un instrumento crítico que suscite el debate para profundizar en las mejoras a realizar en los museos y centros de arte. Si lo conseguimos, por poco que sea, nuestro esfuerzo de años habrá valido la pena.

Por todo ello, entendemos que el Thyssen y TEA representan dos modelos distintos de gestión, dotados de un fin común: fomentar entre el público la educación artística, formando, comunicando y divulgando las colecciones en función del proyecto artístico a partir de los recursos que tienen a su alcance. En definitiva, y si tenemos en consideración la experiencia adquirida a partir del estudio, análisis y actividad desarrolladas dentro de estas dos instituciones, proponemos un modelo gestor inserto en la visión de la museología actual, correspondiente a 2012, fecha tope de la tesis, aunque no ha variado con relación a 2014, cuando la redactamos, en donde la línea de trabajo tenga dos objetivos claros: rentabilidad social y rentabilidad económica. En ese modelo estos dos factores habrán de convivir y en donde no se podrá prescindir de ninguno, ya que en ese caso el modelo estaría abocado al fracaso. Debemos ser conscientes de que nuestra propuesta de modelo no atiende a una forma

jurídica concreta, sino a aquella que nos permita un ordenamiento y desarrollo de la actividad, confiada en la normativa y dotada de los recursos necesarios para poder internacionalizar la imagen del museo o centro de arte, así como establecer acuerdos comerciales, tales como patrocinios, y alquileres de espacios, con total flexibilidad, en beneficio de la institución y del desarrollo de su actividad. Ésta debe ser la prioridad de un modelo de gestión del siglo XXI; apostar por los recursos externos para avanzar, para posicionarlos a la altura del resto dentro del panorama actual. Además, un modelo de éxito debe contar con un programa de actuación de éxito, aquél que invierte en sus estructuras organizativas, contratando en función de la categoría académica y profesional de los especialistas, es decir de su excelencia, hoy claramente cuantificable y cualificada por los méritos aducidos por los interesados, procurando así la labor de superación de otros esquemas de contratación obsoletos, interesados y parciales, para poder establecer objetivos profesionales que estimulen al profesional y le permita avanzar.

Desde luego, hoy en día no abogamos por puestos de carácter indefinido, ya que estos no son rentables en las instituciones y tampoco nos garantizan contar con los mejores profesionales en los equipos, aunque sí podría valorarse el éxito del profesional al frente de su área de responsabilidad. Por otro lado, la inversión en recursos humanos se debe convertir en la prioridad de nuestro modelo ideal, entendida esta política por el diseño de un organigrama compuesto por especialistas en historia del arte, en la misma medida que otros profesionales que comuniquen, difundan y comercialicen el trabajo que éstos expertos realizan. *¿De qué sirve realizar un magnífico trabajo científico en un museo si posteriormente no se comunica?* Por ello, estamos convencidos que la apuesta en materia de personal iría encaminada a la organización de una plantilla dirigida por un director artístico, responsable del diseño y puesta en marcha del proyecto artístico junto con los departamentos correspondientes de conservación; un director-gerente, competente en la jefatura de personal, servicios generales y contabilidad; un departamento de comunicación y relaciones institucionales, conformado por un equipo dotado de especialistas en diversas ramas de la comunicación, tales como nuevas tecnologías, redes sociales, protocolo y relaciones externas, relaciones con los medios de

comunicación, publicidad etc.; un área de marketing y patrocinio, destinado a la captación de recursos privados, programas de *Amigos*, nuevos públicos, promoción exterior, alquiler de espacios, actividades, entre otros; un departamento de tienda-librería, que potencie y comercialice los productos del establecimiento, generando dinámicas comerciales, que la posicionen como un referente; un área de biblioteca y publicaciones, así como en último lugar, el departamento de educación y actividades, pionero en programas y estrategias didácticas de captación de nuevos públicos, cuyo objeto no sólo sean los escolares, sino la organización de eventos, tales como cursos, jornadas, presentaciones de libros, etc., cuya tarea se externalice a otros sectores, distintos al propio gabinete de trabajo.

También consideramos esenciales la implantación de las áreas habituales en todos los museos y centros de arte, tales como registro y restauración, así como mantenimiento, y seguridad. En cuanto a las acciones de producción, éstas se insertarían en las estructuras de los departamentos de conservación y exposiciones. De este modo, a partir de estas estructuras organizativas, el modelo propuesto, perseguiría trabajar desde sus inicios en una línea clara y objetiva: *programar y convertirse en un referente social y económico*. Un modelo actual debe responder a una realidad actual. En este sentido, y si atendemos a la situación presente, el prefijo y la sílaba “auto” se ha posicionado en nuestro lenguaje de manera habitual, empleándolo para todas aquellas cuestiones que nos conducen a la subsistencia: autoempleo, autofinanciación, autónomo. De este modo, somos conscientes que nuestra propuesta debe ir encaminada a prescindir en mayor medida de las subvenciones, aumentando por un lado la capacidad de superación de la institución, a través de la captación de otros recursos externos y captando otros perfiles de público, que habitualmente no visitan los museos en la actualidad. Por ello, este modelo apuesta por la rentabilidad de la CULTURA en mayúsculas, estableciendo similitudes con otros modelos anglosajones de éxito que convierten sus espacios en referentes de arte, moda, cocina de vanguardia, diseño, nuevas tecnologías, eventos, y cualquier otro tipo disciplina, ajena al arte que genere recursos y permita diseñar una programación artística y unas políticas de conservación de calidad. Por todo lo expuesto anteriormente creemos conveniente convertir el modelo de gestión actual

de museo, en una factoría de ideas empresariales, cuya plataforma sea el ámbito artístico y sus agentes principales las empresas. *Recordemos que lo que no se comunica, no existe, y el arte es demasiado valioso para obviar su existencia.*

CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFÍA GENERAL Y FUENTES.

V.I. Bibliografía general.

AA.VV.(1993). *Art Museums and the Price of Success. An International Comparison*. Amsterdam: Boekman Foundation. 163 pp.

_____.(1993). Rehabilitación del Palacio de Villahermosa para el Museo Thyssen-Bornemisza. En: Gerencia Municipal de Urbanismo. Ayuntamiento de Madrid (ed.). *VIII Premios 1992 de Urbanismo, Arquitectura y Obra Pública*. Madrid: COAM 3441, pp. 90-105.

_____.(1996). *Isla Taller. Imágenes de la naturaleza en el arte canario de fin de siglo*. Santa Cruz de Tenerife: Cabildo de Tenerife. pp.12-23.

_____.(1998). *Administraciones Autonómicas y Museos: hacia un modelo racional de gestión*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia. Dirección Xeral de Patrimonio Cultural. 327 pp.

_____.(2000). *Obras Maestras. Museo Thyssen- Bornemisza*. Madrid: Museo Thyssen-Bornemisza. pp.7-19.

_____.(2000). *Catálogo de la Colección de Arte Contemporáneo Fundación “La Caixa”*. Barcelona: Fundación La Caixa. pp. 9-23.

_____.(2004). Ampliando el Museo Thyssen-Bornemisza. *On diseño*,(252): pp. 260-264.

_____.(2004). El Paseo del arte. *En Cauce*, (1212): pp. 41-53.

_____.(2005). *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*. Madrid: Ministerio de Cultura. 188 pp.

_____.(2006). *Éxodo hacia el Sur. Óscar Domínguez y el automatismo absoluto. 1938-1942*. Santa Cruz de Tenerife: Organismo Autónomo de Museos y Centros de Tenerife. Excmo. Cabildo Insular de Tenerife. pp.12-22.

_____.(2006). Gestión de emergencias en museos. Las colecciones, un capítulo pendiente. *Revista museos.es* [en línea]. (2): pp.127-135. Disponible en <www.museos.es> [13 de julio de 2013].

_____.(2008). *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*. Santa Cruz de Tenerife: Ediciones del Umbral. pp. 22-76.

- _____.(2008). *Guía para un Plan de protección de colecciones ante emergencias*. Madrid: Ministerio de Cultura. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación. 80 pp.
- _____.(2008) *Modigliani y su tiempo*. Madrid: Museo Thyssen-Bornemisza. Fundación Caja Madrid. pp. 9-23.
- _____.(2008). Modigliani y su tiempo. *Perspectivas*, (31): pp. 2-4.
- _____.(2009). *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009*. Santa Cruz de Tenerife: Artium, TEA. CAAM. pp. 19-33.
- _____.(2009). *Gestión de proyectos culturales: análisis de casos*. 3ª ed. Barcelona: Ariel. 256 pp.
- _____.(2009). *Lágrimas de Eros*. Madrid: Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. pp. 8-21.
- _____. *Lágrimas de Eros*. *Perspectivas*, 36: pp. 2-5.
- _____.(2010). *Ghirlandaio y el Renacimiento en Florencia*. Madrid: Museo Thyssen-Bornemisza. pp. 7-19.
- _____.(2010). *Mario Testino. Todo o Nada*. Madrid: Fundación Colección Thyssen- Bornemisza y Art Partners Productions. pp. 13-43.
- _____.(2010). Mario Testino. Todo o Nada. *Perspectivas*, 39: pp. 5-6.
- _____.(2010). *Muestra de Artes Visuales. Creación Injuve*. Madrid: Instituto de la Juventud. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. pp.13-58.
- _____.(2010). *Nueva Tripulación para el Pequod*. Santa Cruz de Tenerife: Ediciones del Umbral. pp. 1-9.
- _____.(2011). *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*. Santa Cruz de Tenerife: Ediciones del Umbral. pp. 19-33.
- _____.(2012). *Los profesionales de museos. Un estudio sobre el sector en España*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. pp.128.
- _____.(2007)(coords.). *Museos de Arte y Educación. Construir patrimonios desde la diversidad*. Gijón: Trea. 453 pp.
- ALARCÓ, Paloma. (2009). *Museo Thyssen-Bornemisza. Pintura Moderna*. Madrid: Museo Thyssen-Bornemisza. pp.600.
- _____.(2010). Otras miradas. El barón Thyssen y el Atelier de Lucian Freud. *Ventanas*,(1): pp. 3-5.

ALONSO FERNÁNDEZ, Luis. (1993). Centros de arte contemporáneo en España. *Lápiz Revista internacional del arte*, (97/96): pp. 95-96.

_____. *Museología. Introducción a la teoría y práctica del museo*. 1ª ed. Madrid: Istmo. 424 pp.

_____. (1999). *Museología y Museografía*. 4ª ed. Barcelona: Ediciones del Serbal. 384 pp.

_____. (2003). *Introducción a la nueva museología*. 2ª ed. Madrid: Alianza editorial. 208 pp.

ALONSO IBAÑEZ, María del Rosario. (1992). *El patrimonio histórico. Destino público y valor cultural*. Madrid: Civitas. 253 pp.

ÁLVAREZ LOPERA, José. (1992). *Maestros Modernos del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid: Museo Thyssen-Bornemisza. pp. 10-27.

ARJONILLA DOMÍNGUEZ, Sixto Jesús. (2009). *La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y casos prácticos*. 3ª ed. Madrid: Pirámide. 284 pp.

ARNALDO, Javier. (2004). *Colección Carmen Thyssen-Bornemisza*. Madrid: Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. pp. 9-17.

_____. (2008). El educador de museos. Formación y reconocimiento a una profesión. *Revista Amigos de los Museos*, (27): pp. 20-23.

ARRIETA URTIZBEREA, Iñaki. (2006)(ed.) *Museos, memoria y turismo*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. 221 pp.

ASUAGA, Carolina; RAUSELL, Paul. (2006). Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. 4 (8): pp. 83-104.

BALLART HERNÁNDEZ, Josep. (2007). *Manual de museos*. Madrid: Síntesis. 246 pp.

BALLART HERNÁNDEZ, Josep; TRESSERRAS Jordi Juan. (2010). *Gestión del Patrimonio Cultural*. Barcelona: Ariel Patrimonio. 238 pp.

BATZAN, Carlos. (1997). *Museos españoles. La renovación arquitectónica*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. 697 pp.

BELCHER, Michael. (1994). *Organización y diseño de exposiciones. Su relación con el museo*. Gijón: Ediciones Trea. 284 pp.

- BELDA NAVARRO, Cristóbal; MARÍN TORRES, María Teresa. (2006)(eds.) *La Museología y la Historia del Arte*, Murcia: Universidad de Murcia. 429 pp.
- BELLIDO GANT, María Luisa. (1998). *Nuevas perspectivas en la musealización del patrimonio: los museos virtuales*. Córdoba: Universidad de Córdoba. 178 pp.
- _____. (2001). *Arte, museos y nuevas tecnologías*. Gijón: Ediciones Trea. 344 pp.
- BERMÚDEZ, Alejandro. *et al.* (2004). *Intervención en el patrimonio cultural: creación y gestión de proyectos*. Madrid: Síntesis. 269 pp.
- BESSET, M. (1993). Obras, espacios, miradas. El museo en la historia del arte contemporáneo. *Arquitectura y Vivienda*, (39): 4-25.
- BOLAÑOS, María. (1991). *Arte, Inversión y Mecenazgo*. Barcelona: Ariel.
- _____.(2008). *Historia de los Museos en España*. 2ª ed. Gijón: Ediciones Trea. 536 pp.
- _____.(2009). La belleza de la crisis. *Revista museos.es* [en línea]. (5-6): pp. 18-27. Disponible en <www.museos.es > [28 de marzo de 2013].
- _____.(2002)(ed.). *La memoria del mundo. Cien años de museología. 1900-2000*. Gijón: Trea. 413 pp.
- BONET, Lluís. (2006)(coord.). *Gestión de proyectos culturales: análisis de casos*. Barcelona: Ariel. 256 pp.
- BORDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. (2003). *El amor al arte. Los museos europeos y su público*. Barcelona: Paidós Estética. 272 pp. Colección Paidós Estética.
- BORGUERO, G. (1986). *Collection Thyssen-Bornemisza*. Milán: Electa Internacional.
- BOROBIA, María del Mar. (2009). *Museo Thyssen-Bornemisza. Pintura Moderna*. Madrid: Museo Thyssen-Bornemisza. 600 pp.
- BOYLAN, Patrick. (coord.)(2006). *Cómo administrar un museo. Manual práctico*. Paris: Unesco. 220 pp.
- BOZAL, Valeriano; LLORÉNS, Tomás. (1996). Los museos en España. *Revista de Occidente*. (177): pp. 85-100.
- BRAVO JUEGA, Isabel. (1982). *Un capítulo fundamental de la museología: la seguridad en los museos*. Madrid: Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas. 128 pp.

- CABANELLAS, Guillermo. (1999). Análisis jurídico de opciones institucionales para la organización de museos. En: AA.VV (ed.): *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, pp. 31-78.
- CABERO ALMENARA, Julio. (2007). *Nuevas Tecnologías aplicadas a la educación*. Madrid: Mc Graw- Hill Interamericana. 368 pp.
- CABILDO INSULAR DE TENERIFE. (2001). *Tenerife Isla de Cultura. Balance de final de siglo*. Memoria del Área de Cultura. Cabildo de Tenerife. 1995-2000. Santa Cruz de Tenerife: Cabildo Insular de Tenerife. pp.340.
- _____ . (2003). *Tenerife Isla de Cultura. Balance de final de siglo. Memoria del Área de Cultura. Cabildo de Tenerife. 2001-2002*. Santa Cruz de Tenerife: Cabildo Insular de Tenerife. pp. 347.
- CALAF MASACHS Roser et al. (coords.)(2007). *Museos de Arte y Educación. Construir patrimonios desde la diversidad*. Gijón: Trea. 453 pp.
- CALLE VAQUERO, Manuel de la. (2002). *La ciudad histórica como destino turístico*. Barcelona: Ariel. Colección Turismo. 302 pp.
- CALVO SERRALLER, Francisco. (1993)(ed.). *Los espectáculos del arte. Instituciones y funciones del arte contemporáneo*. Barcelona: Tusquets.
- _____ . et al. (1995) (ed.) *Mecenazgo y conservación del patrimonio artístico: reflexiones sobre el caso español*. Madrid: Fundación Argentaria-Visor Dis. 142 pp. Colección Debates sobre Arte.
- CAMERERO Carmen; GARRIDO SAMANIEGO, María José. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: Pirámide. 264 pp.
- _____.(2009). Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles. *Revista de Museología*, (45): pp. 14-21.
- CÁNOVAS DEL CASTILLO, Soledad. (2010). La biblioteca del Museo Thyssen-Bornemisza. *Bibliotecas de Museos en España: hacia la visibilidad*, (176): pp. 98-100.
- CARREÑO CORBELLÁ, Pilar. (2003) (ed.). *Escritos de las vanguardias en Canarias 1927-1977*. Santa Cruz de Tenerife: Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea, IODACC. 275 pp.

- CASTILLO OREJA, Miguel Ángel. (2007). *Patrimonio cultural, turismo y desarrollo*. Actas del XVI Congreso Nacional de Historia del Arte. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas, Gobierno y Cabildo Insular de Gran Canaria. pp. 1033- 1048.
- CASTRO BORREGO, Fernando. (1992). *El museo imaginado (1930-1970)*. Las Palmas de Gran Canarias: CAAM- Centro Atlántico de Arte Moderno de Las Palmas. Gobierno de Canarias. pp.14-32.
- CASTRO FLOREZ, Fernando.(2012). *Contra el bienalismo. Crónicas fragmentarias del extraño mapa artístico cultural*. Madrid: Akal. 240 pp.
- CASTRO MORALES, Federico; BELLIDO GANT, María Luisa. (1998). *Patrimonio, Museos y Turismo Cultural: claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio*. Córdoba: Universidad de Córdoba. 178 pp.
- CHAGAS, Mario. (2009). Los museos en el marco de la crisis. *Revista museos.es* [en línea]. (5-6): pp. 86-101. Disponible en <www.museos.es > [1 de junio de 2013].
- CHAVES, Norberto. (2005). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. 3ªed. Barcelona: Gustavo Gili. 212 pp.
- COLBERT, Francois; CUADRADO GARCÍA, Manuel. (2010). *Marketing de las Artes y la Cultura*. 1ª ed. Barcelona: Ariel. 288 pp.
- CORRALES RODRIGÁÑEZ, Capi. (2005). *Un triángulo especial: Prado, Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza: aprendiendo a mirar desde una mirada abstracta*. Granada: Proyecto Sur de Ediciones. 141 pp.
- COSTA SOLA-SEGÁLES, Joan. (1994). *Diseño, comunicación y cultura*. Madrid: Fundesco. 352 pp. Colección Impactos.
- CRUCES, Francisco; DÍAZ DE RADA, Ángel. La cultura es política ¿es parte de la política cultural, o es parte de la política, o es parte de la cultura? *Política y Sociedad*, (18): (1995,165-183).
- DEBORD, Guy. (2003). *La sociedad del espectáculo*. Valencia: Pre-textos. 176 pp.
- DÍAZ BALERDI, Ignacio. (2008). *La memoria fragmentada: el museo y sus paradojas*, Gijón: Trea. 176 pp.
- DIÉZ DE CASTRO, Enrique. (2002). *Comunicaciones de marketing. Planificaciones y control*. Madrid: Pirámide. 456 pp.
- EISNER, Elliot W. (2000). *Educar la visión artística*. Barcelona: Paidós. 276 pp.

- EJARQUE BERNET, Josep. (2005). *Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Pirámide. 389 pp. Colección Empresa y Gestión.
- ESPADA, Javier y FERRERA, Rufino. (2003). Nuevas Tecnologías para la difusión y la educación en el Museo Thyssen-Bornemisza. *Mus-a: Revista de los museos de Andalucía*, (2): 116-119.
- ESTÉVEZ GONZÁLEZ, Fernando. (2006). Redes de museos: conexiones y enredos. *Revista Museo. Asociación de Museólogos de España*, (11): pp. 151-157.
- FERNÁNDEZ SABAU, María. (2009). ¿Planificación sostenible? Una panorámica de la planificación actual de museos en España. *Revista Museos.es* [en línea]. (5-6): pp. 28-49. Disponible en <www.museos.es > [15 de marzo de 2013].
- FERNÁNDEZ, Olga. (2007). *Estrategias críticas para una práctica educativa en el arte contemporáneo*. Valladolid: Ediciones del Museo Patio Herreriano. 287 pp.
- FERRANDO, Bartolomé. (2009). El arte de acción en España 1947-2009. *Exit Express*, (47): pp. 29-31.
- FLOREZ CRESPO, María del Mar. (2006). La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC. *De Arte*, (5): pp. 231-243.
- FREY, Bruno. (2004). *La economía del arte*. Edición a cargo de Pedro Schwartz. Barcelona: La Caixa. Servicio de estudios. 207 pp. Colección de Estudios Económicos. 18.
- _____. (2005). *Manual de economía de la cultura*. Madrid: Fundación Autor. 811 pp.
- FUMAROLI, Marc. (2007). *El estado cultura: ensayo sobre una religión moderna*. 2ª ed. Barcelona: El Acantilado. 147 pp. Colección El Acantilado.
- FUNDACIÓN COLECCIÓN THYSSEN-BORNEMISZA.(1994). *Memoria 1992-1993*. Madrid: Fundación Colección Thyssen- Bornemisza. 90 pp.
- _____. (1996). *Memoria 1994-1995*. Madrid: Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. 90 pp.
- _____. (1998). *Memoria 1996-1997*. Madrid: Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. 102 pp.
- GARCÍA BLANCO, Ángela. (2009). *La exposición, un medio de comunicación*. Madrid: Akal. 240 pp.

- GARCÍA MORALES, María. (2000). *La conservación preventiva en los museos: teoría y práctica*. Santa Cruz de Tenerife: Organismo Autónomo de Museos y Centros de Tenerife. Excmo. Cabildo Insular de Tenerife. 134 pp.
- GARCÍA PÉREZ, Cristina *et al.* (2003). *Arquitectura de Madrid*. Madrid: Fundación COAM. 685 pp.
- GONZÁLEZ-VARÁS, Ignacio. (1999). *Conservación de Bienes Culturales: Teoría, historia, principios y normas*. Madrid: Manuales de Arte Cátedra. 628 pp.
- GUASCH, Anna María. (1997). *El arte del siglo XX en sus exposiciones, 1945-1995*. Madrid: Ediciones del Serbal. 422 pp. Colección cultura artística.
- GUZMÁN, C. (2004). *MUSAC. Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León. El edificio. The building*. Castilla y León: MUSAC. Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León. Junta de Castilla y León. Fundación Siglo para las Artes de Castilla y León.
- HERNÁNDEZ DORTA, Nelson. (2008). *Proyecto de autoprotección para TEA-Tenerife Espacio de las Artes*. Santa Cruz de Tenerife: TECHNÉ Ingeniería & Arquitectura, S.L. 50 pp.
- HERNÁNDEZ, HERNÁNDEZ, Francisca. (2006). *Planteamientos teóricos de la museología*. Gijón: Trea. 288 pp.
- _____ . (2011). *El museo como espacio de comunicación*. Gijón: Trea. 328 pp.
- HERZOG & DE MEURON. (2003). *Ein Projekt von Herzog & de Meuron. IODACC Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea*. Basel: Aedes and the authors. 50 pp.
- JIMENEZ-CLAVERÍA, Luis. (2007). Museos: de templos del arte a empresas de gestión cultural. *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, (12): pp. 67-83.
- KOTLER, Philip. (2011). *El marketing según Kotler*. Madrid: Paidós. 309 pp.
- KOTLER Neil; KOTLER Philip. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel. 448 pp.
- LAYUNO, María de los Ángeles. (2002). *Los nuevos museos en España*. Madrid: Edilupa Ediciones. 486 pp.

- LEON ALONSO, Aurora. (2010). *El Museo: teoría, praxis y utopía*. 8ª ed. Madrid: Cátedra. 378 pp.
- LINDEMANN, Adam. (2006). *Coleccionar arte contemporáneo*. Köln: Taschen. 298 pp.
- LLORENS, Tomás. (1996). *De Canaletto a Kandinsky. Obras maestras de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza*. Madrid: Museo Thyssen-Bornemisza. pp.7-23.
- LORD, Barry; DEXTER, Gail. (1998). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel. 255 pp.
- _____.(2002). Nuevos nombres, nuevas tendencias museológicas, entorno a los museos de arte moderno/contemporáneo. En: Belda Navarro, Cristóbal; Marín Torres, María Teresa. (eds.). *Quince miradas sobre los museos*. Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia, pp. 23-56.
- LORENTE, Jesús Pedro. (2008). *Museos de arte contemporáneo. Noción y desarrollo histórico*. Gijón: Trea. 380 pp.
- _____. (2003)(dir.). *Museología crítica y arte contemporáneo*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza. 410 pp.
- LÓPEZ MANZANARES, Juan Ángel. (2005). Aproximación a la Colección Carmen Thyssen-Bornemisza. *Mus-A: Revista de los museos de Andalucía*, (5): pp. 90-97.
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (2004)(coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel. 552 pp.
- MARÍN MEDINA, José. (1988). *Grandes marchantes: siglos XVIII, XIX y XX*. Madrid: Adarcón. Colección de los libros del coleccionista.
- MARIÑAS, José Alberto (2007). Periodistas, empresas e instituciones, claves de una relación necesaria. *Universia Business Review*, (13): pp. 99-103.
- MARTÍN SANTIESTEBAN, Sonia. (2002). *El depósito y la responsabilidad del depositario*. Elcano (Navarra): Monografías Aranzadi. 292 pp.
- MARTORELL, Consuelo. (1993). Un Palacio para la pintura: el museo de la Fundación Thyssen-Bornemisza. *Diseño Interior*, (22): pp. 44-45.
- MONEO, Rafael. (2010). A cerca de cómo un edificio podría- e incluso- debería- haber sido: la “inversión” de un proceso arquitectónico. En: Rafael Moneo (ed.) *Apuntes sobre 21 obras*. 1ª ed. Madrid: Gustavo Gili, pp. 312-327.

- MONTANER, Josep María. (1986). *Los museos de última generación*. Barcelona: Gustavo Gili. 144 pp.
- _____.(1990). *Nuevos Museos: espacios para el arte y la cultura*. Barcelona: Gustavo Gili. 192 pp.
- _____.(2003). *Museos para el siglo XXI*. Barcelona: Gustavo Gili. 160 pp.
- MONTERO MURADAS, Isabel. (1994-1995). *Un modelo de valoración de obras de arte*. Directora María Candelaria Hernández Rodríguez. (Tesis doctoral). Universidad de La Laguna. Servicio de Publicaciones, Soportes audiovisuales e informáticos. 196 pp.
- _____.(2003). *Estrategias de distribución comercial en el mercado del arte*. Santa Cruz de Tenerife: Servicio de Publicaciones de la Caja General de Ahorros de CajaCanarias. 249 pp.
- MONTOBELLO, Philippe (2010)(ed.). *El Museo: hoy y mañana*. Madrid: Cátedra del Museo del Prado. Museo del Prado. 295 pp.
- MORRAL, E. (1982). *Sistema de documentación para museos*. Barcelona: ICOM-Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya.
- MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA. (2001). *Memoria 1998-1999. Annual Report 1998-1999*. Madrid: Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. 117 pp.
- _____.(2002). *1992-2002 Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid: Fundación Thyssen-Bornemisza. 70 pp.
- _____.(2006). *Museo Thyssen-Bornemisza (2000-2005)*. Madrid: Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.163 pp.
- _____. (2011). *Detrás del Cuadro. Behind the Painting. Memoria. Report 2006-2010* [en línea]. Madrid: Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. Disponible en <pendrive>. [Consultado el 19 de enero de 2013].
- OBRIST, Hans Ulrich. (2010). *Breve historia del comisariado*. Madrid: Exit Publicaciones. 264 pp.
- PASTOR HOMS, María Inmaculada. (1992). *El museo y la educación en la comunidad*. Barcelona: C.E.A.C.
- PÉREZ JOFRE, Teresa. (2011). *Revista de Museología. Historia del Palacio de Villahermosa*, (50): pp. 56-63.

- PÉREZ SANTOS, Eloísa. (2000). *Estudios de visitantes en museo. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Trea. 256 pp.
- PEÑUELAS I REIXACH, Lluís. (1998). *Manual jurídico de los Museos. Cuestiones prácticas*. Marcial Pons, ediciones jurídicas y sociales, S.A. 260 pp.
- _____. (2005). *Valor de mercado y obras de arte: análisis fiscal e interdisciplinario*. Madrid-Barcelona: Marcial Pons. 222 pp.
- PEÑUELAS I REIXACH, Lluís. (2008) (ed.). *Administración y Dirección de los Museos: Aspectos Jurídicos*. Madrid: Fundación Gala-Salvador Dalí. 944 pp.
- PITA ANDRADE, José Manuel; BOROBIÁ, María del Mar. (1992). *Maestros Antiguos del Museo Thyssen-Bornemisza* Madrid: Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. pp.8-14.
- RAMÍREZ, Juan Antonio. (1992). Operación Thyssen: el Moneo Permanente y la colección inquilina”. *Arquitectura Viva*, (27): pp. 18-27.
- _____.(1999). *Cómo escribir sobre arte y arquitectura*. 2ª edición. Barcelona: Ediciones del Serbal. 190 pp.
- _____.(2010) (ed). *El Sistema del arte en España*. Madrid: Cátedra. 374 pp.
- RICO NIETO, Juan Carlos. (1996). *Montaje de exposiciones: museos, arquitectura, arte*. Madrid: Sílex. 396 pp.
- _____. (2002). *¿Por qué no vienen a los museos? : historia de un fracaso*. Madrid: Sílex. 173 pp.
- _____.(2006). *Manual práctico de museología, museografía y técnicas expositivas*. Madrid: Sílex. 256 pp.
- _____.(2008). *La Caja de Cristal. Un nuevo modelo de museo*. Madrid: Trea. 224 pp.
- _____.(2009). *Los conocimientos técnicos: museos, arquitectura y arte*. 644 pp.
- _____.(2011)(ed.). *Museos: del templo al laboratorio*. Madrid: Sílex. 343 pp.
- RODRIGO MONTERO, Javier. (2010). *El trabajo en red y las pedagogías colectivas: retos para la producción cultural*. En: ACVIC Centre d'Arts

Contemporànes. *Acciones reversibles: arte, educación y territorio*. Barcelona: Vic, pp. 1-17.

ROSELLÓ I CERZUELA, David. (2007). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. 4ª edición. Madrid: Ariel . 239 pp. Colección Arte y Patrimonio.

RUFINO FERRERAS, Marcos y MORENO REBORDINOS, Ana. (2006). El Museo Thyssen-Bornemisza y su compromiso con la educación. *Mus-A: Revista de los museos de Andalucía*, (6): pp. 74-77.

RUÍZ DEL ÁRBOL, Marta. (2010). Thyssen y Ketterer: dos amigos y una colección. *Ventanas*, (2): pp. 3-9.

RUIZ GÓMEZ, L. (2005). *Modelos de gestión de museos. Actas de los XV Cursos Monográficos sobre el Patrimonio Histórico*. Santander: Universidad de Cantabria y Ayuntamiento de Reinosa. pp. 19-27.

RUIZ DEL ÁRBOL, Marta (2011). Composición de Iván Kliun. Una pintura revolucionaria. *Ventanas*, (3): pp. 12-15.

RUYRA DE ANDRADE, Margarita. (2002). Del museo-institución al museo-organización. En: Belda Navarro, Cristóbal; Marín Torres, María Teresa (eds.). *Quince miradas sobre los museos*. Murcia: Universidad de Murcia, pp. 99-110.

SACRISTÁN, Alejandro. (2006). Nuevas Tecnologías aplicadas al proceso creativo. *Arte Tech Media 06* [en línea]. (06): pp. 129. Disponible en <http://www.artechmedia.net/libro_ArtTech_Media06.pdf>. [13 de junio de 2012].

SAMBRICIO, Carlos. (2007). *Espacios para el arte. Museos para un nuevo siglo*. Madrid: BBVA.

SANCHEZ José Antonio; GÓMEZ HERNÁNDEZ, José Antonio. (2003) (coords.). *Práctica artística y políticas culturales: algunas propuestas desde la universidad*. Murcia: Universidad de Murcia.

SANCHEZ HERNAMPÉREZ Arsenio. (2000). *Manual de planificación y prevención de desastres en archivos y bibliotecas*. Madrid: Fundación Histórica Tavera. 92 pp.

SANTACANA MESTRE, Joan; SERRA ANTOLÍ, Nuria. (2005) (coords.). *Museografía Didáctica*. Barcelona: Ariel Patrimonio. 664 pp.

SOLANA, Juan M. (2001). El nuevo Museo Thyssen-Bornemisza. *Revistart: revista de las artes*, (90): pp. 4-5.

- SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos. (2001). *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Ariel. 228 pp.
- STAMPA, Alfredo. (2007). Modelos de los museos. Panorama legal. *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*,(12): pp. 19-32.
- _____. (2009). Estrategias, organización y responsabilidad civil en los museos. *Mus-A. Revista de los Museos de Andalucía*, (11): pp. 52-57.
- STOICHITA, V.I. (2000). *La invención del cuadro. Arte. Artífices y artificios en los orígenes de la pintura europea*. Barcelona: Ediciones del Serbal. 301 pp.
- URÍA, Rodrigo. (2000). Un relato: la colección Thyssen-Bornemisza en España. *Arbor. Consejo Superior de Investigaciones Científicas*, (CLXV): pp. 91-101.
- URRUTIA, Ángel. (1997). *Arquitectura española del siglo XX*. Madrid: Manuales de Arte Cátedra. 878 pp.
- USCATESCU BARRÓN, Jorge. (2008). *Paseo estético por una pinacoteca. Un itinerario por las salas del museo Thyssen-Bornemisza de Madrid*. Madrid: Ediciones del Serbal. 327 pp.
- VALDÉS SAGÜES, María del Carmen (1999). *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Gijón: Trea. 266 pp.
- VETESSE, Ángela. (2002). *Invertir en arte: producción, promoción y mercado del arte contemporáneo*. Madrid: Pirámide. Colección de Economía y Empresa. 292 pp.
- VILLA, Rocío de la (2003). *Guía del arte hoy*. Madrid: Tecnos-Alianza. 381 pp.

V.2. Dosieres de Prensa.

V.2.1. Prensa impresa.

- ABC Canarias. (2 de septiembre de 2010). *TEA ahonda en el mito literario de Moby Dick*. Las Palmas de Gran Canaria: ABC. p. 49.
- _____.(3 de octubre de 2010). *La Nueva Tripulación para el Pequod, rumbo a otros museos*. Santa Cruz de Tenerife: ABC. p. 57.
- _____.(5 de marzo de 2011). *Visita guiada por la exposición de ilustraciones de Óscar Domínguez en el TEA*. Las Palmas de Gran Canaria: ABC. p.43.

_____.(12 de junio de 2012). *Hopper, en 3D, en el Museo Thyssen*. Madrid: ABC. p. 55.

AGENCIA EFE.(14 de marzo de 2009). *La última obra de Hidalgo desembarca en el TEA*. Santa Cruz de Tenerife: Canarias 7. p. 50.

_____.(25 de febrero de 2011). *El TEA trae por primera vez a España dos obras de Óscar Domínguez*. Santa Cruz de Tenerife: EFE. p. 44.

_____.(22 de febrero de 2012). *El TEA acoge un local de ensayo de una banda de rock*. Santa Cruz de Tenerife: Canarias 7. p. 36.

AGENCIA EUROPA PRESS. (19 de marzo de 2012). *TEA se acerca por primera vez al Carnaval con Juego de Máscaras. La identidad como ficción*. Santa Cruz de Tenerife: Europa Press. p. 35.

ALERTA. (5 de diciembre de 2009). *El Museo Thyssen abrirá el lunes y en Navidad*. Cantabria: Alerta. El Periódico de Cantabria. p. 57.

ALVARADO, Esther. (23 de octubre de 2012). *El Museo Thyssen-Bornemisza. Un museo de Cartier*. Madrid: El Mundo. pp. 49-50.

ALVERA, Mar. (16 de noviembre de 2012). *Desayuno con diamantes*. Madrid: ABC. p. 50.

BRIGITTE. (01 de enero de 2011). *Sein Job? Shotting Stars!* Germany: Brigitte. pp. 64-67.

CABALLERO, Marta. (30 de octubre de 2008). *Nace el TEA, con la vocación de llevarse la calle a su interior*. Madrid: El Cultural. pp. 8-10.

CALDERÓN Manuel. (18 de octubre de 2009). *El Thyssen se abre en carne viva*. Madrid: La Razón: pp. 66-67.

CANARIAS 7. (26 de agosto de 2010). *Los grandes timoneles del arte actual fondean en el TEA*. Las Palmas de Gran Canaria: Canarias 7. p. 32.

CRUZ, Almudena. (28 de mayo de 2010). *TEA halla artistas para tripular su Pequod*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. p. 37.

DÁVILA, Jorge. (15 de febrero de 2012). *Las máscaras del TEA*. Santa Cruz de Tenerife: El Día. p. 63.

DIARIO DE AVISOS. (28 de mayo de 2010). *Obras esenciales del arte contemporáneo visitan el TEA*. Santa Cruz de Tenerife: Diario de Avisos. p. 45.

_____.(21 de septiembre de 2011). *Curso en TEA sobre la obra de Óscar Domínguez*. Santa Cruz de Tenerife: Diario de Avisos. p.47.

_____.(31 de mayo de 2012). *TEA cierra su ciclo de cine vinculado a Juego de Máscaras*. Santa Cruz de Tenerife: Diario de Avisos. p.52

DIARIO DE CÁDIZ. (12 de junio de 2012). *El Museo Thyssen acoge una gran exposición de Edward Hopper*. Cádiz: Diario de Cádiz. p.58.

DULCE, J.A. (24 de mayo de 2011). *Inagotable Óscar*. Santa Cruz de Tenerife: El Día. p. 47.

EL COMERCIO. (21 de septiembre de 2010). *El Todo el Nada de Testino*. Lima: El Comercio. p. 1.

EL DÍA. (17 de abril de 2008). *Modigliani inspira para pintar un artístico menú*. Santa Cruz de Tenerife: El Día. p. 57.

_____.(21 de mayo de 2010). *El TEA y La Caixa organizarán con fondos de la entidad una muestra de arte moderno*. Santa Cruz de Tenerife: El Día. p. 58.

_____.(26 de mayo de 2010). *Veinte firmas internacionales se enrolan en la nave del TEA*. Santa Cruz de Tenerife: El Día. p. 56.

_____.(3 de octubre de 2010). *La muestra Nueva Tripulación para el Pequod se clausura hoy*. Santa Cruz de Tenerife: El Día. p. 59.

_____.(4 de octubre de 2011). *El TEA acoge hoy una conferencia, un debate y una proyección de cine surrealista*. Santa Cruz de Tenerife: El Día: p. 48.

_____.(18 de abril de 2012). *El TEA, organiza un ciclo de cine en torno a Juego de Máscaras*. Santa Cruz de Tenerife: El Día. p. 64.

EL PAÍS. (14 de mayo de 1992). *El Museo Thyssen se abrirá el 8 de octubre con 700 pinturas antiguas y modernas*. Madrid: El País. p. 62.

_____.(9 de abril de 2002). *El Museo Thyssen-Bornemisza se extiende con un pabellón y un jardín*. Madrid: El País. p. 63.

_____.(12 de junio de 2008). *La otra mujer del cuadro*. Madrid: El País. p. 49.

EXPANSIÓN. (19 de octubre de 2012). *Los tesoros de Cartier*. Madrid: Fuera de Serie nº 392. Expansión. pp. 1, 16-19.

GONZÁLEZ, Antonio G. (5 de octubre de 2011). *Del Simbolismo a la Fiesta Surrealista*. Las Palmas de Gran Canaria: La Provincia. Diario de Las Palmas. pp. 30-34.

- _____. (5 de octubre de 2011). *Los Nuevos Templos del Arte*. Las Palmas de Gran Canaria: La Provincia. Diario de Las Palmas. pp. 38-40.
- FERNÁNDEZ, Lola. (14 de agosto de 2010). *Testino y las mujeres*. Madrid: Yo dona. El Mundo. pp. 34-37.
- GARCÍA, Antón. (03 de junio de 2004). *Una ampliación ambigua*. Madrid: El Cultural. p. 34.
- GARCÍA, Nana. (14 de marzo de 2009). *Del silencio a la notoriedad, Juan Hidalgo expone su obra en el TEA*. Santa Cruz de Tenerife: Diario de Avisos. p. 50.
- HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, Isidro. (2 de abril de 2011). *Óscar Domínguez: Una existencia en papel*. Santa Cruz de Tenerife: Diario de Avisos. pp. 2-6.
- LA MONTAGNE. (13 de junio de 2012). *De Madrid á Paris*. Paris: La Montagne. p. 12.
- LA OPINIÓN DE TENERIFE. (30 de octubre de 2008). *TEA. Tres grandes exposiciones para una gran bienvenida*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. pp. 73-74.
- _____. (5 de marzo de 2011). *TEA ofrece una visita guiada a la exposición de Óscar Domínguez*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. p. 15.
- _____. (27 de septiembre de 2011). *TEA inicia hoy el curso la imagen subversiva sobre Óscar Domínguez*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. p. 47.
- _____. (6 de octubre de 2011). *TEA programa un curso sobre conservación y restauración de obras*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. p. 14.
- _____. (16 de octubre de 2011). *TEA cierra la muestra de Domínguez con una visita guiada por sus expertos*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. p. 19.
- LE QUOTIDIEN. (05 de febrero de 2008). *Modigliani et ses contemporains*. Belgium: Le Quotidien. p. 58.
- LECTURAS. (07 de noviembre de 2012). *Carlota Casiraghi. La joya que iluminó el Thyssen*. Madrid: Lecturas. pp. 4-8.

- LEONELLI, Laura. (01 de junio de 2012). *Tutto Hopper al Thyssen*. Madrid: Arte. pp. 47-49.
- LUCAS Antonio. (18 de octubre de 2009). *Todo el "sex appeal"*. Madrid: El Mundo: pp. 52-53.
- LUZÁN, Julia. (14 de abril de 2008). *La ciudad del Tesoro*. Madrid: El País Semanal: pp. 56- 69.
- L'EXPRESS STYLES. (01 de diciembre de 2012). *Les égéries du Rocher*. France: L'Express Styles. pp. 61-64.
- MARTÍNEZA PEDREIRA, María. (01 de febrero de 2008). *Modi "el artista maldito" y su tiempo*. Italy: Qué tal? p. 42.
- MÉNDEZ, Mayte. (28 de octubre de 2007). *La primera visita al museo*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. p.121.
- _____.(1 de noviembre de 2008). *El TEA ya late...El TEA tiene vida...*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. pp. 76-77.
- _____.(23 de noviembre de 2007). *TEA, en el corazón del arte*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. p.72.
- _____.(6 de enero de 2008). *El TEA, escala hacia el público*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. p.7.
- _____.(8 de abril de 2012). *TEA ofrece al público visitas guiadas para descubrir su Juego de Máscaras*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. pp.13.
- _____.(28 de mayo del 2010). *Arte privado para el público*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. p.1.
- MODA & MODA. (01 de diciembre de 2012). *Coleção Cartier em Madrid*. Portugal: Moda & Moda. p. 9-15.
- MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA. (01 de enero de 2008). *Modigliani y su tiempo*. Madrid: Arte y Parte. p. 94.
- _____. (01 de febrero de 2008). *Modigliani y su tiempo*. Barcelona: On Diseño. p.72.
- _____. (30 de marzo de 2008). *Modigliani visto por los grandes*. Madrid: Público. p. 47.

- ORS, J. (12 de junio de 2012). *¿Cuál es el falso Hopper?*. Madrid: La Razón. pp. 70-71.
- PASTORIZA, Francisco R. (12 de diciembre de 2010). *El Glamour se cuele en el museo*. A Coruña: La Opinión de A Coruña. pp. 8-9.
- POUSA, Luis. (12 de junio de 2012). *El Thyssen muestra la América de carne y hueso de Hopper*. Galicia: La Voz de Galicia. p. 36.
- PULIDO, Natividad. (19 de octubre de 2009). *La ley del deseo impera en el arte*. Madrid: ABC. pp. 52-53.
- REDONDO, G. (15 de febrero de 2012). *TEA se pone el disfraz de Carnaval*. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. p. 40.
- RIVAS, Rosa. (11 de abril de 2008). *¿A qué sabe un Modigliani?*. Madrid: El País. p. 58.
- SEGOVIA MARTÍN, Nuria. (4 de abril de 2012). *Diane Arbus y el otro yo*. Santa Cruz de Tenerife: Diario de Avisos. p. 45.
- SEMANA. (07 de noviembre de 2011). *Carlota en Madrid*. Madrid: Semana. pp. 42-45.
- TEA- Tenerife Espacio de las Artes. (9 de febrero de 2012). *Las identidades se disfrazan*. Santa Cruz de Tenerife: Isla Descubierta. Suplemento mensual de las artes contemporáneas. Diario de Avisos. pp. 8-10.
- TOSTE, Santiago. (25 de febrero de 2011). *Óscar Domínguez, entre la fragilidad y el exceso*. Santa Cruz de Tenerife: Diario de Avisos. p. 48.
- _____. (15 de febrero de 2012). *Una exposición en TEA, explora lo ambiguo del sujeto*. Santa Cruz de Tenerife: Diario de Avisos. p. 67.
- TRENAS, Miguel Ángel. (02 de febrero de 2008). *Modigliani. Inventor de bellezas*. Madrid: La Vanguardia. p. 39.
- URIBARRI, Fátima. (01 de febrero de 2008). *Modigliani. Lánguida desmesura*. Madrid: Época: pp. 57-59.
- VANITY FAIR. (01 de noviembre de 2010). *¡La fiesta del año!*. Madrid: Vanity Fair. pp. 187-205.
- VARGAS LLOSA, Mario. (11 de noviembre de 2009). *Quel che resta dell'eros*. Italia: La Stampa. pp. 249-250.
- VOGUE. (01 de agosto de 2010). *Por amor a Kate*. Madrid: Vogue. pp.146-153.

V.2.2. Prensa Digital.

A. Microsites/ Dosieres de prensa internos del Museo Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes en relación a las exposiciones seleccionadas:

MUSEO THYSSEN- BORNEMISZA. (2008). *Modigliani y su tiempo* [en línea]. Madrid: Microsite de la exposición. Disponible en <<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2008/Modigliani/>>. [Consultado el 2 de julio de 2013].

_____.(2009). *Lágrimas de Eros* [en línea]. Madrid: Microsite de la exposición. Disponible en <<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2009/Lagrimas-de-Eros/>>. [Consultado el 2 de julio de 2013].

_____.(2010). *Mario Testino. Todo o Nada* [en línea]. Madrid: Microsite de la exposición. Disponible en <<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2010/testino/>> [Consultado el 2 de julio de 2013].

_____.(2012). *Cartier* [en línea]. Madrid: Microsite de la exposición. Disponible en <<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2012/cartier/>>. [Consultado el 2 de julio de 2013].

_____.(2012). *Hopper* [en línea]. Madrid: Microsite de la exposición. Disponible en <<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2012/hopper/>>. [Consultado el 2 de julio de 2013].

TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES. (2008). *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick* [en línea]. Santa Cruz de Tenerife: Microsite de la exposición. Disponible en <<http://www.teatenerife.es/expo/cosmos-en-busca-de-los-origenes-de-kupka-a-kubrick>>. [Consultado el 12 de febrero de 2013].

_____.(2009). *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009* [en línea]. Santa Cruz de Tenerife: Microsite de la exposición.

Disponible en < <http://www.teatenerife.es/expo/desde-ayacata-1997-2009>>.
[Consultado el 12 de febrero de 2013].

_____.(2010). *Nueva Tripulación para el Pequod* [en línea]. Santa Cruz de Tenerife: Microsite de la exposición. Disponible en <<http://www.teatenerife.es/expo/nueva-tripulacion-para-el-pequod-coleccion-de-arte-contemporaneo-fundacion-la-caixa>>. [Consultado el 12 de febrero de 2013].

_____.(2011). *Óscar Domínguez: una existencia en papel* [en línea]. Santa Cruz de Tenerife: Microsite de la exposición. Disponible en <<http://www.teatenerife.es/expo/oscar-dominguez-una-existencia-de-papel>>. [Consultado el 12 de febrero de 2013].

_____.(2012). *Juego de Máscaras. La identidad como ficción* [en línea]. Santa Cruz de Tenerife: Microsite de la exposición. Disponible en <<http://www.teatenerife.es/expo/juego-de-mascaras>>.
[Consultado el 12 de febrero de 2013].

B. Microsites/ Dosieres de prensa externos del Museo Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes en relación a las exposiciones seleccionadas:

ABC. (3 de octubre de 2010). *La Nueva Tripulación para el Pequod, rumbo a otros museos* [en línea]. Santa Cruz de Tenerife: ABC. Disponible en <<http://www.abc.es/20101003/comunidad-canarias/nueva-tripulacion-para-pequod-20101003.html>>. [Consultado el 28 de enero de 2014].

AGENCIA EFE. (10 de julio de 2012). *El fotógrafo Mario Testino prepara exposición "Todo o Nada" en casona de Lima* [en línea]. Madrid: Efe. Disponible en <<http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=1209037>>. [Consultado el 23 de enero de 2013].

AGENCIA EUROPA PRESS. (4 de marzo de 2011). *TEA ofrece este sábado una visita guiada a la exposición Óscar Domínguez: Una existencia en papel* [en línea]. Santa Cruz de Tenerife: Europa Press. Disponible en <<http://www.europapress.es/cultura/noticia-canarias-tea-ofrece-sabado-visita-guiada->

exposicion-oscar-dominguez-existencia-papel-20110304172734.html>.[Consultado el 4 de octubre de 2013].

_____. (24 de octubre de 2012). *Diamantes para la historia* [en línea]. *Grandes lujos en el Thyssen, llega el “arte de Cartier”* [en línea]. Madrid: El Economista. Disponible en <<http://ecodiario.eleconomista.es/exposiciones/noticias/4346294/10/12/Grandes-lujos-en-el-Thyssen-llega-El-arte-de-Cartier.html#.Kku8Dms10wcsB5B>>.

[Consultado en 19 de diciembre de 2013].

CABALLERO, Marta. (30 de octubre de 2008). *Nace el TEA con la vocación de llevarse la calle a su interior* [en línea]. Madrid: El Cultural. Disponible en <<http://www.elcultural.es/noticias/arte/Nace-el-TEA-con-la-vocacion-de-llevarse-la-calle-a-su-interior/503367>>. [Consultado el 4 de octubre de 2013].

EL IMPARCIAL. (3 de febrero de 2008). *Amadeo Modigliani, una de las grandes figuras del arte del siglo XX* [en línea]. Madrid: El Imparcial. Disponible en <<http://www.elimparcial.es/noticia/1874/cultura/Amadeo-Modigliani-una-de-las-grandes-figuras-del-arte-del-siglo-XX.html>>. [Consultado el 2 de octubre de 2013].

ESPIÑO, Isabel. (20 de septiembre de 2010). *De todas las mujeres que he fotografiado me quedo con Kate Moss* [en línea]. Madrid: El Mundo. Disponible en <<http://www.elmundo.es/elmundo/2010/09/20/cultura/1284997341.html>>.

[Consultado el 2 de octubre de 2013].

EL PAÍS. (22 de octubre de 2012). *Diamantes para la historia* [en línea]. Madrid: El País. Disponible en <http://cultura.elpais.com/cultura/2012/10/22/actualidad/1350924379_722354.html>.

[Consultado el 2 de octubre de 2013].

LA PROVINCIA DE LAS PALMAS. (10 de marzo de 2009). *Juan Hidalgo expone en el TEA, su obra de la última década hecha en Ayacata* [en línea]. Las Palmas de Gran Canaria: La Provincia de Las Palmas. Disponible en <<http://www.laprovincia.es/cultura/2009/03/10/juan-hidalgo-expone-tea-obra-ultima-decada-hecha-ayacata/214954.html>>. [Consultado el 28 de enero de 2013].

MOLINA Vicente. (3 de febrero de 2008). *Modigliani: historia de un pobre dandi* [en línea]. Madrid: El País. Disponible en

<http://elpais.com/diario/2008/02/03/eps/1202023617_850215.html>.[Consultado el 3 de febrero de 2014].

PÉREZ, Laura. (13 de junio de 2013). *Edward Hopper nos enseña la cara B de Estados Unidos* [en línea]. Madrid: Elle. Disponible en <<http://www.elle.es/lo-mas-elle/ocio/edward-hopper-thyssen-exposicion>>. [Consultado el 4 de septiembre de 2013].

RAMALLO, J. (24 de noviembre de 2009). *Bondage 2012* [en línea]. Santa Cruz de Tenerife: La Opinión de Tenerife. Disponible en <<http://www.laopinion.es/opinion/2009/11/25/bondage-2012/257003.html>>. [Consultado el 3 de febrero de 2014].

SAÉZ ANGULO, Julia. (13 de noviembre de 2009). “*Las lagrimas de Eros*”. *Exposición en el Museo Thyssen-Bornemisza* [en línea]. Madrid: Euro Mundo Global. Disponible en <<http://www.euromundoglobal.com/noticia/13753/Cultura/Las-lagrimas-de-Eros-Exposicion-en-la-Fundacion-Thyssen-Bornemisza.html>>.[Consultado el 3 de octubre de 2013].

VANITATIS. (9 de junio de 2012). *El americanismo de Hopper llega al Thyssen* [en línea]. Madrid: Vanitatis. Disponible en <<http://www.vanitatis.elconfidencial.com/ocio/2012/06/09/el-americanismo-de-hopper>>. [Consultado el 2 de junio de 2013].

V.3. Legislación.

V. 3.1. Legislación impresa.

ÁLVAREZ ÁLVAREZ, José Luis. (1989). *Estudios sobre el patrimonio histórico español y la Ley de 25 de junio de 1985*. Madrid: Civitas. 477 pp.

_____.(coord.) (2004). *Estudios jurídicos sobre el patrimonio cultural de España*. Madrid: Marcial Pons. 343 pp.

PIÑAR MAÑAS, José Luis. (2009). *Estatuto Básico del Empleado Público*. 2ª edición. Madrid: Editorial Tecnos. 176 pp.

REGLERO CAMPOS, Luis Fernando. (2007)(coord.). *Ley de Contrato de Seguros: jurisprudencia comentada*. 2ª edición. Navarra: Thompson Aranzadi. Colección Jurisprudencia comentada.

ROMERO REY, Carlos y SORIANO GARCÍA, José Eugenio. (2004). *Legislación Básica del Régimen Local*. 13ª edición. Madrid: Editorial Tecnos. 784 pp.

SOLER CANTALAPIEDRA, Mª Teresa.(2004). *Patrimonio Histórico Español*. Madrid: Thomson Civitas Ediciones. 116 pp.

_____.(2009). *Contratos del Sector Público*. 24ª edición. Pamplona: Thomson Reuters-Aranzadi. 639 pp. Biblioteca de Legislación.

V.3.2. Legislación digital.

(Boletín Oficial del Estado). Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local [en línea]. Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>>.[Consultado el 5 de junio de 2014].

(Noticias Jurídicas). Ley 16/ 1985, de 25 de junio, de Patrimonio Histórico Español [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/116-1985.html> .[Consultado el 12 de junio de 2013].

(Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 111/1986, de 10 de enero, de desarrollo parcial de la Ley 16/1985, de 25 de junio de Patrimonio Histórico Español [en línea]. Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1986-2277>>.[Consultado el 13 de junio de 2013].

(Noticias Jurídicas). Real Decreto 620/1987 del Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd620-1987.html> .[Consultado el 2 de diciembre de 2013].

(Boletín Oficial del Estado). Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común [en línea]. Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-26318>>.[Consultado el 13 de junio de 2013].

(Noticias Jurídicas). Real Decreto 429/1993, de 26 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de los Procedimientos de las Administraciones Públicas en materia de responsabilidad patrimonial [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd429-1993.html> .[Consultado el 13 de junio de 2014].

(Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 11/1993, de 18 de junio, de medidas reguladoras del contrato de adquisición de la Colección Thyssen-Bornemisza [en línea]. Disponible en <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1993-15901> .[Consultado el 13 de junio de 2013].

(Universidad de León. Unidad de Prevención de Riesgos Laborales). Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales [en línea]. Disponible en <<http://servicios.unileon.es/unidad-prevencion-riesgos-laborales/legislacion/>> .[Consultado el 15 de junio de 2014].

(Noticias Jurídicas). Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento del Estado [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l6-1997.html> .[Consultado el 02 de agosto de 2014].

(Noticias Jurídicas). Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por las que aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de las mismas [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/l49-2002.html> .[Consultado el 27 de abril de 2013].

(Noticias Jurídicas). Ley 4/ 1999, de 15 de marzo de Patrimonio Histórico de Canarias [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ic-l4-1999.html> . [Consultado el 19 de mayo de 2013].

(Boletín Oficial del Estado). Ley 49/ 2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/l49-2002.html> .[Consultado el 27 de abril de 2013].

(Boletín Oficial del Estado): Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones [en línea]. Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-25180>>. [Consultado el 7 de enero de 2014].

(Boletín Oficial del Estado). Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/149-2002.html> .[Consultado el 27 de abril de 2013].

(Noticias Jurídicas). Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/157-2003.html > .[Consultado el 3 de agosto de 2014].

(Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal [en línea]. Disponible en <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/11/22/pdfs/A38068-38082.pdf>>.[Consultado el 2 de febrero de 2013].

(Noticias Jurídicas). Ley 38/2005, de 17 de noviembre, General de Subvenciones [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/138-2003.t1.html>. [Consultado el 1 de marzo de 2014].

(Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 393/2007, de 23 de marzo, por el que aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia [en línea]. Disponible en <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6237>> .[Consultado el 13 de abril de 2013].

(Boletín Oficial del Estado). Ley 7/2007, de 12 de abril, de estatuto básico del empleado público [en línea]. Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-7788>>. [Consultado el 2 de diciembre de 2013].

(Boletín Oficial del Estado). Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público [en línea]. Disponible en <<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-18874>>. [Consultado el 3 de marzo de 2014].

(Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad [en línea]. Disponible en

<http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2007-19884>.[Consultado el 13 de abril de 2013].

(Cabildo Insular de Tenerife). Reglamento Orgánico del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife [en línea]. Disponible en <<http://www.sepcacabtfe.es/rokdownloads/datos/ROCIT.pdf>> [Consultado el 30 de julio de 2013].

(Noticias Jurídicas). Real Decreto 1132/2008 de 4 de julio, de la Estructura Básica del Ministerio de Cultura [en línea]. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r0-rd1132-2008.html>.[Consultado el 7 de mayo de 2014].

(Tribunal de Cuentas).Informe de fiscalización de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. Ejercicio 2008, referida en especial al seguimiento de las recomendaciones del tribunal y resoluciones de la comisión mixta relativas al informe de la Fundación, ejercicio 2001 [en línea]. Disponible en <www.tcu.es/repositorio/597dc8dd-997e-4804-aa6b.../I899%20.pdf>. [Consultado el 4 de abril de 2014].

(Boletín Oficial del Estado). Real Decreto 1305/2009 de 31 de julio, de la Creación de la Red de museos en España [en línea]. Disponible en <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2009-13761> .[Consultado el 6 de junio de 2014].

(Secretaría de Estado, de Presupuestos y Gastos. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España). Presupuestos Generales del Estado 2011 [en línea]. Disponible en <<http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/sitios/sepg/esES/Presupuestos/PresupuestosEjerciciosAnteriores/Paginas/Ejercicio2011.aspx>> .[Consultado el 3 de abril de 2013].

(Boletín Oficial del Estado) .Cuentas anuales de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza 2011. [en línea]. Disponible en <<http://www.boe.es/boe/dias/2012/10/08/pdfs/BOE-A-2012-12565.pdf>> [Consultado el 30 de marzo de 2014].

(Secretaria de Estado, de Presupuestos y Gastos. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España.)Presupuestos Generales del Estado 2012 [en línea]. Disponible en <http://sepg.pap.minhap.gob.es/sitios/sepg/es->

ES/Presupuestos/PGE2012/Paginas/PGE2013.aspx [Consultado el 20 de marzo de 2013].

(Boletín Oficial del Estado).Cuentas anuales de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, 2012 [en línea]. Disponible en <<http://www.boe.es/boe/dias/2013/08/22/pdfs/BOE-A-2013-9103.pdf>>. [Consultado el 2 de abril de 2014].

V.4. Fuentes inéditas.

ESTUDIO DE ARQUITECTURA BOPBAA. (2004). *Memoria descriptiva del proyecto de ampliación del palacio de Villahermosa realizado por el estudio de arquitectura BOPBAA*. Barcelona. 5 pp.

_____.(2004). *Planos y fotografías relativas al proyecto de ampliación del palacio de Villahermosa, realizado por el estudio de arquitectura BOPBAA*. Barcelona. 7 pp.

ESTUDIO DE ARQUITECTURA DE RAFAEL MONEO. (1992). *Planos y fotografías relativas al proyecto de rehabilitación del palacio de Villahermosa, realizado por el estudio de arquitectura de Rafael Moneo*. Madrid. 7 pp.

ESTUDIO DE ARQUITECTURA DE VIRGILIO GUTIÉRREZ. (2008). *Fotografías relativas al proyecto de construcción de TEA- Tenerife Espacio de las Artes*. Santa Cruz de Tenerife. 20 pp.

MUSEO THYSSEN- BORNEMISZA. (2009). *Estatutos de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 30 pp.

_____.(2011). *Misión, Visión y valores del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 4 pp.

_____.(2012a). *Folletos divulgativos de las exposiciones seleccionadas y de las colecciones del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 15 pp.

_____.(2012b). *Organigrama y funciones del personal del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 5 pp.

_____.(2012c). *Planes de patrocinio y patrocinadores del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 10 pp.

_____.(2012d). *Precios de alquiler de los espacios del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 4 pp.

_____.(2012e). *Programas educativos y guías didácticas de las exposiciones seleccionadas del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 40 pp.

_____.(2013a). *Dosieres de prensa, planes de medios y campañas de publicidad del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 35 pp.

_____.(2013b). *Informe de las condiciones de conservación y cuadro de consignas de los climatizadores del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 3 pp.

_____. (2013c). *Informes de restauración de obras de arte del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 5 pp.

_____. (2013d). *Normas usos de los espacios del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 2 pp.

_____.(2013e). *Proyectos artísticos de las exposiciones seleccionadas para el estudio*. Madrid. 20 pp.

_____.(2014a). *Equipamientos audiovisuales del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 2 pp.

_____. (2014b) *Estadísticas de visitantes, página web y redes sociales del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 12 pp.

_____. (2014c). *Informe sobre el funcionamiento de Amigos del Thyssen*. Madrid. 4 pp.

_____. (2014d). *Material de diseño gráfico relativo a las exposiciones seleccionadas y a las actividades que se organizan entorno a éstas en el Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 11 pp.

_____. (2014e). *Material fotográfico relativo a algunas obras de arte de las exposiciones seleccionadas, así como de las salas de exposiciones, montajes, ruedas de prensa, presentaciones, visitas, talleres, actividades, etc. en el Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 30 pp.

- _____. (2014f). *Material fotográfico relativo a artículos y escaparates de la tienda del museo del Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 14 pp.
- _____. (2014g). *Material fotográfico relativo a procesos de restauración en el Museo Thyssen-Bornemisza*. Madrid. 2 pp.
- _____. (2014h). *Planos de la salas de exposiciones y otros usos del Museo Thyssen-Bornemisza*. 4 pp.
- SEGOVIA MARTÍN, Nuria. (2012). *Gestión, organización y coordinación de exposiciones temporales: el proyecto Área 60 en TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 69 pp.
- TEA-Tenerife Espacio de las Artes. (2009a). *Estatutos de TEA- Tenerife Espacio de las Artes*. Santa Cruz de Tenerife. 20 pp.
- _____. (2009b). *Memorias de los departamentos de colección, exposiciones temporales, educación, actividades y audiovisuales, Amigos de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 45 pp.
- _____. (2009c). *Memoria de TEA- Tenerife Espacio de las Artes*. Santa Cruz de Tenerife. 15 pp.
- _____. (2009d). *Misión, visión y valores de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 5 pp.
- _____. (2009e). *Organigrama y funciones del personal de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 16 pp.
- _____. (2010a). *Planos de la salas de exposiciones y otros usos de TEA* . Santa Cruz de Tenerife. 8 pp.
- _____. (2010b). *Memoria de TEA-Tenerife Espacio de las Artes*. Santa Cruz de Tenerife. 15 pp.
- _____. (2011). *Memoria de TEA-Tenerife Espacio de las Artes*. Santa Cruz de Tenerife. 15 pp.
- _____. (2012a). *Contratos con artistas. Contratos con comisarios externos en TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 15 pp.
- _____. (2012b). *Convenios entre TEA e instituciones culturales y educativas, públicas y privadas*. Santa Cruz de Tenerife. 40 pp.
- _____. (2012c). *Informe de restauración de obras de arte en TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 3 pp.

- _____. (2012d). *Memoria de TEA-Tenerife Espacio de las Artes*. Santa Cruz de Tenerife. 16 pp.
- _____. (2012e). *Precios de alquiler de los espacios de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 3 pp.
- _____. (2012f). *Programas educativos y guías didácticas de las exposiciones seleccionadas para el estudio de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 20 pp.
- _____. (2013a). *Bases de datos de la colección TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 381 pp.
- _____. (2013b). *Dosieres de prensa, planes de medios y campañas de publicidad en TEA*. Santa Cruz de Tenerife 15 pp.
- _____. (2013c). *Folletos divulgativos de las exposiciones seleccionadas para el estudio de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 10 pp.
- _____. (2013d). *Informe de las condiciones de conservación y cuadro de consignas de los climatizadores de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 4 pp.
- _____. (2013e). *Informe sobre el funcionamiento de Amigos de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 4 pp.
- _____. (2013f). *Normas usos de los espacios de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 2 pp.
- _____. (2013g). *Proyectos artísticos de las exposiciones seleccionadas para el estudio de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 25 pp.
- _____. (2014a). *Bases de datos de los artículos más vendidos en la tienda de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 3 pp.
- _____. (2014b). *Equipamientos audiovisuales de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 1 pp.
- _____. (2014c) *Estadísticas de visitantes, página web y redes sociales de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 10 pp.
- _____. (2014d). *Material de diseño gráfico relativo a las exposiciones seleccionadas y a las actividades que se organizan entorno a éstas en TEA*. Santa Cruz de Tenerife. pp. 15.

_____.(2014e). *Material fotográfico relativo a algunas obras de arte de las exposiciones seleccionadas, así como de las salas de exposiciones, montajes, ruedas de prensa, presentaciones, visitas, talleres, actividades en TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 40 pp.

_____.(2014f). *Material fotográfico relativo a artículos y escaparates de la tienda de TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 4 pp.

_____. (2014g). *Material fotográfico relativo a procesos de restauración en TEA*. Santa Cruz de Tenerife. 3 pp.

V.5. Documentos audiovisuales.

V.5.1. Páginas webs.

ANABAD. Federación Española de Asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Arqueólogos, Museólogos y Documentalistas. (2013). *ANABAD* [en línea].

< Disponible en < <http://www.anabad.org/>>.[Consultado el 4 de julio de 2013]

APME. Asociación Profesional de Museólogos de España. (2012). *APME* [en línea]. Disponible en < <http://www.apme.es/>>. [Consultado en 18 de mayo de 2012].

ARMICE. Asociación de Registros de Museos e Instituciones Culturales Españolas. (2012). *ARMICE* [en línea]. Disponible en <<http://www.armice.org/>>.[Consultado el 18 de mayo de 2012].

CABILDO DE TENERIFE. (2013). *Cabildo de Tenerife* [en línea]. Disponible en <<http://www.tenerife.es/wps/portal/tenerifees>>.[Consultado el 11 de abril de 2013].

FEAM. Federación Española de los Amigos de los Museos. (2014). *FEAM* [en línea]. Disponible en < <http://www.feam.es/>>.[Consultado el 27 de abril de 2014].

FUNDACIÓN ARTE Y MECENAZGO. (2013). *Fundación Arte y Mecenazgo* [en línea]. Disponible en < <http://fundacionarteymecenazgo.org/>>.[Consultado el 5 de marzo de 2013].

ICOM. El Consejo Internacional de Museos (2012). *El Consejo Internacional de los Museos* [en línea]. Disponible en <<http://www.icom-ice.org/contenidos09.php?id=27>> [Consultado el 13 de enero de 2012].

INSTITUTO DE ARTE CONTEMPORÁNEO. (2013). *IAC* [en línea]. Disponible en <<http://www.iac.org.es/>>. [Consultado el 23 de enero de 2013].

JUNTA DE ANDALUCÍA. (2014). *Junta de Andalucía. Consejería de Educación, Cultura y de Deportes* [en línea]. Disponible en <<http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web>>. [Consultado el 25 de enero de 2014].

MINISTERIO DE CULTURA DE ESPAÑA. (2013). *Ministerio de Cultura de España* [en línea]. Disponible en <<http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos.html>>. [Consultado el 16 de marzo de 2013].

MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA. (2012). *Museo Thyssen-Bornemisza* [en línea]. Disponible en <<http://www.museothyssen.org/thyssen/home>>. [Consultado el 21 de marzo de 2012].

_____. (2013). *Tienda del Museo Thyssen-Bornemisza* [en línea]. Disponible en <<http://tienda.museothyssen.org/es/>>. [Consultado el 23 de enero de 2013].

_____. (2014). *EducaThyssen* [en línea]. Disponible en <<http://www.educathyssen.org/>>. [Consultado el 12 de junio de 2014].

TEA-TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES. (2013). *TEA- Tenerife Espacio de las Artes* [en línea]. Disponible en <<http://www.teatenerife.es/>>. [Consultado el 3 de enero de 2013].

TESEO. (2014). *Teseo* [en línea]. Disponible en <<https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do>>. [Consultado el 12 de abril de 2014].

ULL.(2014). *Ull. Catálogo* [en línea]. Disponible en <http://puntoq.greendata.es/primo_library/libweb/action/search.do?vid=ull&reset_config=true&afterPDS=true>. [Consultado el 25 de marzo de 2014].

UMI. (2014). *Umi* [en línea]. Disponible en <http://www.proquest.com/products-services/dissertations/>. [Consultado el 12 de abril de 2014].

UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2013). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura* [en línea]. Disponible en <<http://www.unesco.org/new/es>>. [Consultado el 2 de febrero de 2013].

V.5.2. Videos sobre las exposiciones.

EL ARTE DE CARTIER. (2011). *El arte de Cartier* [en línea]. Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=2UgoTRWUNOA>>. <<https://www.youtube.com/watch?v=7TJERjRdpmc>>. <<https://www.youtube.com/watch?v=OKFgUNHMjrs>>. <<http://www.museothyssen.org/thyssen/videoplayer/92>>.[Consultados el 9 de abril de 2014].

DESDE AYACATA JUAN HIDALGO 1997-2009. (2009). *Desde Ayacata. Juan Hidalgo 1997-2009* [en línea]. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=xsnw_xCZ2nA><https://www.youtube.com/watch?v=xsnw_xCZ2nA><<https://www.youtube.com/watch?v=cT201LMch94>> [Consultados el 25 de enero de 2014].

FERNÁNDEZ, Lucas. (2008). *Óscar Domínguez. Una pasión surrealista* [en línea]. Trailer. Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=jZx8VZPUNEY>>.[Consultado el 13 de septiembre de 2012].

HOPPER. (2012). *Hopper* [en línea]. Disponible en <<http://vimeo.com/45897308>>. <https://www.youtube.com/watch?v=8yrctAI9c_U><<https://www.youtube.com/watch?v=K51oYkr000A>><<https://www.youtube.com/watch?v=QcK7bfN5GO4>><<https://www.youtube.com/watch?v=8nPHL2wl6w>><<https://www.youtube.com/watch?v=zb1J3w5IvZ8>><<https://www.youtube.com/watch?v=FthU4hERLHk>><<https://www.youtube.com/watch?v=p0njq3it6h0&index=7&list=PLQ1kVc8sYmvKYIw5dFxbvSH9kvTN2iiq5>><<http://www.museothyssen.org/thyssen/videoplayer/83>>.[Consultados el 9 de abril de 2014].

JUEGO DE MÁSCARAS. LA IDENTIDAD COMO FICCIÓN (2012). *Juego Máscaras. La identidad como ficción.* de [en línea]. Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=bxwc4HUTvbQ>><<http://vimeo.com/45237270>>. [Consultados el 2 de enero de 2013]

LAGRIMAS DE EROS. (2009). *Lágrimas de Eros* [en línea]. Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=5MuAenzwMNg>><<https://www.youtube.com/watch?v=Ib7Ghi4e5DY>> <https://www.youtube.com/watch?v=vb0p_kRm> <<https://www.youtube.com/watch?v=5MuAenzwMNgHA>><<http://www.museothyssen.org/thyssen/videoplayer/22>>. [Consultados el 9 de abril de 2014].

MODIGLIANI Y SU TIEMPO. (2008). *Modigliani y su tiempo* [en línea]. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=oaOyPbLA5NU>.<<https://www.youtube.com/watch?v=iHNtAtIubMY>><<http://www.museothyssen.org/microsites/exposiciones/2008/Modigliani/fundacion/fundacion9.html>>. [Consultados el 29 de agosto de 2014]

TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES. (2011). Óscar Domínguez. *Una existencia en papel* [en línea]. Disponible en <<http://vimeo.com/49596966>>. [Consultado el 25 de enero de 2014].

TODO O NADA. MARIO TESTINO (2010). *Todo o Nada. Mario Testino* [en línea]. Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=BkEIIvKpXn4>>. <<https://www.youtube.com/watch?v=MjvkZ5TVnQ8>><<https://www.youtube.com/watch?v=BkEIIvKpXn4>>. <<https://www.youtube.com/watch?v=vYp2NbdOSbU>>. <<http://www.museothyssen.org/thyssen/videoplayer/41>> [Consultados el 9 de abril de 2014].

V.5.3. Otras referencias en televisión y cortes de radio sobre las exposiciones.

ANTENA 3.(2009). *Lágrimas de Eros*.

_____. (2010). *Todo o Nada. Mario Testino*.

_____. (2011). *El arte de Cartier*.

_____. (2012). *Hopper*.

ANTENA 3 CANARIAS. (2010). *Nueva Tripulación para el Pequod*.

CADENA COPE. (2008). *Modigliani y su tiempo*.

_____.(2010). *Todo o Nada. Mario Testino*.

_____.(2011). *El arte de Cartier*.

_____.(2012). *Hopper*.

CADENA SER. (2008). *Modigliani y su tiempo*.

_____.(2009). *Lágrimas de Eros*.

_____.(2010). *Todo o Nada. Mario Testino*.

_____.(2011). *El arte de Cartier*.

_____.(2012). *Hopper*.

CANAL 2 ANDALUCÍA. (2008). *Modigliani y su tiempo*.

CANAL Sur. (2008). *Modigliani y su tiempo*.

_____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.

_____. (2011). *El arte de Cartier*.

_____. (2012). *Hopper*.

CANAL 9. (2008). *Modigliani y su tiempo*.

_____. (2011). *El arte de Cartier*.

_____. (2012). *Hopper*.

CUATRO. (2009). *Lágrimas de Eros*.

_____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.

_____. (2011). *El arte de Cartier*.

_____. (2012). *Hopper*.

ES RADIO. (2009). *Lágrimas de Eros*.

_____. (2012). *Hopper*.

INTERECONOMÍA. (2008). *Modigliani y su tiempo*.

LA SEXTA. (2009). *Lágrimas de Eros*.

_____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.

_____. (2011). *El arte de Cartier*.

_____. (2012). *Hopper*.

ONDA CERO. (2008). *Modigliani y su tiempo*.

_____. (2009). *Lágrimas de Eros*.

_____. (2011). *El arte de Cartier*.

_____. (2012). *Hopper*.

ONDA MADRID. (2009). *Lágrimas de Eros*.

_____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.

_____. (2011). *El arte de Cartier*.

_____. (2012). *Hopper*.

PUNTO RADIO. (2008). *Modigliani y su tiempo*.

_____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.

_____. (2011). *El arte de Cartier*.

_____. (2012). *Hopper*.

RADIO ISLA. (2009). *Desde Ayacata*. Juan Hidalgo 1997-2009.

RADIO NACIONAL DE ESPAÑA. (2008). *Modigliani y su tiempo*.

_____.(2009). *Lágrimas de Eros*.

_____.(2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.

_____.(2011). *El arte de Cartier*.

_____.(2012). *Hopper*.

RADIO TELEVISIÓN CANARIA .(2009). *Desde Ayacata . Juan Hidalgo 1997-2009*.

_____. (2010). *Nueva Tripulación para el Pequod*.

_____. (2011). *Óscar Domínguez: una existencia en papel*.

RADIO TELEVISIÓN ESPAÑOLA EN CANARIAS. (2009). *Desde Ayacata . Juan Hidalgo 1997-2009*.

_____. (2010). *Nueva Tripulación para el Pequod*.

_____. (2011). *Óscar Domínguez: una existencia en papel*.

RADIO TELEVISIÓN EL DÍA. (2009). *Desde Ayacata . Juan Hidalgo 1997-2009*.

_____. (2010). *Nueva Tripulación para el Pequod*.

_____. (2011). *Óscar Domínguez: una existencia en papel*.

TELECINCO. (2009). *Lágrimas de Eros*.

_____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.

_____.(2011). *El arte de Cartier*.

_____.(2012). *Hopper*.

TELEMADRID. (2009). *Lágrimas de Eros*.

_____. (2010). *Todo o Nada*. Mario Testin

_____. (2011). *El arte de Cartier*.

_____. (2012). *Hopper*.

TELEVISIÓN ESPAÑOLA. (2009). *Lágrimas de Eros*.

_____.(2010). *Todo o Nada*. Mario Testino.

_____.(2011). *El arte de Cartier*.

_____.(2012). *Hopper*.

ANEXO I

ENTREVISTAS FUNDACIÓN COLECCIÓN THYSSEN-BORNESMISZA.

ÍNDICE DE LAS ENTREVISTAS

(Nº1) MARINA CHINCHILLA.....	632
(Nº2) CARMEN CALVO.....	637
(Nº3) CARLOS FERNÁNDEZ DE HENESTROSA.....	646
(Nº4) MIGUEL ÁNGEL RECIO.....	652
(Nº5) EVELIO ACEVEDO.....	666
(Nº6) TOMÁS LLORENS.....	681
(Nº7) GUILLERMO SOLANA.....	696
(Nº8) RAFAEL MONEO.....	705
(Nº9) FRANCESC PLA.....	710
(Nº10) MARÍA DEL MAR BOROBIA.....	717
(Nº11) PALOMA ALARCÓ.....	720
(Nº12) JUAN ÁNGEL LÓPEZ.....	723
(Nº13) MARTA RUÍZ DEL ÁRBOL.....	729
(Nº14) LETICIA COS.....	734
(Nº15) UBALDO SEDANO.....	738
(Nº16) ANA CELA.....	743
(Nº17) SOLEDAD CÁNOVAS.....	745
(Nº18) ELENA BENARROCH.....	749
(Nº19) REYES MAYERANOFF.....	753
(Nº20) JOSE MARÍA GOICOECHEA.....	757
(Nº21) ANDRÉS PÉREZ.....	761
(Nº22) ALBERTO HERNÁNDEZ.....	764

(Nº23) MARTA CARRASCO.....	768
(Nº24) FRANCISCO CALVO SERRALLER.....	772
(Nº25) AMPARO BRAVO.....	777

Anexo I, nº1, I-V.
ENTREVISTA A MARINA CHINCHILLA GOMEZ
SUBDIRECTORA GENERAL DE MUSEOS ESTATALES
MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES (2000-2007)
GOBIERNO DE ESPAÑA
16 de julio de 2014

- 1- ¿Desde que año estuvo al frente de la responsabilidad de la gestión de los museos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de España y cuáles fueron sus principales responsabilidades durante aquella etapa?

En junio del año 2000 fui nombrada Subdirectora General de Museos Estatales, permaneciendo en este puesto hasta el 31 de enero de 2007, fecha en la que me incorpore al Museo Nacional del Prado como coordinadora general de administración.

Mis principales responsabilidades eran dirigir y gestionar los entonces diecisiete museos de titularidad estatal y gestión del Ministerio de Cultura, así como cumplir con las competencias atribuidas al Estado de los sesenta y ocho museos de titularidad estatal y gestión transferida a las distintas Comunidades Autónomas. Estas responsabilidades exigieron la realización de un plan de actuación, que bajo el nombre de Plan Integral de Museos permitió trazar, entre otras, las siguientes líneas de trabajo: la renovación arquitectónica de los museos, la dotación y optimización de recursos humanos, la informatización y la accesibilidad a las colecciones, así como difusión y proyección de los museos.

- 2- ¿Cree que los museos y centros de arte españoles se posicionan al mismo nivel que otras instituciones culturales europeas?

Por supuesto, los museos y centros de arte españoles han participado del proceso de modernización que estas instituciones han sufrido en el cambio de centuria. Razón por la que su paralelismo y posicionamiento respecto a otras instituciones extranjeras es incuestionable. El concepto de calidad en el servicio público, la búsqueda de nuevos modelos de gestión en busca de una optimización de

recursos, la accesibilidad y proyección de colecciones, la búsqueda de nuevas vías de financiación, la preocupación por una nueva presentación de las colecciones, la incorporación de las nuevas tecnologías, son aspectos prioritarios en la gestión de los museos y centros de arte españoles al igual que en el resto de museos del panorama internacional.

- 3- ¿Considera que los museos españoles responden a las políticas culturales que demandan los ciudadanos y los agentes del sector?

Se puede afirmar que los museos hoy en día adaptan su oferta cultural a las demandas de la sociedad y a los agentes del sector. La preocupación por conocer los hábitos e intereses de sus visitantes, ha generado una metodología de trabajo ya consolidada en los museos que utiliza como una de sus principales herramientas: los estudios de público. Estudios que hoy se complementan con ese contacto diario e inmediato de la sociedad con los museos a través de las redes sociales, y que permite al museo palpar de forma inmediata el sentir y las inquietudes de los ciudadanos.

Igualmente existe una preocupación por dar respuesta a los agentes turísticos y culturales, y así los museos diseñan productos atractivos para estos agentes, quienes pueden ser considerados como los perfectos cómplices para la proyección de los museos.

- 4- ¿Qué alternativas considera que deben adoptar los museos en España, para exponer la mayor parte de sus fondos artísticos y no almacenarlos?

En mi opinión los museos ya han valorado y puesto en marcha todas las alternativas posibles para garantizar la máxima presentación pública de sus colecciones, a través de nuevos y renovados discursos expositivos que han exigido la renovación de las instalaciones museográficas en muchos casos, y el

crecimiento de las superficies expositivas de los museos, además de plantearse la creación de filiales en otras ciudades que les permitan mostrar sus colecciones. Así como la puesta en marcha de programas de exposiciones temporales, fuera y dentro de sus sedes, además de participar de abiertas políticas de préstamos de obras a terceros para su incorporación en exposiciones temporales.

Pero con independencia de estas medidas para una mejor presentación pública de las colecciones, el denominado almacenamiento de colecciones existirá siempre, pero este no debe ser visto como un aspecto negativo. La vida de las colecciones en un museo requiere que éstas pasen una parte de su tiempo, o todo el tiempo en salas de reserva, como consecuencia de su interés para la exposición pública, o su estado de conservación, además de criterios de rotación en su exhibición por razones de conservación, y otras razones que aconsejan su permanencia en estos espacios. Lo que el museo sí debe garantizar es la accesibilidad a los fondos almacenados, no solo por razones internas derivadas de la necesaria investigación y revisión periódica de los fondos por cuestiones de conservación y actualización de inventarios, sino por la obligatoria difusión y proyección de las colecciones. Hoy en día el acceso a las mismas a través de las páginas web de los museos y la articulación de catálogos on-line, sí debe ser una prioridad, con independencias de cuál sea la ubicación topográfica del bien en los museos.

- 5- ¿Considera que España necesita una ley de mecenazgo a la altura de otros países europeos como Francia?

Una ley de mecenazgo adaptada a la realidad de España será una muy buena noticia para la gestión del Patrimonio Histórico, y en la redacción de la misma no solo se debe mirar a Francia, sino a otros países que puedan servir de referencia.

- 6- ¿Cree que la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza se constituye como un buen modelo de gestión pública, para otras ciudades europeas, basado en un coleccionismo originalmente privado?

Por supuesto, solo hay que ver los resultados de su gestión y su conversión en una institución cultural de referencias.

- 7- ¿Piensa que en los museos españoles es necesario contar con un presupuesto elevado para gestionar un programa expositivo a la altura de otros centros europeos?

La calidad de un programa expositivo no depende únicamente de los recursos económicos, aunque sin duda son importantes para la consecución de los proyectos y la calidad final, pero lo importante es dotar a los programas expositivos de un contenido, y una línea claramente identificable con los fines de las instituciones.

Además en la actual coyuntura económica, los museos conscientes de la limitación de recursos económicos trabajan en una línea contraria, sin renunciar a la calidad de las exposiciones, como es aplicar criterios de austeridad y racionalización del gasto, lo que está ocasionando un debate en el ámbito de la gestión de exposiciones con claras consecuencias para las grandes partidas presupuestarias de una exposición como son los seguros, el montaje o transporte, sobre las que se están aplicando nuevas prácticas profesionales.

- 8- ¿Qué proyectos quedaron incompletos a su marcha y le hubiera gustado acometer en materia museística dentro sus responsabilidades?

Lógicamente los proyectos museísticos son proyectos de larga duración, que requieren distintas y largas fases de ejecución. Cuando yo llegué a la Subdirección me encontré proyectos inacabados y que yo finalizé, y cuando yo

me fui deje proyectos iniciados y que posteriores subdirectores generales concluyeron. Pero este debe ser el calendario de trabajo para los museos. Proyectos de equipo y con continuidad gracias al rigor y seriedad de sus planteamientos profesionales.

Conclusiones a la entrevista

- Durante su etapa de gestión se llevó a cabo un plan de actuación denominado Plan Integral de Museos.
- Los museos y centros de arte españoles han participado del proceso de modernización y se encuentran posicionadas al mismo nivel que otras instituciones extranjeras.
- Los estudios de público y las redes sociales se constituyen como las principales herramientas de las políticas culturales.
- Existe una preocupación por dar respuesta a los agentes turísticos y culturales, y por ello los museos diseñan productos atractivos para estos agentes.
- Piensa que el denominado almacenamiento de colecciones existirá siempre y que éste no debe ser visto como un aspecto negativo.
- Una ley de mecenazgo adaptada a la realidad de España será una muy buena noticia para la gestión del Patrimonio Histórico.
- La calidad de un programa expositivo no depende únicamente de los recursos económicos, sino de la calidad de una línea claramente identificable con los fines de las instituciones.
- Considera que Fundación Colección Thyssen-Bornemisza se constituye como un buen modelo de gestión pública.
- Un buen calendario de trabajo para los museos debe estar basado en proyectos de equipo y con seriedad en sus planteamientos profesionales.

Anexo I, nº2, I-IX.
ENTREVISTA A CARMEN CALVO POYATO
MINISTRA DE CULTURA (2004-2007)
GOBIERNO DE ESPAÑA
PRESIDENTA DEL PATRONATO DE LA FUNDACIÓN COLECCIÓN THYSSEN-BORNEMISZA
(2004- 2007)
04 de agosto de 2014

- 1- ¿Desde que año estuvo al frente del Ministerio de Cultura del Gobierno de España y cuáles fueron sus principales responsabilidades en materia cultural? ¿Qué papel desempeñó como presidenta del Patronato de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza?

Comencé a desempeñar mi labor como ministra de cultura en el año 2004. Durante casi tres años y medio estuve al frente de la gestión de las políticas culturales en España. No obstante, debo destacar una experiencia previa como gestora en este ámbito durante ocho años como consejera de cultura en Andalucía. Por tanto, llegué al ministerio con bastante experiencia en esta rama, ya que antes de ejercer como tal, colaborábamos con la cultura del gobierno y teníamos conocimientos sobre las prioridades de éste, y su ámbito de actuación en relación a los museos españoles.

Durante aquella etapa como responsable de las políticas culturales en España, mi equipo y yo llevamos a cabo varias iniciativas, tales como resetear la ampliación del Museo del Prado, en donde nos propusimos acabar las obras, veintidós días antes de dejar el puesto, momento en el cual me entregaron éstas. Además, debo destacar que fueron unas obras muy complicadas, lo cual ralentizó su ejecución.

Por otro lado, debo resaltar que durante mi etapa de gestión, convertí a este museo en una institución puntera para la investigación en el mundo, en donde no sólo se contaba con magníficos fondos, sino con grandes espacios. Sin duda, el Prado era una prioridad, y eso dio lugar a mucho esfuerzo y trabajo diario por parte del ministerio, que lo ha convertido en el mejor museo del mundo. Por

último, un aspecto que debo resaltar con respecto a esta pinacoteca ha sido la aprobación de la ley reguladora del Museo del Prado 46/2003, de 25 de noviembre de 2003, por la que el museo se convierte en organismo público, con una mayor autonomía administrativa, de autonomía de gestión, y de comunicación con el mundo.

En relación al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, recibimos las obras de ampliación, ya finalizadas. Nuestro mayor logro con respecto a este museo se basó en ordenar los fondos y comprar aquellas obras de arte que completaran las lagunas de la colección, obras de autores tales como Picasso, Braque o Gris. Por tanto, esas fueron las dos tareas fundamentales que recibimos en torno a este centro, la recepción de las obras y la política definida de adquisición de obras de arte.

En cuanto al Museo Thyssen-Bornemisza, debemos resaltar que de la misma manera que en el Reina Sofía, recibimos las obras de la ampliación en donde se albergaría la colección de la baronesa, a quien conozco desde hace diecisiete años y tengo muy buena relación. Nuestra relación personal se gestó cuando yo era consejera de cultura en Andalucía y la animaba a que trajera a Málaga la colección de pintura andaluza del siglo XIX. Posteriormente, comenzamos a tener conversaciones para llevar a cabo la viabilidad de dejar su colección en Madrid, en el Museo Thyssen-Bornemisza. La colección de la baronesa debe permanecer en el Museo Thyssen-Bornemisza. El acuerdo de préstamo durante diez años lo firmó Mariano Rajoy y su ministro y en éste se tuvo en cuenta la tasación de las obras realizada por Christie's, con el objeto de conocer el patrimonio artístico de la baronesa que se encontraba conservado en el museo. Por tanto, este museo completa la historia del arte en los museos de nuestro país, junto con el Prado y el Reina Sofía.

Como presidenta del patronato, mi labor fundamental fue convencer a la baronesa que dejara su colección en el museo, institución ésta que se ha diversificado gracias a las políticas de exposiciones temporales de su director artístico, Guillermo Solana. Una de las más relevantes, desde mi punto de vista, fue la muestra de *Pisarro*. Sin duda, las muestras temporales, la creación de un nuevo espacio expositivo para la colección de la baronesa y la buena relación y comunicación entre Carmen Thyssen, Guillermo Solana y yo, generaron muchos éxitos en aquella etapa.

En relación a mi actual ocupación, mencionar que soy Catedrática de Derecho Constitucional en la Universidad de Córdoba, además he redactado junto con Gregorio Cámara el documento para una reforma federal del estado autonómico.

- 2- ¿Cree que los museos y centros de arte españoles se posicionan al mismo nivel que otras instituciones culturales europeas?

Nos sobran centros de arte y museos. En España existen demasiados y algunos podrían no existir perfectamente. Apuesto por más calidad y menos cantidad, por la cooperación con otros centros entre los que se pueden rotar las colecciones a través de exposiciones. De este modo, insisto en aunar esfuerzos en la calidad y en la cooperación en detrimento de la cantidad de espacios. Considero que el ser humano debe ser inteligente y sabio en ese aspecto. Todos somos conscientes que tanto las comunidades autónomas como los ayuntamientos gestionan centros de arte y museos muy buenos, y no trabajan en red, itinerando por España. Estos actúan como reinos de taifas, no beneficiando ni a los políticos, ni a las instituciones, ni a los ciudadanos. Es resultado de un *boom* que estalló hace algunos años en donde todos los ayuntamientos querían centros de arte contemporáneos y cuyas consecuencias ha sido una gestión independiente de cada uno de ellos, que generó que el ministerio que dirigía preparara antes de mi marcha un convenio con las comunidades autónomas para que los centros

estuvieran en la red. De este modo, se pretendía que entre todos los centros se diseñara un programa pedagógico para educar a los ciudadanos españoles en arte contemporáneo.

- 3- ¿Considera que los museos españoles responden a las políticas culturales que demandan los ciudadanos y los agentes del sector?

La política cultural debería ser central en la agenda de España. Lo más importante es la programación cultural en términos generales y máxime en nuestro país donde el turismo es elevado. Considero que debemos escuchar y atender a los ciudadanos además de formar. En mi caso conozco tanto el derecho constitucional como la gestión cultural y considero que la profesionalidad en este segundo caso depende de la seriedad en la que se atiende tanto a los técnicos, como a los artistas y creadores. Se deben conducir más políticas pedagógicas y no meramente culturales, basadas en el ocio y en el entretenimiento. Por tanto, a todos los partidos políticos hay que exigirle esta premisa.

- 4- ¿Qué alternativas considera que deben adoptar los museos en España para exponer la mayor parte de sus fondos artísticos y no almacenarlos?

Dotar al país de espacios expositivos con grandes salas de exposiciones dispuestas con todos los requerimientos técnicos necesarios, y no construir tantos museos. Esta alternativa es más económica y a ella pueden ir destinados los fondos públicos. Un buen ejemplo para no almacenar fondos artísticos fue el plan que creamos en el Museo del Prado, llamado el *Prado disperso*, en el cual firmamos un acuerdo con las grandes ciudades españolas y sus museos, generando la posibilidad de ser visibles los fondos de este museo en espacios adecuados por los ciudadanos. De este modo, resalto que no hacen falta más museos y sí salas de exposiciones para itinerar los fondos del patrimonio artístico.

Debemos destacar que desde que nos fuimos no se han dado grandes noticias culturales, ya que hicimos mucho en poco tiempo y cuyo mensaje fue y sigue siendo claro: apostar por el arte, formando e informando al ciudadano y no creando más centros. Una buena alternativa sería trabajar en coordinación, el ministerio con las comunidades autónomas, tal y como se hizo bajo mi etapa de gestión, en donde los fondos de los museos eran visibles en otras ciudades a través de los programas que diseñamos para tal fin.

- 5- ¿Considera que España necesita una ley de mecenazgo a la altura de otros países europeos como Francia?

El modelo de Francia es el modelo perfecto y es el que debemos adoptar en España. El mecenas debe caracterizarse por ser una persona con intenciones solidarias, que coopera con lo público, con la institución y con el ciudadano, que es el que recibe el mensaje positivo. Se debe cambiar el concepto de mecenazgo y potenciar aquel que desprende una imagen discreta y elegante, tal y como debe recibirlo el ciudadano que paga con sus impuestos la cultura, entre otras cuestiones. Si valoramos otros modelos como puede ser el americano, debemos destacar la conciencia de sostenibilidad de la cultura. En particular, los megalómanos aportan 500 dólares a la orquesta de su ciudad, con el objeto de ayudar y apostar por ésta. Este tipo de apoyos deberían abrirse en España.

- 6- ¿Cree que la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza se constituye como un buen modelo de gestión pública, para otras ciudades europeas, basado en un coleccionismo originalmente privado?

El Thyssen se constituye como una institución muy particular. La baronesa, que es española y fue la esposa de un gran coleccionista el barón Hans Heinrich von Thyssen-Bornemisza, motivó que esta colección la adquiriera el estado español. Por tanto, esta relación con España fue casual. Además de esta situación puntual,

la calidad de los fondos completaban la oferta artística junto con el Reina Sofía y el Prado, lo cual motivó que tanto Felipe González como Javier Solana (expresidente y exministro), bajo el asesoramiento de Carmen Jiménez, decidieran hacer tal operación. No obstante, todo fue de una casualidad histórica absolutamente positiva para España.

- 7- ¿Cuáles cree que fueron los argumentos fundamentales que motivaron que el Estado Español, en 1993, adquiriese la Colección Thyssen-Bornemisza a través de la creación de una Fundación?

La disposición del barón y de la baronesa y el asesoramiento de Carmen Jiménez, con una aportación pública.

- 8- ¿Piensa que el Estado Español podría adquirir la Colección Carmen Thyssen, a medio o largo plazo con el objeto de enriquecer el patrimonio nacional?

Considero que se encontrará una solución en términos económicos razonables y haciendo esfuerzos en las políticas culturales, tales como fraccionando el dinero etc. Estoy convencida que a ningún gobierno se le va a escapar la colección. Además, la baronesa no quiere que su colección se marche fuera de España. Sin embargo, el acuerdo que se firmó con el Estado relativo al depósito de su colección no es el idóneo, creo que sería mejor otro tipo, donde se invitase a las dos partes a una serie de obligaciones y donde se defendieran los intereses públicos. Como sabes, en la actualidad la baronesa no recibe contraprestación económica alguna; lo que sí ha recibido es un espacio para conservar y exponer su colección. La baronesa, a medio o largo plazo, apostará porque su colección se quede en España a cambio de un dinero razonable. Debemos mencionar que Carmen Thyssen sigue ampliando su colección con una política de adquisiciones definida. En ocasiones, cuando el museo requiere una pieza para una determinada exposición, la baronesa presta sus piezas de la colección particular.

- 9- ¿Podemos afirmar que este centro se ha rentabilizado tanto económicamente como socialmente durante los más de veinte años que cumple desde su creación?

La cultura no puede ser ni gratis ni cara, porque es un derecho. El Estado no puede esperar hacer negocios con la cultura. Ésta debe ser lo más eficiente posible, no pensar en recuperarse en términos económicos y sí generar formación. Por tanto, la cultura no se puede traducir en dinero y debe ser un servicio público con una gestión eficiente y razonable. La gestión económica debe ser buena pero debe formar. Lo que llamamos la economía de la cultura es una excepción en el mercado y no se puede comprar.

- 10- ¿Cree que el Museo Thyssen- Bornemisza se posiciona al mismo nivel que otros centros nacionales como el Museo del Prado o el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, en el ranking de los países europeos con más museos de firma?

Se tratan de tres museos diferentes, que han crecido y mejorado en todos los sentidos. Sin duda, la ampliación del Thyssen le ha dado vida y la elección del patronato, así como la dirección artística ha sido acertada. Por tanto, las políticas temporales, la infraestructura, sus colecciones y el patronato, ha generado que se posicionen a la altura de otros centros museísticos europeos.

- 11- ¿Piensa que en los museos españoles es necesario contar con un presupuesto elevado para gestionar un programa expositivo a la altura de otros centros europeos?

Si no hay presupuesto no se puede programar. Por tanto, los programadores deben buscar el equilibrio y que las actividades sean rentables, si se cumple el objetivo. Si se desprograma porque no asiste público, hay que pensar en qué se ha invertido el dinero. Considero que el arte debe recalar en espacios de descubrimiento, donde no va la gente en general. Por tanto, hay que ver dónde se

gasta y dónde se programa. Los gestores culturales deben trabajar para no sólo programar donde se llena, sino buscar alternativas y educar a la población.

12- ¿Qué proyectos le habría gustado ejecutar antes del término de su periodo de gestión en el ministerio?

La implantación de la red de espacios contemporáneos. Un trabajo destinado al arte contemporáneo en España y la ley de propiedad intelectual. Debemos proteger el trabajo de los creadores en España. Ése es el futuro de la cultura en este país.

Conclusiones a la entrevista

- Durante su etapa de gestión el Prado fue una prioridad, y considera que el resultado ha sido convertirlo en el mejor museo del mundo.
- En el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía se encargó de la recepción de las obras de ampliación y de crear una política de adquisición de obras de arte.
- Es consciente de que la colección de la baronesa debe permanecer en el Museo Thyssen-Bornemisza.
- Considera que en el Museo Thyssen-Bornemisza, las muestras temporales, la creación de un nuevo espacio expositivo y la relación entre Carmen Thyssen, Guillermo Solana y ella, generaron muchos éxitos durante aquella etapa.
- En su opinión, sobran centros de arte y museos en España y que estos deben colaborar en red. La solución sería una mejor política de gestión de las salas de exposiciones para que pudiesen itinerar los fondos del patrimonio artístico.
- Comenta que la política cultural debería ser central en la agenda de España.

- Considera indispensable que el ministerio trabaje con las comunidades autónomas, en donde los fondos de los museos sean visibles en otras ciudades.
- El mecenas debería caracterizarse por ser una persona con intenciones solidarias, que coopere con lo público, con la institución y con el ciudadano.
- La calidad de los fondos del barón y de la baronesa Thyssen completan la oferta artística junto con el Reina Sofía y el Prado, lo cual motivó al Estado a adquirir la colección.
- La cultura no puede ser ni gratis, ni cara, porque es un derecho.
- Se debe proteger el trabajo de los creadores en España.

- 1- ¿Cuál fue la denominación de su puesto, el período que abarcó y las principales funciones competenciales que desarrolló en él?

Fui director-gerente y las competencias son las correspondientes a las que figuran en las memorias del museo y en sus estatutos.

- 2- ¿Cuáles fueron las herramientas fundamentales que tuvo en cuenta para gestionar la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza?

Lo más delicado de gestionar fue la relación entre el Estado y la familia Thyssen.

- 3- ¿Podemos hablar de rentabilidad en este museo?

Una fundación, por definición, no tiene ánimo de lucro. Más que de rentabilidad habría que hablar de cobertura de los costes operativos. En el Thyssen, éste se situó entre el 70% y el 90%, que es una cifra muy satisfactoria para cualquier museo.

- 4- ¿Cuáles fueron los principales recursos económicos del Museo Thyssen-Bornemisza y cuales fueron las áreas en las que se consumió mayor presupuesto?

Esto figura en las memorias y las liquidaciones de las cuentas de la fundación y en los Presupuestos Generales de Estado, todos ellos documentos públicos.

- 5- ¿Cuál fue durante su etapa al frente de la gestión del Thyssen, el porcentaje aproximado de ingresos en esta institución?

Insisto no dispongo de estos datos, que por otra parte son públicos

- 6- ¿Qué estrategias se planteó para aumentar la autofinanciación del museo?

Subir el precio de las entradas, alianzas estables con patrocinadores, como la Fundación Caja Madrid, sacar el máximo rendimiento a la tienda, así como la gestión de eventos privados, la cafetería, etc.

- 7- ¿En qué afectó la crisis a la gestión del Museo Thyssen-Bornemisza?

La crisis fue posterior a mi salida del Thyssen.

- 8- ¿Qué papel ocuparon las políticas de financiación externa, los patrocinios y la participación de los mecenas en la vida cultural del museo?

Un papel muy relevante que permitía financiar el programa de exposiciones temporales, lo que a su vez suponía mayor número de visitantes y de ventas en la tienda

- 9- ¿Qué modelos de mecenazgo desarrollaba la fundación?

Al principio la Fundación contaba con 3 ó 4 patrocinadores de grandes exposiciones, posteriormente, cuando se firmó el acuerdo a largo plazo con la Fundación Caja Madrid, los ingresos por patrocinio provenían básicamente de dicha institución.

10- En España solemos hablar siempre de patrocinios de empresas, lo cual está más vinculado a cuestiones de promoción y de imagen corporativa ¿existía la labor de patrocinio y mecenazgo a título individual?

No. Los Amigos del Museo es lo que se puede considerar como fórmula más parecida al mecenazgo individual.

11- ¿Qué canales de comunicación fueron los más efectivos para difundir la programación del centro?

La prensa escrita y en menor medida la televisión, fundamentalmente con motivo de las exposiciones temporales.

12- ¿Cree que los estatutos que rigen a la fundación y a su organización y funcionamiento podrían ser mejorables o responden las necesidades de ésta?

Los estatutos son básicamente correctos. En todo caso son el resultado de un complejísimo acuerdo entre el Estado y la familia Thyssen, difícilmente modificable.

13- ¿Cuál es el perfil del público que supone un reto para el Museo Thyssen-Bornemisza?

El público más popular.

14- ¿Se dirigen esfuerzos al establecimiento de acuerdos con instituciones, fundaciones, centros universitarios, con el objeto de vincular de manera estable a posibles benefactores, mecenas, coleccionistas a un proyecto como la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, haciéndoles partícipes?

A los patrocinadores se les hacía partícipes de las actividades del museo y se les otorgaban privilegios de uso de las instalaciones, presencia en el museo y en la comunicación, también en materia de relaciones públicas, todo ello con el objeto de fidelizarles.

15- ¿Cuál era el patrocinador por excelencia del museo durante su etapa de gestión?

El patrocinador principal en la última etapa fue la Fundación Caja Madrid. Se trataba más de un socio que de un patrocinador, ya que el acuerdo incluía la realización de dos exposiciones anuales en su sede de la Casa de la Alhajas, además de contar con las contraprestaciones habituales.

16- ¿Cómo eran las relaciones con las empresas?

Muy buenas

17- ¿Cuál es la valoración de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza tras veinte años desde su apertura al público?

Creo que ha sido todo un éxito y que ha venido a completar lagunas existentes en las colecciones españolas en materia de pintura europea y americana.

18- ¿Cuáles son los modelos de gestión más adecuados para las instituciones culturales? ¿En el Thyssen podemos hablar de una fórmula mixta público-privada?

El modelo mixto es adecuado aunque la fórmula tiende inevitablemente a decantarse hacia un mayor control del Estado sobre la institución.

19- ¿Cree que la ampliación del museo ejecutada en 2004 ha generado un mayor número de visitantes?

Creo que sí, pero en cualquier caso ahí están las cifras para comprobarlo.

20- Tras su etapa al frente de la gerente de la Fundación- Colección Thyssen-Bornemisza, ¿qué proyectos le quedaron por hacer y le hubieran gustado que se materializaran?

Creo que lo fundamental en cuanto a servicios, espacios, instalaciones, etc. se consiguió con la ampliación. No tengo la sensación de que haya quedado algo significativo por realizar.

Conclusiones a la entrevista

- Lo más complicado durante su etapa de gestión fue gestionar la relación entre el Estado y la familia Thyssen.
- En el Thyssen, más que hablar de rentabilidad, se puede hablar de cobertura de los costes operativos, situándose entre el 70%-90%.
- Para aumentar la financiación del Museo Thyssen-Bornemisza, se optó por subir el precio de las entradas, y generar alianzas estables con patrocinadores, como la Fundación Caja Madrid, entre otros.
- Las exposiciones temporales del museo eran financiadas por los patrocinios y colaboradores.
- Considera que la prensa escrita y la televisión son los canales más efectivos para la comunicación de la programación del museo.
- El perfil de visitante que sigue siendo un reto para el museo es el más popular.
- La Fundación Caja Madrid poseía con el museo, una relación más de socio, que de patrocinador.

- Valora el Museo Thyssen-Bornemisza, tras veinte años de su apertura y lo considera todo un éxito, ya que ha venido a completar algunas lagunas en las colecciones españolas.
- Considera que el modelo mixto de gestión es adecuado, aunque tiende a decantarse siempre, hacia un mayor control del Estado sobre la institución.
- La ampliación del Thyssen ha generado un aumento de visitantes.
- Piensa que tras su marcha del Museo Thyssen-Bornemisza no le ha quedado nada significativo por realizar.

- 1- ¿Cuál fue la denominación de su puesto, el período que abarcó y las principales funciones competenciales que desarrolló en él?

Yo fui director-gerente de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, eso implica ser el director-gerente del museo, porque la institución es la fundación y el objeto principal de la gestión es el museo. En este sentido, podemos destacar dentro de mis funciones, la jefatura de personal, todo lo que se refiere al presupuesto, a la contabilidad, a la imagen exterior, a la comunicación, a la preparación de los patronatos, a las relaciones externas tanto con las empresas privadas como con la administración pública, el marketing, así como otras tareas a destacar, en donde no se incluye el diseño artístico.

En definitiva, todo lo relativo a la estrategia de comunicación, de venta y de imagen. Además, durante mi etapa de gestión, se potenciaron todas estas líneas en un momento, además, en el que amenazaba el comienzo de la crisis y hubo que mantener los recursos de la mejor manera posible. Ya se veía que se tenían que trabajar más las cuestiones de patrocinio y se preveía una ley de patrocinio y mecenazgo. Teníamos una línea de trabajo en un modelo público en donde se iban acabando las subvenciones. No obstante, el Thyssen contaba con la fidelidad de una institución como era la Fundación Caja Madrid, que podía perderse, como finalmente se produjo. Por tanto, mis esfuerzos se dirigieron a reforzar la búsqueda de patrocinio contratando a una persona que se dedicara a tal fin. También, se reforzó mucho el *merchandising* y se puso en funcionamiento la tienda on-line, e incluso la venta de imágenes de los cuadros de la colección, que se podían reproducir en cualquier tamaño a excepción del real, y que además se podían enmarcar. Por otro, se intentó buscar alternativas para tener el máximo tiempo de apertura del museo, eliminando el lunes como

día de descanso, e incluyendo las noches de los sábados, con el objeto de que el público no sólo viniera en las horas punta sino en todos los horarios. Por tanto, se reforzaron todos los canales de ingreso posibles para el museo.

- 2- ¿Cuáles fueron las herramientas fundamentales que tuvo en cuenta para gestionar la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza?

Consideré fundamental conocer la información, por ello, se implantaron unos sistemas informáticos para conocer los detalles de la venta en taquilla y las compras en la tienda, es decir un sistema de *managing* que permite, en la actualidad, tener toda esa información, con alertas. La elaboración de este sistema ha sido muy práctico, pero indudablemente, con lo que hay que contar es con las personas, que son parte del mérito que tiene el museo.

- 3- ¿Con qué presupuesto aproximado contó la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza para su gestión?

Durante mi etapa de gestión, teníamos unos veinte millones de euros de gastos. Por ello, nuestra tarea fundamental fue la relativa a buscar ingresos, que procedían del ámbito público, de la venta de las entradas en la taquilla, de la venta de los artículos en la tienda, del patrocinio y mecenazgo. Además, durante esa época se produjeron beneficios porque debemos recordar que se consiguió el record de visitantes del museo con exposiciones como *Antonio López*, y otras actividades llegando a la cifra de un millón de visitantes.

- 4- ¿Podemos hablar de rentabilidad en este museo?

Por un lado, existe una rentabilidad económica para el propio museo y por otro, una rentabilidad social. Dentro del primer caso, y con relación a

los porcentajes de ingresos que tienen las administraciones públicas, el Thyssen es uno de los más altos, debido a la venta de entradas en las taquillas y a la venta de artículos en la tienda, así como los alquileres, que también se llevan unos porcentajes altos. Por tanto, el presupuesto de ingresos supone que la venta de artículos alcance el 14% de los ingresos, la venta de entradas el 20%, el patrocinio y colaboraciones un 17%, y subvenciones públicas el 16%. En este sentido, podemos llegar a la conclusión de que más de la mitad de los ingresos del propio museo los consigue el museo. Esto no es lo habitual en organismos culturales, ya que el componente de subvención pública en otros, es mucho más alto. Ésa es la gran rentabilidad para el museo. Por otro, si hablamos de rentabilidad social, en el caso del Museo Thyssen-Bornemisza, es todavía mayor, ya que la propia existencia de la colección ha llenado un vacío con obras de arte que no existían en España, sobre todo las pertenecientes al Impresionismo y a la pintura holandesa, entre otras a destacar. De este modo, se ofrece al público español una colección de arte que anteriormente no existía en España y que de manera contraria, habría que salir de España para verla. En segundo lugar, se sitúa en el eje de la Castellana, famosa por los tres museos, (El Prado, Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza), por lo tanto, incrementa el valor que Madrid tiene en el ámbito de la cultura y de la riqueza artística. Ésta es otra rentabilidad que se puede medir en el impacto del turismo y su atracción. Y en último lugar, destacamos la dedicación del museo no sólo en términos económicos sino en términos docentes (talleres y la propia divulgación de la colección) con el objeto de poner en conocimiento su propia colección. Las dos rentabilidades tienen unas tasas muy altas.

- 5- ¿Cuáles fueron las principales fuentes de ingreso de la Fundación-Colección Thyssen-Bornemisza?

Las principales fuentes de ingresos eran la venta de entradas en taquillas, la venta de productos en la tienda, el alquiler de los espacios, el patrocinio y las colaboraciones y las subvenciones públicas.

- 6- Dentro de los presupuestos generales de Estado ¿podíamos contemplar alguna partida presupuestaria destinada a la institución?

Dentro de los recursos del Estado existe una subvención que todos los años el Ministerio de Cultura establece en los Presupuestos Generales del Estado, y que ha ido variando a lo largo de los años, estando entorno a los cuatro millones de euros, y que se seguirá subvencionando, porque forma parte de la obligación del Estado para el mantenimiento de la colección. Esta partida forma parte de los ingresos del museo. No obstante, si a lo largo del año, como objeto de la buena gestión del museo, se logran más ingresos, se genera un remanente y se incorpora al presupuesto del ejercicio siguiente.

- 7- ¿Cuáles fueron las áreas del museo en la que se consumió mayor presupuesto?

El programa expositivo, el personal, y el mantenimiento del edificio. Éstas son las tres grandes partidas del Museo Thyssen-Bornemisza.

- 8- ¿La institución muestra una capacidad creciente en obtener fondos para su gestión?

Se ha potenciado una capacidad creciente de obtener fondos, y además, es evidente. La crisis afectó, no tanto en el ámbito de los visitantes, que seguían viniendo al museo, a pesar del incremento en el precio de la entrada. Durante un tiempo, se realizó un estudio donde se comprobó que el museo tenía la imagen de ser un museo caro; sin embargo los precios de las entradas eran similares a los de otros. Al margen de este estudio, se

produjo un aumento del precio, y no repercutió en el número de visitantes, pero sí ayudó a incrementar los ingresos. No obstante, en el año 2010, se percibía más la crisis y se bajaron los precios del alquiler de los espacios, y ahí se notó muchísimo.

9- ¿Qué estrategias se plantearon para aumentar la autofinanciación del museo?

Al caer los ingresos, se subieron los precios de las entradas y a pesar de esto siguió el número de visitantes, e incluso lo aumentamos.

10- ¿En qué afectó la crisis a la gestión del Thyssen? ¿Qué estrategias o medidas se establecieron para hacer frente a ésta?

Caen los ingresos y se buscan otros mecanismos, tales como el patrocinio y el mecenazgo. Y a pesar de la crisis, continuó aumentando los visitantes, si posteriormente ha caído este índice, habría que preguntarle al actual gerente.

11- ¿Cree que los estatutos que rigen a la fundación y a su organización y funcionamiento podrían ser mejorables o responden las necesidades de ésta?

La fundación nace con un compromiso entre el Estado y la familia Thyssen-Bornemisza y eso se refleja en los estatutos, de cara a la composición del patronato, y de cara a los compromisos de vinculación con el Estado, que facilita un espacio, además de una partida financiera todos los años para la conservación de la colección. Considero que todas esas cuestiones están muy bien.

12- ¿Cuáles son los modelos de gestión más adecuados para las instituciones culturales? ¿En el Thyssen podemos hablar de una fórmula mixta público-privada?

El Thyssen es pionero en la gestión privada de los fondos públicos. Como modelo me gusta, pero creo que tiene sus inconvenientes. Como gestor, reconozco que este modelo genera autonomía de funcionamiento, además de una directa repercusión de las actividades en el museo; es decir si hay un patrocinio, éste es para el museo, si haces una campaña de imagen, la haces para el museo y no para algo más abstracto, como es el ámbito público. Pero debemos destacar que también genera otros inconvenientes. Como funcionario que soy de la administración de Estado, servidor público y conocedor del interés general, a veces las fundaciones acaban por parecer absolutamente privadas, y no perteneciendo al Estado, ni al ámbito de una administración y por lo tanto se pierde lo que el verdadero propietario,- que es el Estado-, debe reflejar como suma en todo un patrimonio a los ciudadanos. Por lo tanto, tiene ventajas e inconvenientes, pero como gestor tiene sin duda, ventajas.

13- ¿Qué exposiciones y actividades organizadas durante su etapa de gestión generaron un mayor esfuerzo económico?

Curiosamente, hay exposiciones que han generado mucho esfuerzo económico, por su gran calidad, y éstas no siempre han tenido una gran repercusión de público. Para mí, una de las mejores exposiciones que se han hecho fue la de *Ghirladaio*. Vinieron cuadros de todo el mundo, fue de altísima calidad y puso en valor el cuadro de Giovanna Tornabuoni, que posee el museo. Por tanto, al margen de ser una exposición cara no tuvo tanta repercusión, como sí las ha tenido otras, que podemos destacar, tales como *Todo o Nada. Mario Testino*, cuya gestión fue barata y alcanzó grandes cifras de visitantes y de impacto mediático. Entre éstas, hubo muchas que para mí fueron especiales, sobre todo cuando las

gestionas, pero destacaría esas dos por la calidad, el glamour y la rentabilidad.

14- ¿Cuáles son las contraprestaciones que reciben las instituciones prestatarias?

Los préstamos se basan en un sistema de compensación, yo te presto hoy y mañana me prestas tú.

15- ¿Qué papel ocuparon las políticas de financiación externa, los patrocinios y la participación de los mecenas en la vida cultural del museo?

El papel debería haber sido más relevante. En aquel momento no llegamos a constituirlo pero sí diseñamos un consejo de benefactores, con el objeto de poder reunirlos con el patronato en alguna sesión. De este modo, dejamos claro, que si el patrocinio es importante, la vinculación con el museo debe ser importante, no tomando decisiones, pero sí

comprometiéndose un poco más y sugiriendo líneas de gestión. Finalmente, no se constituyó, porque no me dio tiempo, sólo se diseñó y se aprobó en el patronato.

16- ¿Qué modelos de mecenazgo desarrollaba la fundación? ¿Existía la labor de patrocinio y mecenazgo a título individual?

Durante el tiempo que fui gerente en el Museo Thyssen- Bornemisza, tuve la oportunidad de ir a EEUU, durante una semana, becado por una fundación belga, y un grupo internacional y estuvimos conociendo los modelos de patrocinio y mecenazgo de este país. La primera sorpresa fue que los patrocinios más altos no provenían de las empresas, sino de individuos, el donante y el particular, pero éste no es el caso español, ya que el ciudadano de este país opina que la cultura es facilitada por la

administración y que ya paga impuestos. Por tanto, en España es más bien la empresa, que busca la rentabilidad de imagen, la que se convierte en patrocinadora. Cuestión que irá cambiando, ya que ahora mismo la ley de presupuestos y la reforma fiscal plantea contemplar algunas desgravaciones fiscales para el micro mecenazgo, para que los particulares también hagan donaciones. Sin duda, sigue siendo una estrategia comercial, la búsqueda de empresas por parte del museo.

17-La existencia de un programa de patrocinio en el museo en el cual se financian actividades culturales, ¿favorece la conservación de la colección a través de una labor previa de investigación, catalogación y restauración?

Yo separaría el patrocinio de la conservación intelectual. El patrocinio viene sobre todo dirigido a las exposiciones. En cambio, la actividad permanente del museo es la investigación, la catalogación, la

conservación y la restauración, con la finalidad de exponer y por ello se deben realizar estas acciones. El patrocinio va más ligado a las exposiciones temporales, y durante el tiempo en el que estuve, contamos con el patrocinio de la Fundación Caja Madrid, que permitía hacer muestras con doble sede, tanto en el Museo Thyssen-Bornemisza como en la Casa de las Alhajas.

18-¿Cuál era el patrocinador por excelencia del museo durante su etapa de gestión y cuál era la aportación de éste y las contraprestaciones que ha recibido?

La Fundación Caja Madrid. Se realizaban dos exposiciones al año en las dos sedes (La Casa de las Alhajas y el Museo Thyssen- Bornemisza), y a cambio, la Fundación Caja Madrid pagaba íntegramente esas exposiciones. No debemos olvidar que esas exposiciones, tenían un gasto

de un millón de euros cada una y que eran financiadas por CajaMadrid, por lo tanto era una aportación muy importante.

19- ¿Cómo eran las relaciones con las empresas?

En esos momentos teníamos contactos con otras empresas pero no se fraguaban grandes acuerdos, no porque no se intentara, sino porque era tan potente el nombre de la Fundación Caja Madrid, que posibles colaboradores del mundo financiero no querían participar, y otros sectores lo hacían, pero tímidamente. Es verdad que posteriormente, la línea de patrocinios se abrió a buscar otros posibles *partners*

20- ¿Qué objetivos persigue Amigos del Museo?

No es tanto la búsqueda de una rentabilidad económica, aunque paguen una cuota, no se va buscando eso, lo que se persigue es la fidelización de un público y el compromiso material, personal y de vocación de éste. Este colectivo está compuesto por personas que se vinculan de manera directa al museo, que aportan una cuota y que crean opinión, porque son como la “familia” del propio museo, se comprometen con él, y dan una imagen exterior sobre éste. Actúan como una especie de embajadores.

21- ¿Qué canales de comunicación fueron los más efectivos para difundir la programación del centro?

Durante mucho tiempo, han sido los canales tradicionales, tales como la prensa escrita, la radio, y la televisión, aunque ésta es demasiado cara y no se puede acceder fácilmente, pero siempre hemos podido lograr algún reportaje. No obstante, durante la época en que estuve al frente de la gerencia del museo, se experimentaron muchos cambios en los medios de comunicación, y además, la prensa escrita dejó de venderse con la frecuencia anterior. Se experimentaron varias reformas en este ámbito, y

por tanto pasamos al mundo de Internet y de las redes sociales. En ese sentido, el Thyssen ha sido pionero en este ámbito con respecto a otros museos, no sólo por la participación activa en las redes sociales, sino por introducir aplicaciones donde se puede programar la visita antes de llegar, e incluso guardar la visita realizada con sus preferencias. Además, hubo dos colaboraciones muy importantes, una con Google, creándose un programa de museo virtual y el Museo colaboraba junto con otras instituciones en este proyecto. Del mismo modo, se introdujeron otros sistemas como *el mapa del tiempo* y otras que se podían descargar en las pantallas del museo, o bien por Internet. Por tanto, este museo utiliza nuevas formas de comunicación, no sólo las tradicionales.

22- ¿Cuál es el perfil del público que supone un reto para el Museo Thyssen-Bornemisza?

El público más joven, aunque creo que este es un reto de todas las instituciones culturales. El prototipo de visitante habitual del museo es, como en otros, una mujer de edad media y estudios avanzados. Por tanto, se busca un público más joven y eso da lugar a mostrar las colecciones y las exposiciones de otra manera, y los horarios tienden a ser alternativos, todo ello buscando públicos distintos. Ése es el gran reto, buscar más públicos y distintos. Para ello es necesario también, tener acuerdos con otras instituciones, tales como los centros universitarios. Es una necesidad y una obligación de los museos vincularse a otras actividades, para atraer a otros públicos, y no sólo concebir éste como un lugar de exposiciones, sino también como un espacio que ofrezca un espectáculo de danza o de música. De esa manera, personas que terminan teniendo esas otras inquietudes artísticas acaban yendo al museo, donde se van a encontrar con una colección, y sin duda van a volver.

23- ¿Cree que la ampliación del museo ejecutada en 2004, ha generado un mayor número de visitantes?

La ampliación fue acertada en términos de repercusión mediática, alcanzando así más público. En la actualidad, disponer de la colección del museo, de la colección de la baronesa y del programa de las exposiciones temporales, genera que se retroalimenten los tres, y por ello es necesario que haya actividad en el museo para que tenga el atractivo correspondiente para el público.

24- El Museo Thyssen-Bornemisza es considerado uno de los mejores museos del mundo dada su excelente colección y actividad expositiva ¿cuál es el secreto del éxito de este museo?

El museo tiene una ventaja con respecto a otros, y es que al nacer más tarde siguió una política de selección siguiendo criterios más objetivos, de externalización y de búsqueda de buenos *curriculums*, y eso se nota en una óptima profesionalización. Por otro lado, debemos destacar que el personal es muy joven, más que en el resto de los museos. A esto, hay que añadir el tamaño de museo, que posee unas ciento veinte personas aproximadamente en nómina, y esto genera que sea como una casa con un espíritu de trabajo conjunto, lo cual tiene muchas ventajas para dirigir la política de recursos humanos, que es muy complicada en otros ámbitos.

Además, debemos mencionar que nos otorgaron dos premios, uno es el “Plan Concilia” que es favorecedor para los recursos humanos, ya que es fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones. En este premio se valora que este museo se facilita la conciliación de la vida profesional con la vida privada, lo que es muy importante y se ha logrado. Pero también, no hay que olvidar que la red de museos de Francia,- que da un premio todos los años-, nos premió como el museo de mayor calidad en el año 2010, y no solamente valorando el número de visitantes, sino otras cuestiones, tales como el trato al público, la manera en la que concebimos las exposiciones, y el lugar en el que está ubicado el museo.

Así que también hay varios reconocimientos. Personalmente estoy satisfecho.

25- ¿Cuál es su valoración de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, tras veinte años desde su apertura al público?

Es muy positiva, porque España cuenta con una importante colección, que de otra manera no hubiera logrado, Madrid cuenta con otro gran museo y, los ciudadanos disponen de una institución con una forma distinta de mostrar un museo. A nivel personal, fue una gran satisfacción, ya que era el reto de trabajar en un ámbito privado, y no solamente en el ámbito público -del que procedo-, alcanzando grandes logros y records de visitantes. A esto hay que sumar la ayuda, colaboración y esfuerzo de la baronesa Thyssen, porque como personaje mediático ayuda mucho a la imagen del museo, pero como gestora e impulsora, ha colaborado mucho y ha estado muy presente para impulsar el funcionamiento de esta institución.

26- Tras su etapa al frente de la Gerente de la Fundación- Colección Thyssen-Bornemisza, ¿qué proyectos le quedaron por hacer y le hubieran gustado que se materializasen?

Lo ideal hubiera sido integrar la colección de la baronesa dentro del propio museo, pero es complicado. En estos momentos tenemos las dos colecciones, y las visitas se pueden hacer separadas, pero la integración de esas dos exposiciones podría ser muy interesante.

Conclusiones a la entrevista

- Sus funciones fundamentales se centran en lo relativo a la estrategia de comunicación, de venta y de imagen del museo, entre otras.

- El Thyssen es pionero en la gestión privada de los fondos públicos.
- El museo, durante mi etapa de gestión, tenía veinte millones de euros de gastos y que por ello, la tarea fundamental fue la relativa a buscar ingresos.
- El museo recibe de los Presupuestos Generales del Estado cuatro millones de euros, de forma anual.
- Con relación a los porcentajes de ingresos que tienen las administraciones públicas, el Museo Thyssen-Bornemisza, es uno de los más altos. Más de la mitad de los ingresos del propio museo los consigue el museo
- Cree que las fundaciones acaban por parecer absolutamente privadas y no pertenecientes al Estado.
- El Thyssen contó en su etapa con la Fundación Caja Madrid, que patrocinaba dos exposiciones al año valoradas en un millón de euros cada una.
- Consideró fundamental implementar el organigrama del museo con un responsable de patrocinio, tras la pérdida de la colaboración de la Fundación Caja Madrid.
- La búsqueda de empresas por parte del museo siendo una estrategia comercial.
- Durante su etapa se reforzaron los canales de ingresos, tales como el *merchandising*, la tienda on-line, la venta de imágenes de los cuadros de la colección y la apertura del museo todos los días, entre otros.
- Se implantaron unos sistemas informáticos para conocer los detalles de la venta en taquilla y las compras en la tienda del museo.
- El Thyssen ofrece al público español con una colección de arte que anteriormente no existía en España.
- El programa expositivo, el personal, y el mantenimiento del edificio, son las partidas que más gastos generan al museo.

- Con motivo de la crisis, se produjo un aumento del precio de la entrada, y no repercutió en el número de visitantes.
- La exposición, *Todo o Nada. Mario Testino*, cuya gestión fue económica, alcanzó grandes cifras de visitantes y de impacto mediático.
- Los Amigos del Museo, actúan como una especie de embajadores del museo, se comprometen con él y dan una imagen exterior sobre éste.
- El Museo Thyssen-Bornemisza es pionero en la utilización de las redes sociales y en las aplicaciones informáticas especializadas.
- El museo busca un público más joven y eso da lugar a mostrar las colecciones y las exposiciones de otra manera, junto con actividades y horarios que tienden a ser alternativos.
- Valora la institución de forma positiva, teniendo en cuenta la disposición de una gran colección para España, con la colaboración y trabajo de la baronesa Thyssen.
- El museo ha seguido una política de selección de personal, basado en buenos C.V y en una gran profesionalización.
- Expresa su satisfacción al poseer el museo dos premios, el Plan Concilia y el otorgado por la red de museos de Francia.
- Le hubiera gustado integrar la colección de la baronesa dentro del propio museo.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto, el período y las principales funciones competencias que desarrolla en él?

Mi cargo es director-gerente. Mi principal función es la gestión del museo en su conjunto, tanto presupuestaria como operativamente.

- 2- ¿Cuáles son las herramientas fundamentales que se tienen en cuenta para gestionar la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza?

Las propias de la gestión de todo tipo de recursos: humanos, económicos, funcionales, operacionales, estratégicos orientados a la misión y al desarrollo del modelo de museo que nos hemos impuesto y al papel que como institución pública al servicio de la sociedad; debe ser transmisor de valores, sensibilidades y conocimiento para facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas.

- 3- ¿Cree que lo estatutos que rigen a la Fundación y a su organización y funcionamiento podrían ser mejorables o responden a las necesidades de ésta?

Los estatutos han cumplido veinte años y siguen respondiendo perfectamente a las necesidades del museo. Siempre puede haber algún aspecto que pudiera necesitar un “aggiornamento”, pero no en asuntos determinantes para el funcionamiento del museo y tampoco en aspectos que dificulten nuestra misión.

- 4- ¿Cuáles considera que son los modelos de gestión más adecuados para las instituciones culturales?

Este modelo es público 100%. El Museo Reina Sofía tiene la normativa de los museos nacionales y el Museo Thyssen- Bornemisza opera a través de la ley de fundaciones.

- 5- ¿Cuáles son las obligaciones y condiciones a las que están ceñidos los artistas y los comisarios a efectos de contrato?

Como fundación pública estatal que somos, nos regimos por el ordenamiento que regula las contrataciones y los convenios, en general, en la administración pública española y que nos es de aplicación para los casos concretos que usted menciona.

- 6- ¿Con qué presupuesto cuenta la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza para gestionar el museo? ¿Éste ha ido modificándose de forma anual?

El presupuesto de gastos de explotación es de 18 millones de euros aproximadamente. No hay grandes cambios pero, evidentemente, las programaciones y las necesidades operativas no son siempre, exactamente, las mismas.

- 7- ¿Cuáles son los principales recursos económicos del Museo Thyssen-Bornemisza? Dentro de los presupuestos generales de Estado, ¿podemos contemplar alguna partida presupuestaria destinada a la institución?

Desde hace un año me incorporé y las cosas han cambiado. Hasta ese momento, el porcentaje de financiación era del 60%-65%. El resto, eran recursos captados por el museo y la generación de recursos que se genera en la actividades comunes (taquilla, tienda, alquiler de espacios). A partir del 2012, el panorama cambia, ya que en la actualidad el esquema del museo es: 85% ingresos del museo y el 15% ingresos del Estado. Esta es

una situación delicada, el 85% es difícil mantenerlo con esta crisis y estos números surgen del propio museo porque hay remanente del ejercicio anterior, con motivo del veinte aniversario de la institución y de las grandes exposiciones celebradas. Este ha sido un excedente que nos ha ayudado.

Además, a esto hay que sumarle que se ha perdido el principal patrocinador del museo, Caja Madrid, que aportaba el 20% del presupuesto. Es un momento difícil para sustituir a este patrocinador, ya que todas las empresas están recortando las colaboraciones con el arte. En la actualidad, hay un interés más de tipo social (Caritas etc.), ya que muchas empresas están con reducciones de plantilla, etc. En definitiva, el mundo de la cultura tiene grandes problemas para autofinanciarse a lo que hay que incorporar la situación actual. ¿Qué pasa con la generación de recursos en un futuro? Esta es la incógnita.

Ahora bien, hoy en día el museo cuenta con la colaboración de MasterCard (entrada gratuita durante cuatro horas los lunes). Esta iniciativa conecta muy bien con la imagen pública, siendo sensible al momento actual. Por otro lado, podemos mencionar otras instituciones que han patrocinado proyectos de desarrollo de nuevas tecnologías, con el objeto de posicionarse el museo en puestos mejores dentro de los museos españoles del siglo XXI.

- 8- ¿La institución muestra una capacidad creciente en obtener fondos para su gestión? ¿Podemos hablar de un plan estratégico para optimizar ingresos?

Desde mi llegada al museo, estamos trabajando en la implantación de un plan de marketing, y otro de patrocinio. Con respecto al primero, se pretende la optimización y generación de recursos. Con respecto al segundo, se pretende buscar estructuras de patrocinios más diversificadas, más *partnership* (proyectos vitales para el desarrollo del museo).

9- ¿Podemos hablar de rentabilidad en este museo?

El Museo Thyssen-Bornemisza es una fundación pública estatal sin ánimo de lucro. Nuestro objetivo no es la rentabilidad en términos de beneficio económico, sino obtener los ingresos necesarios para que el óptimo funcionamiento del museo sea sostenible.

10- ¿Cuáles son las rentas que genera el patrimonio de la Fundación?

No se puede hablar de rentas del patrimonio fundacional.

11- ¿En la actualidad existen depósitos con alquiler, préstamos externos con alquiler, etc? ¿Cuáles son las contraprestaciones que reciben los donantes y depositarios?

Los préstamos de obra a los que usted se refiere forman parte de operaciones puntuales que obedecen a las exposiciones temporales. Los gastos e ingresos generados por esa actividad no tienen un peso relevante en el conjunto de las finanzas del museo.

12- ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso de la Fundación-Colección Thyssen-Bornemisza?

La venta de entradas, la venta de productos en nuestra tienda, el alquiler de espacios para eventos y visitas corporativas, y los patrocinios y colaboraciones. La subvención estatal es importante, pero ha reducido su peso considerablemente, sobre todo en los ejercicios 2013 y 2014.

13- ¿Cuáles son las áreas del museo en la que se consumen mayor presupuesto?

La seguridad, los seguros, el transporte y los recursos humanos. Con respecto a este último capítulo, se destina 4 millones de euros.

14- ¿Qué exposiciones y actividades organizadas durante su etapa de gestión han generado mayor esfuerzo económico?

Dejando claro que todas las iniciativas se han abordado con presupuestos bajos y acordes con nuestras posibilidades actuales, las iniciativas donde nos hemos concentrado, han sido la elaboración y ejecución de un plan estratégico orientado, especialmente, a optimizar la capacidad del museo para generar ingresos: plan de marketing (visitantes, tienda, eventos, amigos del museo, etc.), plan de patrocinios y asociaciones en proyectos y plan de desarrollo tecnológico (modelo museístico, web, apps, redes sociales, productos digitales, etc.). El objetivo es fortalecer al museo haciéndolo más eficiente, más autosuficiente financieramente y ampliando el alcance de sus contenidos y valores a nuevos públicos tanto en España como internacionalmente.

15- ¿Cuáles son las políticas de adquisición de obras de arte del museo?

La colección del museo se trata de una colección cerrada. La permanente es del Estado español, 100% pública. La cesión y el préstamo de la baronesa, compuesto por doscientas obras, se ha realizado gratuitamente. Por tanto, ésta es una colección privada.

16- ¿El museo contempla la opción de desprenderse de determinadas obras y ponerlas en venta en el mercado del arte, con el objeto de obtener así nuevos recursos para mejorar la colección?

La colección de la baronesa sí. Es suya y ella decide. El resto es del Estado.

17- ¿Qué figura jurídica vela por el cumplimiento del préstamo de la colección de las obras de Carmen Thyssen? ¿Cuál es el período de duración del citado préstamo?

Se trata de un contrato de préstamo. Su duración actual es de un año desde su firma y es renovable.

18- La existencia de un programa de patrocinio en el museo en el cual se financian actividades culturales, ¿favorece la conservación de la colección a través de una labor previa de investigación, catalogación y restauración?

El patrocinio es necesario para la restauración y la conservación. Éste es un ámbito importante de la gestión en la cuenta de resultados, junto a las exposiciones.

19- ¿Qué papel ocupa las políticas de financiación externa, los patrocinios y la participación de los mecenas en la vida cultural del museo?

La crisis económica de España ha reducido muy considerablemente los ingresos por estos conceptos, pero son determinantes en la sostenibilidad del museo. Por eso nuestro plan estratégico se enfoca en ellos prioritariamente.

20- ¿Qué modelos de mecenazgo desarrolla la fundación? ¿Cuáles son las funciones?

Un súper patrocinador que paga las exposiciones temporales y “Educathyssen”. Ahora se quiere desarrollar un cuerpo de base con los amigos individuales y colectivos. Con una aportación se garantiza un colchón y la labor es trabajar incrementándolo. También seguimos en la búsqueda en el ámbito de la empresa y de los mecenas particulares.

Debemos tener en consideración, que el mecenazgo positivo hace posible las exposiciones temporales, contribuyendo a un mayor sostenimiento del museo. Por otro lado, debemos mencionar que se trabaja en la búsqueda de empresas socias que colaboren con el mantenimiento del museo, a través del con servicio *knowhow*, tales como Endesa que iluminó el palacio, contribuyendo así al consumo responsable.

21- En España solemos hablar siempre de patrocinios de empresas, lo cual está más vinculado a cuestiones de promoción y de imagen corporativa, ¿existe la labor de patrocinio y mecenazgo a título individual?

En este museo no.

22- ¿Cuál ha sido el patrocinador por excelencia del museo durante los últimos años y cuál ha sido la aportación de éste? ¿Cuáles son las acciones más recientes que se han hecho en materia de patrocinio?

Sin duda, la Fundación Caja Madrid durante muchos años, y hasta la desaparición de Caja Madrid, ha sido el patrocinador del MTB. Su aportación era un importantísimo apoyo al programa expositivo y a nuestro departamento de educación. Las contraprestaciones más importantes han sido reputacionales, respondían a las necesidades de cumplir con sus fines sociales. Actualmente contamos con el patrocinio de Mastercard para ofrecer la entrada gratuita, unas horas de los lunes, a todo tipo de públicos para la colección permanente; con la colaboración de Fundación BBVA para desarrollar nuestro programa de tecnología; con el apoyo económico de JTI (Japan Tabacco Intl) y de Terra Foundation, en algunas exposiciones temporales; con diversos colaboradores como Samsung y Fundación ACS y con un nutrido grupo de amigos corporativos cuyo apoyo valoramos y agradecemos mucho. Con todo ello, nuestro objetivo es incorporar a más empresas a nuestro

proyecto como museo siendo capaces de ofrecerles iniciativas y contenidos que respondan a sus necesidades.

23- ¿Qué objetivos persigue Amigos del Museo?

Es un programa fundamental en el sostenimiento estable del museo. Su apoyo económico continuado es muy valioso y su capacidad de dar a conocer el museo y atraer a nuevos públicos es fundamental.

24- ¿En qué afecta la crisis a la gestión del Thyssen? ¿Continúa recibiendo la institución un número relevante de visitantes?

Principalmente en los aspectos que tienen que ver con los ingresos. Por una parte la reducción de la subvención del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), por otra, la merma de ingresos por visitante originada por la crisis del consumo interno y también las dificultades actuales para obtener patrocinios corporativos en el ámbito de la cultura. Sin duda las exposiciones temporales son el principal motor de atracción del museo. En el plan estratégico se contempla una iniciativa para revitalizar la colección permanente (es la joya de la corona del Museo). El plan de marketing quiere posicionar el museo en el ámbito profesional de turismo cultural (actualmente no está en los circuitos de los turoperadores-ferias, *partners*). Hay que pensar en el Thyssen como un producto y diseñar ofertas al público que están interesados en el turismo cultural.

25- ¿Se utiliza en el museo, técnicas para la cuantificación, difusión y captación de público? ¿Hay estudios de públicos realizados?

Lo hacemos dentro de nuestras posibilidades. Es un aspecto que nos parece necesario mejorar y estamos trabajando en ello.

26- ¿Existen sistemas para evaluar y valorar el número de visitantes y/o el impacto social en prensa con o sin cifras?

Sí, tenemos sistemas que nos permiten conocer el número de visitantes diarios (sin duplicidades), el número de visitantes que hay en cada momento en los espacios del museo y también tenemos sistemas de resumen y valoración de apariciones en medios de comunicación.

27- ¿Cuál es el perfil del público que supone un reto para el Museo Thyssen-Bornemisza?

A todos los museos, en general, siempre nos gustaría tener más público adolescente y veinteañero. Pero creo que eso forma parte de la evolución vital. El MTB es un museo que ofrece muchas iniciativas para captar a esos públicos y que se acomoda a sus intereses y a sus códigos y prácticas de comunicación. En cualquier caso, nuestro departamento de educación, “Educathyssen”, los tiene como objetivo y trabaja mucho también los públicos infantiles y las familias. Si de niño el museo es una experiencia que disfrutas, acabas volviendo a él.

28- ¿Cree que la ampliación del museo ejecutada en 2004 ha generado un mayor número de visitantes?

Ha aumentado el número de visitantes, hay más espacios y más exposiciones temporales.

29- ¿Existe un plan de comunicación interno que se tenga en cuenta los objetivos y metas?

Por supuesto. Internamente trabajamos para que nuestra política de comunicación interna sea transparente en objetivos y resultados, así como

en una gestión de recursos humanos, orientada a objetivos, evaluación del desempeño, conciliación y mejora del clima laboral.

30- ¿Qué canales de comunicación son los más efectivos para difundir la programación del centro?

Internamente la intranet y externamente los medios habituales, tanto generalistas como especializados (prensa, radio y TV), las redes sociales donde contamos, aproximadamente con 90.000 seguidores en Facebook y con 80.000 en Twitter.

31- ¿Considera que el Museo cuenta con unos servicios de calidad que generen satisfacción al público que los utiliza? En este sentido ¿podemos mencionar, el salón de actos, las audioguías, la sala de lactancia, cajero etc.? ¿Existen estadísticas que reflejen estudios de público y grados de satisfacción?

Hay un libro de opinión, e Internet, donde la gente opina y queda registrado. Hay que mejorar el feed- back con los visitantes, tarea ésta de marketing.

32- ¿Qué valores y medidas pretende desarrollar el Plan Concilia Thyssen?

La Fundación obtuvo el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable–EFR en el año 2008, por la práctica de acciones dirigidas a facilitar la vida privada y familiar del empleado a través de prácticas y políticas de conciliación responsables y flexibles. La Fundación Colección Thyssen-Bornemisza tiene entre sus principales objetivos estratégicos cuidar a sus empleados, siendo éste uno de los principales pilares sobre los que diseña, construye y desarrolla su política de Recursos Humanos. A la Fundación le parece vital contar con un equipo entusiasta, motivado y comprometido y por eso ha consolidado un

modelo de dirección en el que prima la importancia de las personas que forman parte de nuestra organización.

Más detalles en nuestra web: <http://www.museothyssen.org/thyssen/efr>

33- En los últimos años se le ha otorgado al museo el Sello del turismo familiar. ¿Qué medidas se han llevado a cabo para ser poseedores de este reconocimiento?

Hemos creado productos adecuados a las necesidades de las familias: visitas especiales, precios especiales, facilidades en nuestro restaurante, etc.

Recomiendo ver:

<https://entradas.museothyssen.org/espanol/actividades/seleccion.php?idactividad=366>

34- ¿Cuál es la situación actual de la plantilla del Museo? ¿Cuál es el número de empleados y el perfil de estos?

En el último año se han hecho pocas incorporaciones ya que la ley lo prohíbe. En la actualidad hay 120 personas fijas, 200 personas contratadas (como la empresa externa de seguridad), otras externalizadas o proyectos específicos. Existe un acuerdo con BBVA en donde contratan y retribuyen a personal para realizar proyectos externos.

35- Han sido consultadas algunas fuentes en donde se aborda la formación que desde el área de recursos humanos del museo se imparte al personal. ¿Dicha formación ha generado una optimización del rendimiento y de la capacidad del personal a medio o largo plazo?

Existe una política de recursos humanos muy activa, en donde se trabaja para fomentar la comunicación interna y la transparencia. Además disponemos de Intranet como canal de comunicación. También, se convocan periódicamente reuniones y se trabaja interdepartamentalmente. No obstante, se organizan una o dos asambleas para comunicar al personal los planes estratégicos. Por tanto, el Thyssen no sólo es pionero en aspectos de salario, sino también en calidad de vida y conciliación, siendo flexible en el ámbito laboral. En definitiva, no se han recortado partidas en recursos humanos.

36- A lo largo de los últimos diez años ¿El Museo ha mantenido un equipo de trabajo estable y eficiente? ¿Cuáles las modificaciones más relevantes que se han producido dentro de la estructura y del organigrama de la institución?

El Gerente.

37- ¿Cuáles son los artículos más vendidos en la tienda en los últimos doce años o al menos que tenga conocimiento durante su etapa de gestión?

En general, postales, láminas, carteles, papelería y publicaciones propias además de muchos otros artículos de regalo (bisutería, cosas de casa, corbatas, gemelos, regalos para niños, etc.). Nuestra tienda es algo más que una tienda de museo al uso.

38- ¿Cuáles son los principales canales de distribución de los catálogos de las exposiciones y el índice de impacto?

Trabajamos con distribuidores nacionales e internacionales especializados en libros de arte (editamos en español y en inglés). Nuestros catálogos llegan a librerías especializadas en arte, a librerías de museos y a grandes

librerías tipo FNAC o El Corte Inglés en España. Nuestra tirada media por catálogo es de 5.000 ejemplares.

39- ¿Se dirigen esfuerzos al establecimiento de acuerdos con instituciones, fundaciones, centros universitarios, con el objeto de vincular de manera estable a posibles benefactores, mecenas, coleccionistas a un proyecto como la Fundación- Colección Thyssen-Bornemisza, haciéndoles partícipes?

Somos muy activos con universidades y asociaciones relacionadas con el arte y la cultura, sobre todo con el objetivo de contribuir a una mejor educación y formación para sus alumnos. Por otra parte, nuestro plan de patrocinio incorpora prácticas para captar benefactores y mecenas.

40- ¿Cuál es la valoración de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza tras veinte años desde su apertura al público?

Sigue siendo el único museo de historia de la pintura occidental con una colección que ofrece un recorrido por los movimientos artísticos, los principales artistas y las mejores obras desde finales del siglo XIII hasta el siglo XX. Con una oferta de éxito en sus exposiciones temporales y con un liderazgo innovador en su implicación en educación y responsabilidad social. Con un estilo de gestión que, teniendo como prioridad nuestra misión como institución preservadora y divulgadora del arte, piensa en el siglo XXI, el mejor conocimiento de sus públicos globales y su aproximación a ellos, nuevas tecnologías, su implicación social como elemento educativo y de integración y su muy importante contribución al desarrollo de la actividad económica local.

Conclusiones a la entrevista

- El Museo Thyssen-Bornemisza es una fundación pública estatal sin ánimo de lucro.
- El museo debe actuar como transmisor de valores y conocimiento al servicio de la sociedad.
- Uno de los objetivos fundamentales es obtener los ingresos necesarios para que el funcionamiento del museo sea sostenible.
- El presupuesto de gastos del Museo Thyssen-Bornemisza es de 18 millones de euros.
- En la actualidad, el esquema económico del museo es: 85% ingresos del museo y el 15% ingresos del Estado.
- El mundo de la cultura tiene grandes problemas para autofinanciarse a lo que hay que incorporar la situación de crisis actual.
- El marketing, el patrocinio y el desarrollo tecnológico, se constituyen como las herramientas claves en la gestión del museo.
- Los depósitos y préstamos externos en alquiler no tienen un peso relevante en las finanzas del museo.
- El museo tiene dos colecciones: una pública 100% del estado español, procedente del barón, y otra en régimen de préstamo cuya propiedad es de la baronesa.
- Insiste en que las principales fuentes de ingreso del museo son: la venta de entradas, y de productos en la tienda, el alquiler de espacios para eventos y visitas corporativas, y los patrocinios y colaboraciones.
- El plan de patrocinio del museo incorpora prácticas para captar benefactores y mecenas.
- Caja Madrid y MasterCard han sido los grandes patrocinadores del museo.
- Las áreas del museo que consumen más presupuesto son: la seguridad, los seguros, el transporte y los recursos humanos.
- Uno de los objetivos fundamentales de los Amigos del Museos, es el apoyo económico y divulgar al mismo.
- Las exposiciones temporales son el principal motor de atracción del museo.

- Se debe pensar en el Thyssen como un producto y diseñar ofertas al público que están interesados en el turismo cultural.
- Al museo le gustaría tener más público adolescente y veinteañero.
- La fundación obtuvo el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable–EFR en el año 2008.
- Considera que el museo ha creado productos adecuados a las necesidades de las familias.
- Los artículos más vendidos en tienda son las postales, láminas, publicaciones y artículos de regalo.
- Los principales distribuidores de catálogos del museo son de procedencia nacional e internacional, especializados en libros de arte.
- El museo cuenta con 120 personas fijas, 200 personas contratadas (como la empresa externa de seguridad).
- Valora al Museo Thyssen-Bornemisza, como una institución con un estilo de gestión que tiene como prioridad divulgar el arte, contribuyendo al desarrollo de la actividad económica local.

Anexo I, nº6 , I-XVI.
ENTREVISTA A TOMÁS LLORENS SERRA
CONSERVADOR JEFE DEL MUSEO-THYSSEN BORNEMISZA (1991-2005)
DIRECTOR HONORARIO DEL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA (2005-Actualidad)
02 de julio 2014

- 1- ¿Cuál fue la denominación de su puesto, el periodo que abarcó y las funciones competenciales que desarrolló como conservador-jefe del Museo Thyssen-Bornemisza?

La denominación de “conservador jefe” se fijó en los estatutos de la Fundación. Estos estatutos son un documento anexo al contrato de compra de la colección Thyssen-Bornemisza. Se trata de un contrato suscrito por una parte por el Estado español y por otra, por los vendedores de la colección (un conjunto de diversas compañías y fideicomisos –“trusts”- que eran los titulares jurídicos de las diversas obras de la colección).

Los estatutos forman parte, pues, de las condiciones de la compraventa de la colección y, como tales, fueron definidos y negociados por los equipos de abogados que representaban a las dos partes, vendedor y comprador, durante el largo proceso de negociación. El equipo que representaba a la parte vendedora (familia Thyssen) era un bufete especializado en derecho internacional con domicilio en Londres, el que representaba a la parte compradora (el Estado español) era el bufete de Rodrigo Uría, con domicilio en Madrid. Fueron ellos, quienes decidieron que en el Museo Thyssen-Bornemisza hubiera un conservador-jefe. De este modo, los estatutos configuran una dirección bicéfala. El museo debe tener siempre un “conservador-jefe”, responsable ejecutivo máximo de la gestión y actividad artística del museo. Además, en éstos se dice que también “podrá haber un director-gerente”, responsable ejecutivo máximo de la gestión económica y de personal. En torno a 1996 se produjo una vacante en el cargo de director-gerente que duró casi un año y el patronato estuvo considerando la posibilidad suprimir el puesto. Las vacantes que se han producido en el cargo de conservador-jefe en cambio han sido cubiertas inmediatamente. (En 1990, cuando dimitió el profesor Pita Andrade, fui nombrado inmediatamente en su lugar, y en 2005, cuando me jubilé, fue nombrado inmediatamente el profesor Guillermo Solana

en mi lugar). Según los estatutos, los dos ejecutivos, conservador-jefe y director-gerente, proponen al patronato, cada uno en su ámbito, todas las medidas adecuadas para la gestión del museo, y, una vez aprobadas por el patronato, las ejecutan. En la práctica esto se traduce en la redacción de un plan cuatrienal conjunto, acompañado de la correspondiente memoria económica, que se revisa de año en año, corrigiendo las previsiones hechas en años anteriores. En la redacción del plan y de la memoria económica, colaboran todas las áreas del museo, cada una en las materias de su competencia. Una vez aprobado el plan cuatrienal por el patronato, cada una de las áreas, supervisadas por el conservador-jefe y por el director-gerente, se encarga de su ejecución.

Aunque funcionalmente todas las áreas dependen simultáneamente de los dos directores ejecutivos, cada uno en el ámbito de sus competencias, orgánicamente las áreas están adscritas bien a uno, bien al otro. Las áreas que dependen orgánicamente del conservador-jefe son: a) registro, b) conservación; c) restauración; d) didáctica. Las que dependen del director-gerente son: e) administración económica y contratación; f) personal y servicios generales; g) mantenimiento; h) seguridad; i) comunicación y eventos, (aunque funcionalmente la comunicación depende sobre todo del conservador jefe).

Con posterioridad a mi jubilación el patronato acordó una modificación de los estatutos que implicaba un cambio de nombre, de modo que el cargo anteriormente denominado “conservador-jefe” pasó a denominarse “director artístico”.

2- ¿Qué supone para Vd. ser director honorario del patronato del Museo Thyssen-Bornemisza?

El cargo de “director honorario” es una distinción personal que me otorgó el patronato cuando comuniqué formalmente mi decisión de jubilarme. Me siento muy orgulloso de ostentarlo, pero no tiene ninguna función práctica.

- 3- Teniendo en cuenta su trayectoria profesional en tres instituciones, como son el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Instituto Valenciano de Arte Moderno-IVAM y el Museo Thyssen-Bornemisza, ¿en qué varía la organización y la gestión de todos?

El MNCARS y el IVAM, son organismos autónomos de la administración pública. Cada uno ha sido configurado por medio de una ley específica. El primero tiene consideración de Museo Nacional y por tanto se rige por la legislación del Estado Español. El segundo fue creado por la Generalitat Valenciana y se rige por la legislación de la Comunidad Valenciana. La Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, en cambio, tiene forma jurídica de fundación privada. Como tal, su máximo órgano de gestión es su propio patronato. Está constituido por doce miembros, ocho de los cuales representan al Estado Español y 4 representan a la familia Thyssen-Bornemisza.

En el ejercicio público de sus actividades y funciones la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza adopta el nombre de “Museo Thyssen-Bornemisza”. La denominación “Museo Thyssen-Bornemisza” no corresponde, pues, a ninguna persona jurídica, pero está inscrita a nombre de la Fundación en el Registro Español de Patentes y Marcas.

- 4- Durante su etapa al frente de la dirección del Museo Thyssen-Bornemisza, ¿quién definió el proyecto artístico de la institución, Vd. de manera unilateral o en colaboración de su equipo?

La responsabilidad máxima del proyecto artístico del Museo Thyssen-Bornemisza corresponde a su conservador-jefe (hoy director artístico). En la práctica su definición y su gestión diaria son un trabajo de equipo en el que los profesionales del museo se implican completamente, cada uno en el ámbito de sus funciones.

- 5- ¿Cuáles son las características fundamentales que definen a este museo?

Los factores que configuran el perfil distintivo del Museo Thyssen-Bornemisza son de varios órdenes. En el orden jurídico, el hecho de ser una Fundación privada de gestión mixta (con predominio de la representación estatal), constituye su peculiaridad más relevante.

En cuanto a su colección, el hecho de que proceda de una colección privada le da también un carácter singular. La Colección Thyssen-Bornemisza se presentó al público por primera vez en Múnich en 1930 y responde a un tipo de coleccionismo propio de aquella época, (como por ejemplo la Colección Wallace de Londres o la Frick de Nueva York). Todas ellas nacieron como colecciones de pintura (con el añadido ocasional de alguna escultura o algún dibujo) y se centraron en la historia de la pintura europea desde la Edad Media hasta el siglo XVIII. Aunque reúnen varias escuelas nacionales, la italiana y la neerlandesa ocupan en ellas lugares destacados. En el caso de la colección Thyssen, la nacionalidad de origen del coleccionista propició también una presencia significativa de la pintura alemana. A partir de los años 60, el segundo barón Thyssen-Bornemisza amplió el perfil de la colección familiar incorporando a ella pintura de los siglos XIX y XX.

Por otra parte, las colecciones que acabo de mencionar, incluyendo la Thyssen, son “colecciones de obras maestras”, en las que el criterio principal de adquisición reside en la calidad estética de las obras, consideradas de una en una. A ello hay que añadir, que se tratan de colecciones creadas a partir de criterios personales de gusto, y esto excluye generalmente ciertos tipos de pintura, como por ejemplo las telas de gran formato realizadas por encargo oficial de la Iglesia o del Estado.

En el caso de la colección Thyssen-Bornemisza (especialmente en las obras adquiridas por el segundo barón) es discernible, además, una cierta predilección por la pintura de paisaje, o por la que expresa ciertas atmósferas o estados de ánimo personales.

- 6- ¿Cuáles son los argumentos principales que Vd. considera que motivaron al Estado español a la adquisición de la colección Thyssen-Bornemisza?

Cuando se presentó la oportunidad de adquirir la colección Thyssen, en la segunda mitad de los años 1980, el gobierno español pidió el parecer de varios historiadores del arte. Además se creó una comisión informal constituida por Alfonso Pérez Sánchez, catedrático y director de El Prado, José Manuel Pita Andrade, catedrático y antiguo director de El Prado, Francisco Calvo Serraller y yo mismo. Aunque Pérez Sánchez expresó algunas reticencias, la comisión emitió un informe recomendando la adquisición. Se trataba, en efecto, de una oportunidad única que no iba a volver a presentarse de nuevo, ya que ese tipo de colecciones estaban dejando de existir. La calidad de las obras era excelente (con algunas excepciones, naturalmente). Además la colección permitía cubrir o reforzar numerosas áreas de la historia del arte que están mal representadas en los museos españoles: primitivos italianos, pintura neerlandesa de paisaje, pintura galante del siglo XVIII, retratos burgueses del siglo XIX, pintura norteamericana del siglo XIX, y sobre todo, impresionismo, postimpresionismo y primeras vanguardias del siglo XX.

- 7- ¿Cuándo comienza a adquirir piezas de arte la baronesa? ¿En qué se basó la línea predominante?, ¿su gusto artístico?

A mediados de los años 1980, cuando los barones Thyssen decidieron buscar un destino definitivo para su colección, ésta, como tal, se cerró, y su titularidad pasó a unos “trusts”. Sin embargo, al poco tiempo el barón y la baronesa comenzaron a comprar de nuevo, esta vez, inicialmente al menos, para mantener la decoración de sus viviendas. Esas obras quedaron fuera de las listas cerradas. El origen de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza se encuentra en esas compras de la segunda mitad de los años 1980. Sin embargo el impulso definitivo se produjo en 1996, cuando el Museo Thyssen de Madrid hizo la primera exposición pública de la colección como tal. Esa exposición luego viajó a Japón y a China y a partir de ese momento la colección de la baronesa, a pesar de ser privada, mostró su vocación de servicio público por medio de una larga serie de exposiciones realizadas en España y fuera de España. En el año 1999, el gobierno español propuso a la baronesa un acuerdo para que dejara su colección en depósito en el Museo Thyssen-Bornemisza

de Madrid, e inició una importante ampliación del edificio para acogerla. La ampliación se inauguró en 2002, con la nueva instalación de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza. Pero la colección siguió creciendo y eventualmente dio lugar a la creación del Museo Carmen Thyssen-Bornemisza de Málaga en el año 2011. Hoy en día, una parte de la colección se mantiene en el Museo Thyssen de Madrid y otra parte en el nuevo museo de Málaga, mientras que otras partes de la colección viajan en diversas exposiciones temporales.

- 8- ¿Qué elementos considera que garantizan el éxito de un museo como el Thyssen: la colección permanente, las exposiciones temporales, las actividades, la conservación intelectual, el programa didáctico o el número de visitas?

El éxito que ha tenido el Museo Thyssen-Bornemisza se debe a varias razones. En primer lugar, naturalmente, a la calidad de la colección. Pero también, al hecho de que el museo ha mantenido un alto nivel de actividad, especialmente por lo que se refiere a las exposiciones temporales. Desde el comienzo se procuró que estas exposiciones respondieran a tres exigencias: en primer lugar que fueran de la calidad artística más alta, en segundo lugar que fueran atractivas para el público, y en tercer lugar que respondieran al perfil específico de la colección permanente, potenciando las sinergias entre colección permanente y exposición temporal. A ello hay que añadir una conciencia muy clara de que el museo debe estar al servicio de su público, y que éste viene al museo a buscar una experiencia artística de la máxima calidad. Este principio, esto está muy presente en todas las actividades del museo e inspira constantemente a su personal desde que el museo abrió sus puertas en 1992. La calidad profesional del personal y su actitud frente a su trabajo son sin duda una de las claves más importantes del éxito del Museo Thyssen-Bornemisza.

- 9- ¿Considera que las exposiciones temporales despiertan el interés del público hacia la historia del arte?

Las exposiciones temporales son ejercicios de historia del arte. Tanto o más que en las universidades, la historia del arte se hace hoy en los museos, y esto vale para todo

el mundo, no sólo para España. Y se hace de dos maneras, bien en estudiando la colección permanente, bien en las exposiciones temporales. Una exposición temporal es siempre una narración que se materializa, por una parte en un catálogo, y por otra en la estructura física de la exposición. Las exposiciones temporales requieren casi siempre, en mayor o menor medida, de investigación primaria acerca de las obras incluidas en ellas. Pero además son, en sí mismas, relatos, más o menos innovadores, de un capítulo de la historia del arte. Además se hacen para el público, y esto exige un esfuerzo importante de comunicación y difusión. En consecuencia toda exposición reúne los tres aspectos básicos de la profesión del historiador del arte: la investigación primaria, centrada en las obras, una a una, la interpretación narrativa centrada en un capítulo de la historia del arte, y la difusión. Todo ello queda reflejado en una multitud de vehículos: el catálogo, la guía de mano, los textos murales, la guía didáctica, la audioguía, por mencionar diversos tipos de texto que típicamente produce el museo; pero además el museo y el comisario tienen que esforzarse por transmitir el mensaje a los comunicadores externos al museo: críticos de arte, periodistas, guías turísticos, redes sociales, etc. Todas éstas son maneras diversas de hacer historia del arte.

10- ¿Cuál era el presupuesto aproximado, anual, disponible para programar exposiciones temporales?

La respuesta es compleja. En los presupuestos del Museo Thyssen-Bornemisza no hay un capítulo o sección para los costes de las exposiciones temporales, ya que el presupuesto se elabora por áreas. Por otra parte, cada exposición del Museo Thyssen-Bornemisza, desde el momento en que se incluye en el plan cuatrienal, lleva una estimación de costes y una estimación de ingresos. Estos últimos se calculan en función de los visitantes que se espera genere la exposición (los ingresos vienen de la venta de entradas y de las ventas de tienda relacionadas con la exposición). Estas estimaciones se van afinando conforme se desarrolla el proyecto de exposición y en el último año se incluyen en el presupuesto. Cada exposición, de una en una, tiene así unos gastos y unos ingresos previstos en el presupuesto anual.

La aspiración del patronato y de los dos directores es tratar de conseguir que los ingresos generados por el museo cubran la mayor proporción posible de sus gastos totales. El resto lo cubre el Estado con una aportación anual. En mi época los ingresos generados por el museo solían cubrir entre el 70% y el 80% de los gastos. Hoy suelen cubrir entre el 80% y el 90%. Así, el Estado ha aportado típicamente sólo en torno al 15% o 20% del presupuesto del museo, llegando excepcionalmente al 30% en algún año malo. El resto son ingresos que el museo genera, sobre todo, por medio de sus exposiciones temporales.

Esto significa que la supervivencia económica del Museo Thyssen depende hoy, como en la mayoría de los principales museos de todo el mundo, de sus programas de exposiciones temporales. Si éstas tienen éxito de público, el museo funciona, si no lo tienen, el museo se arruina y entra en crisis. Pero hay que tener en cuenta que este equilibrio entre ingresos y gastos no se puede hacer contando las exposiciones de una en una. El museo, para ser atractivo y generar la confianza del público, tiene que mantener un nivel intelectual alto a lo largo del tiempo, porque ese público es en gran medida un público de hábitos fijos. Así, una exposición puede tener pocos visitantes y generar más gastos que ingresos, pero si contribuye de modo substancial a la reputación del museo, puede merecer la pena hacerla porque a la larga ayuda a mantener o aumentar el número de visitantes y los ingresos totales del museo. A la inversa, una exposición puede tener muchos visitantes y muchos ingresos en un determinado momento, pero si defrauda al público culto y a los profesionales de la historia del arte, arruina la reputación del museo y por tanto sus expectativas de público y su sostenibilidad económica a largo plazo.

Éste es, en resumen, el gran dilema con el que el director del museo tiene que enfrentarse, día a día, a la hora de programar sus exposiciones temporales. Es tan difícil como andar por una cuerda floja. Para seguir adelante, el director, además de tener experiencia en los costes e ingresos del museo, tiene que tener una comprensión profunda de la historia del arte y de las tendencias que gobiernan el gusto del público.

- 11- ¿Qué exposiciones temporales, programadas durante su etapa de dirección considera que han tenido mayor impacto en la sociedad?

De entre las que he comisariado personalmente, la exposición que más visitantes tuvo fue *Hopper* (2012). Sin embargo, teniendo en cuenta las consideraciones que he hecho más arriba, creo que las más importantes a largo plazo fueron *Forma* (2001) y *Miró: Tierra* (2008).

- 12- ¿Qué exposición ha supuesto un reto en su etapa como conservador-jefe del Museo Thyssen? ¿Podemos incluir la exposición Hopper como una guinda a su trayectoria?

Todas las exposiciones, si merecen la pena, son difíciles, porque uno siempre trata de obtener cuadros importantes que raramente se prestan.

- 13- ¿Cómo se desarrollaron sus directrices de gestión desde su ámbito de competencia correspondiente a la exposición *Hopper*?

Hopper fue un proyecto que desarrollé después de mi jubilación. Fue un encargo que Guillermo Solana me propuso en 2009. En el desarrollo del proyecto nos dimos cuenta de que la RMN de Francia estaba planeando también una antológica de Hopper más o menos para las mismas fechas. El comisario francés era Didier Ottinger, un conservador del Pompidou con quien me unen lazos de amistad. Fui a visitarle y le propuse que uniéramos los proyectos. A partir de ese momento trabajamos juntos y debo decir que la contribución de Ottinger fue decisiva para la exposición.

- 14- ¿Cómo se desarrollaron sus directrices de gestión desde su ámbito de competencia correspondiente a la exposición *Hopper*?

La lista sería inacabable. El Museo- Thyssen presta todos los años algo más de un centenar de obras a unos cincuenta o sesenta museos de todo el mundo. Por otra parte,

para sus exposiciones temporales, recibe en préstamo todos los años más de doscientas obras.

15- ¿Cuál es el proceso de distribución de los catálogos en el Museo Thyssen-Bornemisza?

El Museo Thyssen publica sus propios catálogos. Es un editor de arte especializado y como todos los editores, lo hace buscando un beneficio económico.

Ahora bien, desde el punto de vista de la venta, los catálogos de exposición son publicaciones muy especiales; se venden mucho en el lugar donde se hace la exposición, mientras dura ésta. Fuera de ese lugar y en esas fechas se venden mucho menos. Por eso se distribuyen poco fuera del museo.

16- ¿Cuáles son las políticas de adquisición de obras de arte que se llevaron a cabo durante su etapa en la dirección del Museo?

El Museo Thyssen no adquiere obras de arte. El Ministerio de Cultura considera que su finalidad es la difusión de una colección cerrada y el patronato sigue ese criterio. En mi opinión es un error.

17- ¿Considera que es necesario recurrir a la escenificación y al artificio en los montajes expositivos para comunicar el proyecto artístico del comisario?

No entiendo muy bien la pregunta. Lo que importa en una exposición son las obras de arte expuestas. Los recursos de tipo escénico que se ven a veces en algunas exposiciones suelen ser casi siempre obstáculos que impiden al historiador del arte transmitir la historia que quiere comunicar. En mis exposiciones prescindo totalmente de esos recursos. Casi nunca trabajo con un diseñador y, si tengo que hacerlo, acoto mucho su tarea reduciéndola a lo estrictamente necesario. (Por otra parte tampoco entiendo muy bien la existencia de lo que se suelen denominar “comisarios” profesionales: el comisario de una exposición es simplemente un historiador del arte

que recibe el encargo de tratar un determinado tema de historia del arte –“comission” en francés y en inglés quiere decir simplemente “encargo”-. Ser “comisario” no es una profesión, porque el término no quiere decir más que “encargado”. Si a un ingeniero agrónomo le encargan la gestión de una finca agrícola no dirá que su profesión es ser “encargado”; dirá que es “ingeniero agrícola”. La cualificación profesional necesaria en el campo de las exposiciones no es otra que la de historiador del arte.

18- ¿Cree que lo estatutos que rigen a la Fundación y a su organización y funcionamiento podrían ser mejorables o responden las necesidades de ésta?

Es seguro que los estatutos del Museo Thyssen-Bornemisza son mejorables. Todos lo son. Su defecto principal, en mi opinión, es que encargan al patronato algunas funciones que deberían corresponder al director. La desconfianza con los profesionales y la obsesión por controlarlos en el día a día, en lugar de esperar el balance de su gestión, son actitudes típicas de la sociedad española y se dan en todos los sectores, pero especialmente en el de la cultura. Evidentemente esta desconfianza constituye un factor de ineficiencia. En el caso del Museo Thyssen fue esta desconfianza la que llevó a configurar una dirección bicéfala (un “director administrativo” junto a un “director artístico”), una estructura disfuncional e ineficiente que no ha parado de generar problemas desde que se creó el museo. Si se cambiasen los estatutos del Museo Thyssen –tarea que no reviste ninguna urgencia- lo primero que habría que suprimir es la bicefalía.

19- ¿Cuál es el perfil de público que supone un reto para el Museo Thyssen-Bornemisza?

El público al que el museo dedica más esfuerzos es el público escolar. Es razonable que sea así porque es una manera de compensar el retroceso que la historia del arte ha venido sufriendo en la enseñanza pública desde hace ya cuatro o cinco décadas.

20- ¿Cuál es su valoración de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza tras más de veinte años desde su apertura?

Creo que la valoración nos la ofrecen los medios de comunicación y el público en general. El Museo Thyssen-Bornemisza tiene una imagen pública muy positiva y el número de visitantes ha ido creciendo substancialmente en líneas generales, año tras año, desde que el museo abrió sus puertas al público.

21- ¿Piensa que falta participación del ámbito privado en la difusión pública de la cultura?

Dado que, a lo largo del último cuarto de siglo, el Estado ha venido recortando las funciones que históricamente desempeñaba como responsable de los museos público, éstos no tienen más remedio que buscar respaldo fuera del Estado. Esto no quiere decir necesariamente el sector privado en el sentido más estricto del término. Siempre ha habido instituciones que son públicas, porque ejercen un servicio público sin ánimo de lucro, pero que se han mantenido fuera de la estructura administrativa del Estado. Es en el mundo anglosajón donde se pueden encontrar los ejemplos más importantes y eficientes de estas instituciones: grandes hospitales, universidades, escuelas, museos, fundaciones. Todas son instituciones públicas que funcionan al margen del Estado, aunque éste las controla (desde lejos: por medio de los tribunales de justicia en último término) y las fomenta (por medio de medidas fiscales, principalmente). Si los Estados europeos son incapaces de asumir y mantener la financiación de sus museos en un nivel adecuado, deben mirar esos ejemplos y estudiar la manera de fomentar ese tipo de instituciones.

22- ¿Qué medidas urgen especialmente para un mayor reconocimiento del coleccionismo y/o del mecenazgo privado?

El coleccionismo privado de arte es una cosa y el mecenazgo otra. El coleccionismo privado de arte no siempre revierte en beneficio de la comunidad. El caso de la colección Thyssen es bastante singular. El mecenazgo verdadero consiste en implicarse en el mantenimiento económico de las instituciones públicas (estatales o no) que acabo de mencionar. El mecenazgo se fomenta por medio de medidas fiscales

adecuadas. En esto no hay ningún secreto: basta adaptar al sistema español las medidas fiscales –ciertas exenciones de impuestos- que funcionan en otros países.

23- ¿Qué proyectos quedaron incompletos y no pudo realizar?

Los museos que he dirigido (IVAM, MNCARS y Thyssen) funcionan bien. Lo que se me quedó por hacer en ellos ya no importa. Hoy, como historiador del arte, tengo muchos proyectos (terminar el catálogo razonado de Julio González, escribir varios libros que tengo planeados, realizar varias exposiciones pendientes...)... Espero que el tiempo me alcance.

Conclusiones a la entrevista

- Nos explica que los estatutos de la Fundación Thyssen-Bornemisza son el resultado de las condiciones de la compraventa de la colección.
- Considera que el museo debe tener siempre un conservador-jefe, responsable ejecutivo máximo de la gestión y actividad artística del museo.
- Nos cuenta que los dos ejecutivos, conservador-jefe y director-gerente, proponen al patronato todas las medidas adecuadas para la gestión del museo, y, una vez aprobadas por el patronato, las ejecutan.
- Indica que tras su jubilación, el patronato acordó un cambio de nombre, de modo que el cargo anteriormente denominado “conservador-jefe” pasó a denominarse “director artístico”.
- Piensa que el director-artístico, además de tener experiencia en los costes e ingresos del museo, debe tener una comprensión profunda de la historia del arte y de las tendencias que favorece el gusto del público.
- Explica que la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza tiene forma jurídica de fundación privada, cuyo órgano de gestión es el patronato, compuesto por el Estado español y la familia Thyssen-Bornemisza.

- La fundación se define por ser privada y de gestión mixta, con una colección procedente de manos privadas, dotada de la singularidad de las obras maestras que la componen.
- El Estado a mitad de los ochenta, constituyó una comisión de historiadores del arte con el objeto de asesorarle en la idoneidad de la colección Thyssen-Bornemisza.
- La colección Carmen Thyssen-Bornemisza se encuentra en adquisiciones realizadas a partir de la segunda mitad de los años 1980.
- Considera que el éxito que ha tenido el Museo Thyssen-Bornemisza se debe a la calidad de la colección, al alto nivel de las exposiciones temporales y al personal.
- Piensa que la historia del arte se hace hoy en los museos.
- En los presupuestos del Museo Thyssen-Bornemisza no hay un capítulo para los costes de las exposiciones temporales, ya que el presupuesto se elabora por áreas.
- Cada exposición del museo, desde el momento en que se incluye en el plan cuatrienal, lleva una estimación de costes y una estimación de ingresos.
- Cree que la supervivencia económica del Museo Thyssen-Bornemisza depende hoy, de sus programas de exposiciones temporales.
- Indica que el museo, tiene que mantener un nivel intelectual alto a lo largo del tiempo, porque el público es en gran medida un público de hábitos fijos.
- Entre las exposiciones que ha comisariado, la que más visitantes tuvo fue *Hopper* (2012).
- El museo presta todos los años más de un centenar de obras a unos cincuenta o sesenta museos de todo el mundo, además de recibir en préstamo todos los años más de doscientas obras.
- El museo publica sus propios catálogos ya que es un editor de arte especializado.
- Considera que es un error que el Museo Thyssen no adquiriera obras de arte, ya que el Ministerio de Cultura considera que su finalidad es la difusión y el patronato sigue ese criterio.

- Prefiere prescindir de los recursos escénicos en las exposiciones porque pueden obstaculizar el mensaje expositivo.
- Comenta que la cualificación profesional necesaria en el campo de las exposiciones no es otra que la de historiador del arte.
- Piensa que los estatutos podrían ser mejorables y que en estos se debería eliminar la bicefalia directiva.
- El público al que el museo dedica más esfuerzos es al escolar.
- Cree que el museo tiene una imagen pública muy positiva y el número de visitantes ha ido creciendo substancialmente, en líneas generales.
- Considera necesario que se fomente el mecenazgo en España, adaptando medidas fiscales, que funcionan en otros países.

- 1- ¿Cuáles son las características fundamentales que definen a este museo y a su colección?

Calidad y excelencia. La inercia del museo es trabajar de este modo. El Museo Thyssen-Bornemisza es muy ágil a la hora de programar e implementar proyectos, gracias en buena medida a sus estatutos.

- 2- ¿Cuáles son las funciones más relevantes que desempeña en la actualidad el patronato del museo?

El patronato se concibe como un órgano de decisión. Los directores asisten y presentan las propuestas a cada área y el patronato decide.

- 3- ¿Quién define el proyecto artístico del museo, el director de manera unilateral o en colaboración con su equipo?

El director artístico se reúne con los conservadores de pintura antigua y pintura moderna, además de un conservador de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza. En este museo se programa a cuatro años vista, además de otras exposiciones temporales que puedan surgir de reducido tamaño y con comisarios externos. De esta forma, se trabaja de forma más democrática.

- 4- ¿Qué aspectos considera que se han reforzado en relación a la etapa anterior de dirección artística del Thyssen?

Hemos introducido otros lenguajes artísticos, tales como la video-instalación y fotografía, en las exposiciones más recientes que hemos celebrado, tales como *Antonio López, Heroínas, Lagrimas de Eros, Hiperrealismo 1967-2012*, etc. Si

bien es cierto que no hemos programado nunca una exposición de video-
instalación, *per sé*. No obstante, debemos destacar que nuestra colección llega
hasta los años ochenta y que cada museo o centro de arte tiene su perfil, su
identidad y su tamaño.

- 5- ¿Cómo son las relaciones del Museo Thyssen-Bornemisza con el Museo
Carmen Thyssen de Málaga?

Tanto la colección del Museo Carmen Thyssen como la del Museo Thyssen-
Bornemisza se conciben de distinta naturaleza, ya que ésta última es una
colección internacional, y en Málaga poseen la colección andaluza del siglo
XIX y XX de la colección Thyssen. Entre ambas no existe competencia ni
riesgo. De hecho hemos organizado en el Thyssen en Madrid varias
exposiciones temporales en donde hemos recibido en préstamo piezas de la
colección Carmen Thyssen de Málaga.

Desde el principio ha habido un trabajo de colaboración, en donde el personal
de Málaga gestiona sus exposiciones, existiendo un sistema de préstamos de
obras con nosotros.

- 6- ¿Cuál es la relación jurídica del Museo Thyssen-Bornemisza con el Monasterio
de Pedralbes y el Museo Nacional de arte de Cataluña, entendidos éstos como
espacios en donde se expone parte de la colección del museo?

En Pedralbes ya no hay colección desde hace siete u ocho años, ésta ahora se
encuentra en depósito en el Museo Nacional de Arte Contemporáneo de
Cataluña, a través de un acuerdo de préstamo de las obras. Por tanto, se
conciben todas como piezas de la colección Thyssen en depósito.

- 7- ¿Cuáles son los argumentos principales que Vd. considera que motivaron al
Estado español a la adquisición de la colección Thyssen-Bornemisza?

El gran valor que aportaba a las colecciones estatales, ya que supone para España un patrimonio de gran riqueza. El museo lo podemos considerar una parte de la historia del arte en imágenes, ya que tiene gran valor educativo para la sociedad. Además, ésta la podemos considerar un suplemento para las colecciones del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y del Museo del Prado. Por tanto, estos tres museos se complementan, tal y como pasa en otras ciudades europeas.

8- ¿Cuál es el porcentaje de los bienes del Thyssen que posee el estado español?

El edificio y la colección permanente.

9- ¿Por qué se sustituyó en los estatutos de la fundación, la denominación del puesto de conservador-jefe por director artístico?

La dirección artística, fue creada a partir de mi llegada al museo. Este departamento tenía que ver con el organigrama de la fundación, ya que éste clasificaba la figura del director artístico, del cual dependen los departamentos de pintura antigua y moderna, educación, registro, restauración, biblioteca, y derechos de reproducción. Por otro lado, del director-gerente depende, las áreas de seguridad, mantenimiento, tienda, librería, comunicación, recursos humanos, servicios generales, administración, etc.

10- ¿Qué figura jurídica vela por el acuerdo de préstamo de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza?

La fundación es la colección del museo y la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, tiene un acuerdo que es una cesión en comodato.

11- ¿Cuándo comienza a adquirir piezas de arte la baronesa? ¿En que se basó la línea predominante, su gusto artístico?

El barón compartió criterios de gustos artísticos para adquirir obras para el museo, bajo la asesoría del anterior conservador-jefe y actual director honorario del patronato Tomás Llorens.

12- ¿El museo o la colección Carmen Thyssen-Bornemisza compra en subastas o en galerías de arte?

Solamente la colección Carmen Thyssen.

13- ¿Cómo ha influido el diseño arquitectónico del edificio histórico a la hora de adaptar la nueva galería?

Hay una cierta rememoración de las galerías clásicas, sobre todo las de pintura antigua, en donde destacamos los suelos de mármol al estilo del palacio veneciano. De este modo, el museo adaptó la circulación cronológica de la colección. Además, la ampliación que se ha ejecutado posee una nueva galería en donde se exponen paisajes. De este modo, el anterior director, Tomás Llorens, realizó una interpretación de los géneros artísticos más representativos de la colección: los retratos, objeto del coleccionismo del padre del barón, y los paisajes, resultado éste del coleccionismo del hijo.

14- ¿Por qué se consideró oportuno realizar una ampliación en el Museo Thyssen-Bornemisza?

Para dotar de espacios a las exposiciones temporales y para acoger a la colección Carmen Thyssen. Por otro lado, se acometieron necesidades que se habían detectado, tales como talleres educativos, salones para alquileres de espacios, cocina-catering, sala de prensa, salas polivalentes, etc.

15- ¿Qué aspectos considera que se han reforzado o ha implementado a partir de su dirección artística, relativos a la gestión o al proyecto del museo?

Se ha experimentado un gran crecimiento en las exposiciones temporales, en mayor medida que en la anterior etapa.

16- ¿Piensa que las colecciones del Museo Thyssen-Bornemisza complementa la oferta de las pinacotecas nacionales?

Es importante trabajar en comunicación con todos los museos. Es el departamento de promoción, en dependencia de gerencia, el que está en la actualidad, poniendo en práctica un plan estratégico de desarrollo para atraer al turismo, en donde se contemplan acuerdos con instituciones del sector turístico. De este modo, se trabaja intensamente para que el Thyssen forme parte de los circuitos turísticos internacionales. Por otro lado, debemos destacar que este museo tiene en consideración el turismo familiar y pone en práctica programas para estos visitantes.

17- ¿Qué aspectos considera que son objeto del éxito de este museo: la colección permanente, las exposiciones temporales, las actividades, la conservación intelectual, el programa didáctico o el número de visitas?

La colección permanente se trabaja desde conservación, reforzado por el programa de expositivo *Miradas Cruzadas* y por el departamento de educación. Por otro lado, clave del éxito, se nos ha premiado con un premio de turismo internacional, en donde se ha tenido en cuenta la calidad en el trato al público, los servicios y los elementos que se diseñan en el museo.

18- ¿Considera que parte del prestigio de un museo procede del reconocimiento que le otorgan y reconocen otros museos?

Sí. Entre las instituciones la imagen se puede crear y se va compartiendo. En general, las instituciones no se quitan trabajo, suman, potenciándose así la buena imagen.

19- ¿Qué exposiciones temporales, programadas durante su etapa de dirección considera que han tenido mayor impacto en la sociedad? ¿Qué opinión le merece las exposiciones temporales programadas de la etapa anterior?

Por orden, resalto *Hopper; Antonio López; Impresionismo y Aire libre. De Corot a Van Gogh; Gauguin y el viaje a lo exótico; y Chagall*. En cambio bajo la dirección de Tomas Llorens, se programaron exposiciones de tesis, dotadas de un alto nivel de interés por parte del público en general.

20- ¿La colección permanente del museo ha alcanzado mayor visibilidad con las exposiciones de *Contexto y Miradas Cruzadas*?

Sí. Estos programas expositivos, persiguen dar a conocer la colección y plantear reflexiones al visitante, buscando otras miradas, y estableciendo una relación entre la pintura moderna y la contemporánea.

21- ¿Cuáles son las herramientas que utiliza el museo para medir la rentabilidad social de las exposiciones y las actividades que se realiza?

Las cifras, más la proyección en medios de comunicación, así como las críticas.

22- ¿Aboga por las exposiciones espectáculo?

No es ese el objetivo de este museo.

23- ¿Qué papel ocupa la conservación intelectual en el museo?

Las responsables de conservación de la colección de pintura antigua y pintura moderna y el conservador de la colección de la Sra. baronesa, así como el departamento de restauración, tienen a su cargo la conservación física e intelectual, en donde trabajan el contenido expositivo y las obras.

24- ¿Cree que el Thyssen debe incorporar otros formatos expositivos contemporáneos al margen de la pintura y de la escultura? ¿Podemos incluir moda, joyas, fotografías, video-instalaciones, etc.?

Sí. De hecho se van incorporando. Debemos mencionar que al margen de la programación expositiva que planeamos con vista a cuatro años, si recibimos en medio del periodo un proyecto interesante se hace aunque no esté en la planificación. Esto lo permite la agilidad de la naturaleza jurídica que sostiene al museo.

25- ¿Son rentables las exposiciones temporales en el Thyssen? ¿Cuál es el perfil de público que atrae?

La partida más notable es la de exposiciones temporales. El cuanto al perfil del visitante, debemos destacar el primer lugar el local, en segundo lugar el nacional y el que menos que nos visita es el extranjero. Todo ello, se debe que dada la coyuntura económica que ha acontecido en los últimos años, el público viaja a destinos más cercanos, y somos testigos del turismo cultural más local.

26- A lo largo de estos años al frente del museo, ¿podemos apreciar una evolución en las propuestas de los planes museológicos y museográficos?

Sí. Se van innovando los montajes de exposiciones temporales. *El arte de Cartier* fue el resultado de un montaje espectacular. Además, no sólo se pretende innovar en los diseños de las exposiciones temporales, sino también en las muestras de la Colección, tales como, *Miradas Cruzadas*.

27- En lo relativo a las relaciones institucionales ¿Cuál es el grado de implicación del Thyssen con otras instituciones culturales, centros universidades en la organización y puesta en marcha de proyectos?

El museo posee una colaboración absoluta con una buena parte de las instituciones culturales y universitarias. En el año 2000 se firmó el primer convenio con la Universidad Complutense de Madrid, posteriormente se formalizaron acuerdos con la UNED, la Universidad Autónoma de Madrid, Carlos III y Rey Juan Carlos I.

Conclusiones a la entrevista

- La calidad y la excelencia son las características fundamentales que definen a este museo y a sus colecciones.
- La actual etapa de dirección artística se distingue de la anterior por el interés en la introducción de otros lenguajes artísticos en sus exposiciones temporales.
- Solana considera que la colección Thyssen-Bornemisza complementa las colecciones estatales.
- El director artístico informa que la fundación es la colección del museo, y la colección Carmen Thyssen-Bornemisza tiene un acuerdo que es una cesión en comodato.
- Nos explica Solana que solamente la colección Carmen Thyssen-Bornemisza puede ser objeto de operaciones de compra-venta dentro del mercado del arte.
- Se ha experimentado un gran crecimiento en las exposiciones temporales, en mayor medida que en la anterior etapa.
- Resalta que desde el departamento de marketing del Thyssen se trabaja intensamente para incluir a la institución dentro de los circuitos turísticos internacionales.
- Las exposiciones, *Hopper*; *Antonio López*; *Impresionismo y Aire libre*. *De Corot a Van Gogh*; *Gauguin y el viaje a lo exótico*; y *Chagall*, las menciona como las exposiciones de mayor impacto en los últimos años.
- Afirma que la rentabilidad social del museo se mide en las cifras, la proyección en los medios y las críticas.

- Destaca que la partida más notable del museo es la relativa a las exposiciones temporales.
- El perfil del visitante del Thyssen es principalmente local, en segundo lugar nacional y el que menos que le visita es el extranjero.
- *El arte de Cartier* fue el resultado de un montaje espectacular.
- El museo posee una colaboración absoluta con una buena parte de las instituciones culturales y universitarias.

*Entrevista contestada por Ana Moreno, miembro del equipo directivo de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

1- ¿Cuál es su dogma como arquitecto?

Que la invención deba ser el interés primero de un proyecto en arquitectura es poco menos que un axioma hoy. Y, sin embargo, no siempre es así. Hay proyectos en los que me muevo guiado por el señuelo de la invención, pero hay otros en los que hago uso del conocimiento disciplinar.

2- ¿Qué ha aportado de novedoso su proyecto de rehabilitación del palacio de Villahermosa, hoy Museo Thyssen-Bornemisza, con respecto a otros de similar en naturaleza, proyectados en España durante aquella época?

En el caso de Villahermosa, la respuesta al problema planteado por la remodelación del palacio que renunció a cualquier tipo de experiencia personal y se apoyó en el conocimiento histórico y constructivo del edificio. Sirviéndome de la historia del edificio y entendiendo lo que fueron las intervenciones en el viejo palacio, como arquitecto propuse en este proyecto una última versión de la arquitectura del palacio. Se prescindió del sistema de muros paralelos al paseo del Prado, planteándose una nueva estructura de muros perpendiculares al mismo que se origina en la fachada del jardín, última intervención en el palacio.

3- ¿En qué se basó su discurso teórico para las obras del Museo Thyssen-Bornemisza? ¿Se pudo llevar a la práctica en su totalidad?

Los orígenes de lo que más tarde sería el palacio de Villahermosa hay que establecerlos en un edificio de reducidas dimensiones que, para instalarse en Madrid con la debida dignidad, construyó a mediados del siglo XVII el noble

italiano Alessandro Pico della Mirandola. Un cuadro anónimo, hoy en el Museo Thyssen-Bornemisza, muestra lo que era aquel palacio madrileño: un edificio de dos plantas en el que el revoco simulaba una mampostería y en el que se protegían los huecos con potentes rejas. Hay documentos que acreditan la intervención del arquitecto Francisco Sánchez en su construcción. El palacio pasó en 1771 a manos del duque de Villahermosa quien encargó la elaboración de proyectos de reforma a Manuel Martín Rodríguez y a Silvestre Pérez. Se han conservado dibujos de los citados proyectos que, sin embargo no permiten determinar cuál fue la contribución de los arquitectos mencionados a la definitiva construcción del palacio.

- 4- ¿Cuál fue el punto de partida y la finalidad fundamental que persiguió en las obras de rehabilitación del Palacio de Villahermosa?

Cuando a mediados de la década de 1980 se comenzaron las negociaciones para que la colección Thyssen-Bornemisza viniera a Madrid, el palacio de Villahermosa se convirtió en uno de los alicientes para ofrecer al barón Thyssen. La proximidad del palacio al Museo del Prado, le atrajo mucho y la espléndida localización de la sede del Gobierno de España le ofrecía al barón, fue una razón de peso a la hora de tomar una decisión: el palacio de Villahermosa pasó así, de ser una posible ampliación del Prado, a convertirse en un nuevo museo en cuanto que iba a dar cobijo a la tan codiciada colección. El programa era claro. Se trataba de dar acomodo a una colección de casi ochocientos cuadros, caracterizada por su variedad y desde el primer momento se pensó en un museo que hiciese de la arquitectura palaciega su soporte.

Tanto el contenido de la colección como el carácter del palacio de Villahermosa contribuían a que prevaleciera la noción de museo-palacio, pero la banca López Quesada había vaciado el palacio y de la noción de arquitectura palaciega tan sólo quedaba el perímetro de los muros exteriores, las fachadas. Así, recuperar una arquitectura que estuviera próxima al

palacio, a lo que en su día había sido un edificio y dotarla de las nuevas prestaciones demandadas, exigía una profunda transformación.

El palacio mantenía lo que calificamos como más sustancial los huecos y las fachadas, en donde se debían instalar los muros de nuevo. “Re- construir” un hipotético palacio que no pudieron construir quienes dieron fin a la construcción del palacio de Villahermosa en 1835. Debía pensar en la organización espacial de una nuevo palacio.

5- ¿Cómo influyó el diseño arquitectónico del palacio a la hora de adaptar posteriormente cada galería?

El arquitecto a quien se le atribuye el palacio de Villahermosa es Antonio López Aguado, arquitecto en el que se hace sentir la influencia de Juan de Villanueva, tanto en el cuidado con que se establecen las proporciones como, como en la precisas elección de los materiales. El modo en el que había ido creciendo el edificio a lo largo de los años, hacía difícil que pudiera existir relación entre la nueva fachada y la organización espacial del edificio existente. Históricamente, sabemos que el palacio disfrutó de una animada vida social durante todo el siglo XIX y que mantuvo su esplendor todavía a principios del siglo XX hasta el comienzo de la Guerra Civil española. Los duques de Villahermosa abandonaron el palacio tras la guerra, pasando a convertirse en la sede del banco Transatlántico durante la década de 1940 y en la sede de la banca López-Quesada en 1973, la cual pasó a manos del Banco de España. La nueva titularidad del palacio hizo que fuese considerado como una alternativa para la ampliación del Museo del Prado.

En cuanto a las intervenciones más destacables, debo mencionar que el acceso al Museo Thyssen-Bornemisza debía producirse desde el jardín sobre la actual calle de Zorrilla y no desde la Carrera de San Jerónimo. Un acceso desde el jardín iba a permitir una visión más fresca del edificio. Tal decisión iba a obligar a reorientar el palacio.

La nueva planta, el nuevo palacio, el Museo Thyssen-Bornemisza, iba a arrancar, entonces, de lo que fue episodio último en la evolución del viejo palacio: la fachada norte, la fachada sobre el acceso ajardinado. Esta fachada, iba a ser el punto de arranque de los nuevos espacio palaciegos que debían dar forma al museo. La frontalidad de la fachada permitía dar paso a la profundidad de un zaguán que se iluminó cenitalmente y que definió un vacío en planta primera y un patio en la segunda. En torno de dichos patio y vacío iba a producirse un movimiento circular del que iba a hacerse uso para estructurar las plantas.

- 6- ¿Qué opinión tiene acerca de la ampliación del Museo Thyssen-Bornemisza ejecutada por el estudio de arquitectura BOPBAA?

El palacio de Villahermosa, la sede de la colección Thyssen- Bornemisza, ha sido objeto de una reciente ampliación en la que se han incorporado al palacio dos casas limítrofes. Estar ocupado en el proyecto de ampliación del Museo del Prado hizo, entre otras razones, que no participase en el concurso convocado al respecto. La ampliación ha tratado de ser respetuosa con el proyecto que aquí se ha descrito pero como era poco menos que inevitable, el despliegue de la colección ha perdido un tanto la consistencia que daba la arquitectura del renacido palacio de Villahermosa, cuya condición unitaria se persiguió cuidadosamente en este proyecto.

Conclusiones a la entrevista

- En sus proyectos se deja guiar, bien por la invención o bien por el conocimiento disciplinar.
- La rehabilitación del palacio de Villahermosa se apoyó en el conocimiento histórico y constructivo del edificio.
- Moneo propuso como arquitecto en este proyecto una última versión de la arquitectura del palacio.

- Se conservan algunos dibujos del origen y proceso constructivo del palacio, pero se desconoce la contribución exacta de sus arquitectos artífices.
- En palabras de Moneo, *“El palacio de Villahermosa se convirtió en uno de los alicientes para ofrecer al barón Thyssen”*.
- El binomio museo-palacio era idóneo para conservar la colección.
- Se reconstruyó un hipotético palacio que no pudieron contemplar quienes dieron fin a la construcción del palacio de Villahermosa en 1835.
- Moneo nos explica que se encontraba ocupado en el proyecto de ampliación del Museo del Prado y no pudo participar en el concurso convocado para la ampliación del museo.
- Expone que la ampliación realizada por BOPBAA ha tratado de ser respetuosa con el proyecto, pero cree que el despliegue de la colección ha perdido un tanto la consistencia que tenía anteriormente.

1- ¿Cuál es su pasión como arquitecto?

Menuda pregunta. Supongo que trabajar en lo que más me gusta. En una disciplina a la que se le pueden hacer preguntas como ésta, porque se presupone que manejamos, entre otras muchas cosas, emociones. Desde la arquitectura pensamos y proponemos. Esta condición nos abre al mundo, nos lo brinda como un libro abierto, trozos escritos, trozos por completar y trozos por reescribir, pero siempre formando parte de una escritura que te obliga a permanecer despierto, a dejarte sorprender, a aprender sin cesar. Un compromiso.

2- ¿Tener un estilo definido es imprescindible para ser arquitecto o este rasgo característico es una utopía?

Me interesa más asociar un proyecto a una respuesta. Si las preguntas son distintas no parece un buen síntoma responderlas desde el mismo lugar. Personalmente pienso que el reto debiera ser la capacidad de adaptación a una circunstancia y que lo propio fuera identificar en la labor del arquitecto su actitud y no su estilo. Es evidente que la proyección de una personalidad debe dejar rastro pero no me gustaría que eso fuera identificable como estilo.

3- ¿Supone un reto a nivel arquitectónico saber conjugar la ejecución de obra nueva con rehabilitación en una institución como el Museo Thyssen-Bornemisza?

Nuestro proyecto en el Museo Thyssen-Bornemisza no es una rehabilitación, es una ampliación. Una ampliación que se basa en las continuidades. Continuidad museográfica, de recorridos, volumétrica, de un edificio a otro. De aquí que prestamos gran interés y respeto con el edificio existente. El reto fue máximo porque un proyecto de ampliación necesariamente desfigura un original. Pero hacer arquitectura siempre supone seguir la estela de alguna premisa, siempre hay un contexto, y siempre dejas un nuevo escenario para que otro lo “rehabilite”. Nos interesa esta idea aunque a veces no parezca evidente. En el caso concreto del museo, el proyecto empieza mucho antes que el edificio existente y atiende a muchas otras realidades que las propias de la institución.

- 4- ¿Qué aporta de novedoso el proyecto del estudio de arquitectura BOPBAA con respecto a la obra de remodelación realizada por Rafael Moneo en 1992?

Moneo se reinventa un palacio. Conserva fachadas y reconstruye un interior desde un gran vestíbulo rodeado de estancias palaciegas. Nosotros invertimos los términos. Dimos continuidad a su idea interior e inventamos una fachada. Pero la novedad o mejor, la singularidad de nuestra propuesta, reside en la solución tipológica. Por un lado, mantuvimos toda la primera crujía perimetral de los edificios centenarios existentes y que tenían por propias las calles traseras, manteniendo accesos, balcones y estructura donde albergamos todas las oficinas del Museo. Por otro, en el ámbito de parcela liberada, construimos un edificio tecnológicamente exigente, que mantuviera la atmósfera de la visita, la continuidad con los niveles del Palacio de Villahermosa pero que nos permitiera liberar la planta baja de estructura portante y dotar a la nueva gran sala de exposiciones temporales la posibilidad de múltiples distribuciones y, a su vez, nos permitiera liberar la azotea de los grandes climatizadores que necesita un museo y entregarla a usos públicos. De ello se deriva un edificio estructuralmente complejo, la planta técnica está escondida y las salas del museo cuelgan, literalmente, de un pórtico inmenso para que la planta baja pueda ser diáfana. El reto, la

novedad, lo singular, es que todo esto es invisible completamente al visitante.

- 5- ¿En qué se basó el discurso teórico de BOPBAA para las obras de museo?
¿Se pudo llevar a la práctica en su totalidad?

Aunque el motivo que impulsa el proyecto es la necesidad de albergar otra colección, la de la baronesa, siempre entendimos que se trataba de una colección, extensión del barón, padre y abuelo. De allí que nos comprometimos con la unidad del museo y nos retamos a que algún día, todas las colecciones se pudieran redistribuir con independencia de los edificios que la albergaban. A su vez, esta continuidad museográfica debía expresarse en el exterior, haciendo evidente un solo museo, aunque tuviera varias etapas, que devolviera la unidad al jardín, que se resolviera el reto de fabricar una fachada frontal que no contenía la puerta principal y que se mantuviera, en las calles traseras, las continuidades urbanas existentes. Creo que en buena medida nuestro proyecto se completó.

- 6- ¿Qué motivó al Museo Thyssen-Bornemisza aumentar su espacio expositivo?

La cesión de la colección de la baronesa, la necesidad de dotarse de una sala de exposiciones temporales homologable a la colección, dignificar los espacios para el visitante, tienda y cafetería, y adecuar los espacios de registro y almacenaje de obras en dimensión y seguridad, entre otros.

- 7- ¿Cuál fue el punto de partida y la finalidad fundamental que persiguió el estudio de arquitectura BOPBAA en las obras de remodelación del museo?

El punto de partida fue constatar que nuestra propuesta de concurso fue muy valorada. Que su desarrollo podría llevarse a cabo gracias a la predisposición de acogida. Siempre decimos que acertamos, pero que a hacer el museo aprendimos a partir del primer día que conocimos a Tomás Llorens y a los

barones. La finalidad fundamental fue ponernos delante de un gran equipo de trabajo para llevar a término la mejor ampliación posible.

- 8- ¿En qué premisas se centró la remodelación y cuáles fueron las principales necesidades del museo?

El museo tenía urgencias. La cesión de la baronesa fue la excusa para poder remodelarlo todo. Todo menos las salas del Villahermosa. Necesitaban poner al día el museo y atender a necesidades que en 1992 ni tan siquiera existían.

- 9- ¿Cuáles considera que han sido las principales aportaciones de la ampliación en las funciones del museo?

Homologarlo a un nuevo formato. Todos los museos de éxito que habían sido contruidos únicamente pensando en las salas, por bien que estuvieran, dejaban obsoletos todas las otras necesidades que la eclosión de la industria cultural llevaron consigo. Hablamos de las necesidades que comportan las exposiciones temporales, los ámbitos y recorridos para montarlas, los espacios destinados a servicios al visitante, a los estudiosos, a los programas de actividades privadas, etc.

- 10- ¿Qué modificaciones ha tenido el proyecto inicial con respecto al que luego se ejecutó?

Pocas. Las propias de una obra compleja, pero insignificantes. Pensemos que acabamos en tiempo y en coste, y solo eso ya es una señal de previsión y buena gestión conjunta.

- 11- ¿Qué elementos a nivel técnico se han tenido en cuenta a la hora de reestructurar el espacio?

Algunos se relacionan con la adecuación atmosférica, la luz natural y su convivencia con la luz artificial, la climática, las relativas a la seguridad, al silencio en las salas, pero nos gusta contar que lo mejor de lo que podamos técnicamente haber aportado se muestre sosegado, discreto, tranquilo, a ojos del visitante.

12- ¿Cómo ha influido el diseño arquitectónico del edificio a la hora de adaptar posteriormente cada galería?

Ha influido en que se pudiera mantener el criterio expositivo. El tamaño de los espacios, la reiteración en la secuencia en “enfilade”, la combinación de estancias y galería, permitieron mantener un criterio, que la colección asume como propio en Madrid, como ya lo asumía en Lugano.

13- ¿Qué profesionales de museos se han ocupado de la evaluación del espacio?

Fundamentalmente Tomás Llorens, quien más allá de sus conocimientos sobre la pintura, los museos, la colección Thyssen-Bornemisza, sabía perfectamente cómo hacernos de interlocutor con las ideas de los barones.

14- ¿Considera que el Museo Thyssen-Bornemisza se ha rentabilizado, tanto económicamente como socialmente, en los más de veinte años que cumple desde su creación?

Creo que sí. Que el estado español adquiriera la colección Thyssen-Bornemisza es uno de los hitos culturales más notables del siglo XX. La construcción de los dos edificios, discretos a tenor de nuestros vecinos del Prado y Reina Sofía, son la infraestructura básica necesaria para que lo podamos disfrutar y para que la Fundación, más allá de conservar un tesoro, se haya convertido en un auténtico productor de contenidos culturales, reconocido por el público y allí donde viajes.

15- ¿Cree que el Museo Thyssen-Bornemisza, a nivel de infraestructura, se encuentra al nivel de otros museos europeos?

Solo hay que ver su programación. Más allá del tesoro que custodia, el museo no deja de producir. Ha desplegado un gran programa cultural. Y lo ha podido hacer, entre otras cosas, porque la infraestructura le ha acompañado. Eso no quiere decir que un organismo tan dinámico no necesite en pocos años otra actualización, pero la que tiene hoy, sin duda, es de gran nivel.

16- Actualmente su estudio trabaja en un nuevo proyecto arquitectónico y museográfico de remodelación y adecuación, de las fábricas de Can Serra, en Sant Feliu de Guixols, para albergar la colección de la baronesa Carmen Thyssen-Bornemisza ¿Qué aportan los proyectos arquitectónicos de tipo cultural a un estudio como BOPBAA, en comparación con otros de naturaleza distinta?

Cuando por tu propuesta pasa la instalación de una colección como la de la baronesa, cuando la ubicación exige una idea sobre la reconversión de un legado industrial, cuando al museo se le exige ser también un centro de arte, cuando el conjunto se inscribe en un nuevo campus cultural, eje de una Costa Brava que quiere invertir un modelo y cuando consolidas una relación de vecindad con un monasterio, como el de Sant Feliu, más allá de la responsabilidad, el trabajo es un lujo. Pocos proyectos vinculan ideas y trayectorias internas de nuestro despacho como el de Sant Feliu. Un proyecto así es un proyecto de proyectos, y aunque somos de implicarnos en todo siempre, tenga el formato que tenga, ¡qué duda cabe que este tipo de encargos son pura ilusión! Lástima que esté parado y arrinconado a ojos de los políticos actuales.

Conclusiones a la entrevista

- Un arquitecto debe dar respuestas a los proyectos que estar dotado de un estilo identificable.
- El proyecto de ampliación del Museo Thyssen-Bornemisza se basó en dar continuidad al edificio existente, respetándolo y adaptándolo a las necesidades.
- La singularidad de la propuesta de ampliación del museo residió en la solución tipológica, donde todo es invisible al visitante.
- Recuerda que la cesión de la colección de la baronesa en el Museo Thyssen- Bornemisza motivó la ampliación, ya que éste presentaba urgencias para su remodelación.
- Considera que Tomás Llorens tuvo un papel fundamental, tanto como director de la institución, como interlocutor entre ellos y los barones.
- Indica algunas de las cuestiones técnicas que se han tenido en cuenta en las obras de ampliación: la adecuación atmosférica, la luz natural y su convivencia con la luz artificial, y la seguridad, entre otras a mencionar.
- Ha sido fundamental que el estado español adquiriera la colección Thyssen-Bornemisza convirtiéndose en uno de los hitos culturales más notables del siglo XX.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

Soy jefa de conservación del área de pintura antigua. Mis funciones son la investigación, custodia y difusión de las obras que conforman las colecciones de pintura antigua.

- 2- ¿Cuáles son las características fundamentales que definen a la colección de pintura antigua de este museo?

La universalidad de su concepción, ya que la colección abarca un extraordinario número de escuelas pictóricas de amplio recorrido cronológico.

- 3- ¿Qué papel ocupa la conservación intelectual en su área?

El papel es esencial, ya que tanto los trabajos que se abordan, los proyectos como las diversas colaboraciones están encaminadas a profundizar y a conocer al máximo nuestra obras desde puntos de vista multidisciplinares.

- 4- ¿Considera que las exposiciones temporales despiertan el interés del público hacia la historia del arte?

Sí. Son una ventana y un medio para conocer y profundizar en aspectos concretos o generales de la historia del arte.

- 5- ¿Qué objetivos expositivos diferencian a una exposición como *Arquitectura pintadas. Del Renacimiento al s. XVIII*, de las correspondientes al programa de Miradas Cruzadas?

Son programas distintos. En el primer caso se abordan temas generales con un enfoque riguroso con obras de la colección del museo y con préstamos de otras instituciones. En el segundo caso, son proyectos reducidos, por el número de pinturas seleccionadas, organizados en torno a las nuestras colecciones de pintura antigua y moderna.

- 6- ¿La colección permanente del museo ha alcanzado mayor visibilidad con las exposiciones de contexto y las correspondientes al programa de Miradas Cruzadas?

Desde luego que sí. En el caso de las exposiciones contexto ha primado en ellas la investigación a través de un tema y Miradas Cruzadas ha servido para potenciar al máximo las posibilidades de nuestra colección.

- 7- ¿Qué exposiciones temporales, programadas durante su etapa de dirección considera que han tenido mayor impacto en la sociedad?

El Greco. Identidad y transformación, El Renacimiento Mediterráneo. Viajes de artistas e itinerarios de obras entre Italia, Francia y España en el siglo XV, Sorolla y la Hispanic Society, Ghirlandaio y el Renacimiento en Florencia, y Arquitecturas pintadas del Renacimiento al siglo XVIII, entre otras.

- 8- ¿Qué estrategias pondría en práctica para internacionalizar la imagen del museo?

La difusión de la misma en todos los canales y soportes posibles.

- 9- A lo largo de estos años al frente de la jefatura de arte moderno de museo, ¿podemos apreciar una evolución en las propuestas de los planes museológicos y museográficos?

Sí. Una evolución lógica en sintonía con la sociedad y con lo que ésta demanda. Estas premisas se han traducido en cambios en la presentación de las colecciones de pintura antigua así como en la selección y elaboración de los proyectos en los que estamos involucrados.

Conclusiones a la entrevista

- En el Thyssen, la conservación intelectual tiene un papel esencial para el conocimiento de las obras desde puntos de vista multidisciplinares.
- Las exposiciones temporales son una ventana fundamental para ahondar en la historia del arte.
- La colección permanente ha alcanzado mayor visibilidad con el programa Miradas Cruzadas.
- *El Greco. Identidad y transformación, Sorolla y la Hispanic Society, Ghirlandaio y el Renacimiento en Florencia*, entre otras, son algunas de las exposiciones que han tenido mayor repercusión en la sociedad.
- Considera una herramienta fundamental para la internacionalización del museo, la difusión de éste a través de todos los canales posibles.
- La demanda de la sociedad ha influido en la evolución de los planes museológicos y museográficos del museo.

Anexo I, nº11, I-III.
ENTREVISTA A PALOMA ALARCÓ CANOSA
JEFA DE CONSERVACIÓN DEL ÁREA DE PINTURA MODERNA
DEL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA
07 de julio de 2014

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla como jefa del área de pintura moderna del Museo Thyssen-Bornemisza?

Soy jefa de conservación de pintura moderna. Estoy a cargo de la colección de pintura moderna (segunda mitad del siglo XIX y XX) y de algunos de los proyectos de exposiciones de este periodo.

- 2- ¿Cuáles son las características fundamentales que definen a la colección de pintura moderna de este museo?

El hecho que prácticamente todos los movimientos artísticos de la modernidad están bien representados.

- 3- ¿Considera que las exposiciones temporales despiertan el interés del público hacia la historia del arte?

Sin duda. La mayor parte de las exposiciones se plantean como un estudio en profundidad de artistas y movimientos de nuestras colecciones con el objetivo de despertar el interés del público y de incrementar sus conocimientos sobre el tema.

- 4- ¿Qué objetivos expositivos diferencian a una exposición como *Gauguin y el viaje a lo exótico*, de las correspondientes al programa de *Miradas Cruzadas*?

Gauguin y el viaje a lo exótico, fue una exposición de gran escala que mostraba la importancia del exotismo de Gauguin en el desarrollo de los expresionismos franceses y alemanes que vinieron tras él. *Miradas cruzadas* son instalaciones

de pequeña escala en las que se estudian aspectos poco convencionales de nuestras obras en general plantando diálogos cruzados entre obras de maestros antiguos y modernos.

- 5- ¿Cómo se desarrollaron sus directrices de gestión desde su ámbito de competencia correspondiente a la exposiciones, *Lgrimas de Eros, Modigliani y su tiempo, Todo o Nada. Mario Testino, El arte de Cartier, y Hopper?*

No he trabajado en ninguna de ellas.

- 6- Teniendo en cuenta la coyuntura económica actual y la complejidad de algunos proyectos expositivos, ¿qué exposición ha supuesto un reto desde que comenzó en su jefatura de área?

Todas.

- 7- ¿Considera que la incorporación de un departamento de patrocinio en el museo ha facilitado la gestión de la programación?

No. Ese departamento no tiene competencias de programación.

- 8- ¿Cuál es su valoración de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza tras más de veinte años desde su apertura?

Es una institución sólida con gran prestigio internacional y uno de los museos más consolidados dentro del panorama cultural de Madrid.

Conclusiones a la entrevista

- La colección de pintura moderna del museo está representada por todos movimientos artísticos de la modernidad.

- La mayor parte de las exposiciones temporales despierta el interés del público e incrementa sus conocimientos sobre el tema.
- El programa *Miradas cruzadas* se plantea como instalaciones de pequeña escala en las que se estudian aspectos poco convencionales de las obras.
- La incorporación de un departamento de patrocinio no es necesario en su área porque no tiene competencias en programación.
- Concluye explicando que el Museo Thyssen-Bornemisza se constituye como una institución sólida con gran prestigio internacional y consolidada, dentro del panorama cultural de Madrid.

Anexo nº 1, nº 12, I-VI.
ENTREVISTA A JUAN ÁNGEL LÓPEZ MANZANARES
COLECCIÓN CARMEN THYSSEN-BORNEMISZA
CONSERVADOR DEL ÁREA DE DIRECCIÓN ARTÍSTICA DEL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA
(2000-Actualidad)
07 de julio de 2014

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla como conservador de la Colección de Carmen-Thyssen Bornemisza?

La denominación de mi puesto es conservador. Las funciones que desarrollo son fundamentalmente documentar la colección Carmen Thyssen-Bornemisza y comisariar exposiciones vinculadas con ella.

- 2- ¿Cuáles son las características fundamentales que definen a la colección de Carmen Thyssen-Bornemisza?

Su carácter panorámico, que abarca desde el siglo XIII hasta el siglo XX, la importancia concedida al arte del siglo XIX, el predominio del género del paisaje, sobre todo el de tipo pastoral y la atracción por el color.

- 3- ¿Cuándo comenzó a adquirir piezas de arte la baronesa? ¿En qué se basó la línea predominante, en su gusto artístico?

Empezó a adquirir obras de arte en 1987. Su gusto artístico ha estado siempre muy vinculado al de su marido, el barón Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza. A ello ha sumado su interés personal por el arte español del siglo XIX.

- 4- ¿Cuáles son los argumentos principales que Vd. considera que motivaron que Carmen Thyssen-Bornemisza depositase su colección en el Estado español?

Su vinculación muy estrecha con la colección Permanente.

- 5- ¿Qué figura jurídica vela por el acuerdo de préstamo de la colección de Carmen Thyssen-Bornemisza?

La Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

- 6- ¿Considera que las colecciones del museo deben mostrar sus fondos de forma alternativa con el objeto de resultar más atractivas al visitante?

Creo que el Museo Thyssen solo debe mostrar aquella parte de la colección de la baronesa que complemente sus colecciones; sobre todo la parte dedicada al arte internacional. No tiene sentido que el Museo Thyssen compita con el Museo del Prado en lo que a arte español se refiere.

- 7- ¿Cómo se gestiona la programación expositiva anual? ¿Se nutren las dos colecciones del museo para la organización de exposiciones temporales?

Se programan exposiciones vinculadas a las colecciones. Las dos colecciones nutren de obras a las exposiciones, en la medida de lo posible.

- 8- ¿Cuántos movimientos de obras externos al museo y de forma anual, tienen la colección de la baronesa?

Numerosos.

- 9- ¿Considera que los movimientos y préstamos temporales de las obras afectan a la conservación de éstas?

No tienen por qué. Las obras que tienen un estado delicado de conservación no se prestan. Y los préstamos se desarrollan siguiendo unos rigurosos protocolos para evitar cualquier alteración.

10- ¿Qué papel ocupa la conservación intelectual en la colección de Carmen Thyssen-Bornemisza?

Un papel fundamental, junto al de su difusión.

11- ¿Cómo se enfrenta el público a la desaparición de una pieza en sala para su restauración?

Siempre se informa al público de que una obra ha sido retirada de salas para su restauración. Es una práctica común en los museos que es bien comprendida entre el público. A veces, cuando la obra es muy importante se realiza un pequeño video que explica la intervención, con lo que aumenta la concienciación de la importancia de este tipo de intervenciones.

12- ¿Qué relación establece la colección de Carmen Thyssen-Bornemisza con el mercado artístico?

La baronesa está informada de casi todas las subastas internacionales. A diferencia de la colección permanente, que no amplía sus fondos, la colección Carmen Thyssen-Bornemisza está abierta a la posibilidad de nuevas adquisiciones.

13- ¿Considera que es necesario recurrir a la escenificación grandilocuente en el montaje expositivo para comunicar el proyecto artístico del comisario?

No. El peso de las exposiciones debe recaer en las obras mismas.

14- ¿Cómo se desarrollaron sus directrices de gestión desde su ámbito de competencia correspondiente a la exposiciones *Lagrimas de Eros, Modigliani y su tiempo, Todo o Nada. Mario Testino, El arte de Cartier, y Hopper?*

Proveyendo a los comisarios respectivos de información relativa a la colección Carmen Thyssen-Bornemisza.

15- ¿Cuál fue su labor primordial como comisario técnico de la exposición *Modigliani y su tiempo*?

La coordinación y la ayuda en la selección de obras, edición del catálogo y montaje

16- ¿Qué exposiciones temporales, programadas en los últimos años considera que han tenido mayor impacto en la sociedad?

La de Edward Hopper y la de Antonio López, porque respondían a la demanda del público.

17- ¿Qué exposición ha supuesto un reto en su etapa como conservador en el Museo Thyssen? ¿Podemos incluir la exposición *Modigliani y su tiempo* como una guinda a su trayectoria?

La exposición *Impresionismo y aire libre* de la que fui comisario.

18- ¿Piensa que falta participación del ámbito privado en la difusión pública de la cultura?

Sí, sobre todo ahora que la participación del ámbito público es menor. Pero no creo que deba condicionar la programación expositiva.

19- ¿El departamento de patrocinio favorece la conservación de la colección de la baronesa?

Sí, los patrocinios son necesarios para el buen funcionamiento de todo el museo.

20- ¿Qué objetivos persigue el Museo Thyssen-Bornemisza, con la programación de actividades el Día Internacional de los Museos?

Concienciar al público de que los museos son una parte muy importante de la sociedad, de su memoria colectiva y de la capacidad reflexiva del ciudadano.

21- ¿Qué medidas urgen en España para potenciar un mayor reconocimiento del coleccionismo y del mecenazgo privado?

Mayores ventajas fiscales.

22- ¿Cuál es su valoración de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, tras más de veinte años desde su apertura?

Una valoración muy positiva. En lo económico, por haber dotado al museo de una notable autonomía de gestión. En lo artístico, por haber ofrecido al público una oferta cultural variada y de gran calidad.

Conclusiones a la entrevista

- El conservador nos explica que la colección de la baronesa Thyssen se define por su carácter panorámico, el predominio del género del paisaje y la atracción por el color.
- El gusto artístico de la baronesa siempre ha estado ligado al de su marido, el barón Thyssen, así como al arte español del siglo XIX.
- Es consciente de que el Estado motivó el depósito de la colección de la baronesa por su conexión con la permanente.
- La Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, vela por el acuerdo de préstamo de la baronesa.

- El Museo Thyssen- Bornemisza no pueden competir con el Museo del Prado en lo que a arte español se refiere.
- La conservación intelectual ocupa un papel fundamental, junto con la difusión en la colección de la baronesa.
- La colección de la baronesa está abierta a nuevas adquisiciones al contrario de la colección permanente del museo.
- En la exposición *Modigliani y su tiempo* se ocupó de la coordinación y la ayuda en la selección de obras, edición del catálogo y montaje
- Considera que los patrocinios son importantes para el correcto funcionamiento del museo.
- La autonomía de gestión y la oferta cultura variada y de calidad definen a este museo.

Anexo I, nº13, I-V.
ENTREVISTA A MARTA RUÍZ DEL ÁRBOL
AYUDANTE DE CONSERVACIÓN DEL ÁREA DE PINTURA MODERNA
DEL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA
16 de mayo de 2013

- 1- ¿Cómo se organiza la programación de las exposiciones temporales en el Museo Thyssen-Bornemisza? ¿Considera que las exposiciones temporales potencian la visibilidad del museo en el exterior?

En la actualidad, se realizan numerosas exposiciones temporales con los fondos del museo. La estrategia contra la crisis es el movimiento continuo de actividades, atrayendo al público de todas las formas posibles. Dada la situación económica actual, nos replanteamos el presupuesto de forma continua y con pocos recursos. En cuanto a nuestra metodología de trabajo, debemos mencionar que trabajamos con catálogos razonados e internos, para programar exposiciones como *Miradas Cruzadas* o *Las Vanguardias Rusas*.

- 2- ¿Se apostó por un programa multidisciplinar de montajes especiales con motivo del veinte aniversario del Museo Thyssen-Bornemisza?

Sin duda, con motivo de este acontecimiento arrancaron las exposiciones de contexto, organizadas por los jefes de conservación, así como otras pequeñas exposiciones, llamadas *Miradas Cruzadas*, que ahondan en otros aspectos de la colección. En relación a las primeras, podemos destacar que son muestras que exigen mucho presupuesto y más complejidad en comparación con las segundas.

- 3- ¿Se aboga en este museo por las exposiciones espectáculo?

Escenificaciones espectaculares sí, pero no necesariamente. Sin duda, se debe captar la mirada del visitante, pero no es el estilo de esta institución. A veces

este tipo de montajes revaloriza las obras y a los artistas en medio de la colección.

- 4- ¿Qué objetivos expositivos diferencian a una exposición como *Gauguin y el viaje a lo exótico*, de las correspondientes al programa de *Miradas Cruzadas*?

Gauguin y el viaje a lo exótico, fue una exposición de gran escala que mostraba la importancia del exotismo de Gauguin en el desarrollo de los expresionismos franceses y alemanes que vinieron tras él. *Miradas cruzadas* son instalaciones de pequeña escala, en las que se estudian aspectos poco convencionales de nuestras obras en general, plantando diálogos cruzados entre piezas de maestros antiguos y modernos.

- 5- ¿Cómo se desarrollan sus directrices de gestión desde su ámbito de competencia correspondiente a las exposiciones, y a las actividades que se organizan de forma paralela?

De forma similar en cada de una de las exposiciones. La coordinación de la exposición se realiza desde el área de conservación. Además, también son estos,-los conservadores jefes-, los que proponen al director artístico las propuestas expositivas y éste lo lleva a cabo o no, en función de tipo de proyecto. En el caso de que el proyecto se vaya a ejecutar, se traslada al resto de conservadores. No obstante, debemos destacar que también contamos con iniciativas expositivas comisariadas por profesionales externos.

Debo resaltar que en cada departamento un conservador lleva un proyecto específico. A partir de este encargo, se realiza una listado de obras y se genera una documentación que sustente la exposición. Posteriormente, nos ponemos en contacto con las instituciones prestadoras para las solicitudes correspondientes. Resulta relevante tener en cuenta que se deben tener varias opciones y alternativas en la solicitudes de las obras, ya que existen piezas que no se suelen prestar o están ya comprometidas por los museos.

En una fase más avanzada, y cuando el préstamo está concedido, entra en esta cadena de trabajo el departamento de registro, el cual gestiona los seguros, el transporte y el tipo de contrato. El área de restauración, interviene una vez que las obras entran en el museo, ya que su labor fundamental se basa en supervisar la entrada de las obras, desembalar, abrir las cajas y realizar fichas del estado de cada uno de los movimientos de las obras. Por otro lado, participa el departamento de publicaciones y el área de educación; ésta última, una vez esté la lista de obras cerrada, ya que debe preparar las audioguías y sus programas didácticos. De forma paralela, entran las áreas de prensa, promoción, difusión y tienda; ésta última es muy importante, ya que se factura mucho en el museo y por ello se realizan artículos específicos para cada exposición.

En el caso de la muestra, *Gauguin y el simbolismo*, se organizó un curso en donde se profundizó en los temas más importantes de la pintura de este creador. Además se firmó un convenio con la Universidad Complutense de Madrid para convalidar créditos, así como con Tahití Turismo. En relación a este último acuerdo, debemos mencionar que uno de los objetivos fundamentales fue publicar una guía sobre Tahití, en donde se incluyen las obras de la exposición, las cuales se repartirán en las ferias internacionales.

6- ¿Cree que las obras de arte sufren alteraciones en su conservación en la organización de exposiciones temporales?

El deterioro de las obras en las exposiciones temporales es una idea que se fundamenta con un argumento claro, pero que potencia por otro lado la oportunidad de enseñar las obras de arte a todo tipo de público. Si hay argumento, compensa las medidas de seguridad que son muy grandes para que las obras viajen. Es cierto, que hay determinadas obras que no se prestan por la importancia que tienen la colección, ya que son obras únicas.

- 7- Teniendo en cuenta el veinte aniversario del museo ¿Qué modificaciones ha tenido la programación y el horario de éste?

Se han programado grandes exposiciones, tales como *Gauguin y el viaje a lo exótico*, *Hopper y Todo o Nada*. *Mario Testino*, entre otras. Todas son de diferente naturaleza. Además, se ha ampliado el horario de apertura, llegando a abrir incluso los lunes y alargando la jornada de los sábados hasta las once de la noche. Sin duda, existen meses que funciona mejor este horario, que otros. Anteriormente nuestro horario era de martes a domingo.

- 8- ¿Considera que la incorporación de un departamento de patrocinio en el museo ha facilitado la gestión de la programación?

La existencia de un programa de patrocinio ha sido decisivo. Sin duda ha facilitado la gestión y el trabajo, consensuado en todo momento con el director artístico. No debemos olvidar la importancia que supone tener en España un museo como el Thyssen, que atesora importantes colecciones del siglo XIX y XX. Sin duda, conserva la mayor colección de artistas muertos, a excepción de algunos vivos.

Conclusiones a la entrevista

- El área de pintura moderna organiza un relevante número de exposiciones temporales con los fondos del museo.
- El museo emplea una estrategia contra la crisis: el movimiento continuo de actividades, atrayendo así al público de todas las formas posibles.
- Lamenta la situación económica actual ya que continuamente se replantean el presupuesto con pocos recursos.
- Con motivo del veinte aniversario del museo, se apostó por un programa de exposiciones multidisciplinar de montajes especiales y se amplió el horario de apertura.

- Este museo no aboga por las exposiciones espectáculo.
- El programa *Miradas cruzadas* realiza una relectura de los fondos de la colección con montajes a pequeña escala, planteando diálogos cruzados entre piezas de maestros antiguos y modernos.
- El museo cuenta con iniciativas expositivas comisariadas por profesionales externos.
- La tienda del museo vende mucho, de ahí su importancia en el organigrama del museo y por ello se diseñan artículos específicos para cada exposición.
- Con motivo de la exposición *Gauguin y el simbolismo*, se firmó un acuerdo con Tahití Turismo con el objeto de diseñar una guía sobre Tahití, incluyendo las obras de la exposición y repartiéndose por ferias internacionales.
- La existencia de un programa de patrocinio ha sido decisivo y ha facilitado la gestión y el trabajo, consensuado en todo momento con el director artístico.

Anexo I, nº14, I-IV.
ENTREVISTA A LETICIA DE COS MARTÍN
AYUDANTE DE CONSERVACIÓN DEL ÁREA DE PINTURA MODERNA Y EDUCADORA
DEL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA
17 de mayo de 2013

- 1- ¿Cómo se organiza la programación de las exposiciones temporales en el Museo Thyssen-Bornemisza?

En la actualidad, trabajamos con galerías que son prestadoras. En cuanto a la metodología para programar un proyecto expositivo temporal, podemos destacar que el primer paso se basa en comunicarnos con el comisario de la muestra, y que éste nos facilite el listado de obras que pretende incorporar en la exposición. Posteriormente, este listado se vuelca en una aplicación interna, la cual nos facilita hacer un dossier para empezar a trabajar.

- 2- ¿Qué papel ocupa la conservación intelectual en su trabajo?

Es indispensable. Los catálogos deben ser de referencia, tienen que ser expertos quienes se ocupen de dicho trabajo y se especifica en los centros que utilizan el mismo sistema.

- 3- ¿Se aboga por las exposiciones espectaculares en este museo?

No. Sólo requiere la obra, no montajes espectaculares.

- 4- ¿Cree que las obras de arte sufren alteraciones en su conservación en la organización de exposiciones temporales?

Las obras de arte siempre sufren en su conservación, no obstante este museo debe organizar exposiciones temporales, ya que promueven el público de Madrid y el extranjero.

- 5- ¿Cómo se desarrollaron sus directrices de gestión desde su ámbito de competencia correspondiente a la exposición, *Hopper* y a las actividades que se organizaron?

Las exposiciones se definen con cuatro años de antelación. Tenemos presupuesto para cuatro años. Esta exposición contó con dos comisarios externos, Tomás Llorens y Didier Ottinger, contando con la colaboración de los coordinadores del museo. Alrededor de 70-75 obras formaron parte de esta muestra. Piezas que procedían en su mayoría de EE.UU, así como de la colección de este museo. Dentro de mis funciones principales, me ocupé de solicitar a las colecciones e instituciones las obras firmadas por el director artístico. En este sentido, tenemos que tener en consideración, que en ocasiones las instituciones no prestan las obras que se solicitan porque las consideran claves para su centro o museo o bien porque ya están comprometidas. En cuanto al tiempo para programación, este museo programa teniendo en cuenta dos años vista como mínimo.

Una de las habilidades fundamentales para trabajar en una institución como el Museo Thyssen-Bornemisza debe ser hablar varios idiomas para comunicarse con el resto de los museos.

Además, en cada exposición se programan actividades de forma paralela, ya que la labor educativa es fundamental. En este sentido, programamos dos ciclos de conferencias al año, uno en primavera y otro en otoño entorno a la exposición de cada momento. En cuanto a la gestión, la selección de los ponentes, y el seguimiento del simposio, destacar que es una tarea de la que se ocupa el conservador-jefe de cada área. En la exposición de *Hopper*, organizamos un simposio internacional de cine, cuya duración fue de cuatro días, y en donde se contó con la presencia y participación de realizadores y directores de cine de EE.UU.

6- ¿Piensa que el museo es un espacio de comunicación y de ocio para todos los públicos?

Las exposiciones dotadas de actividades paralelas, ciclos de cine, cuentacuentos y otros, potencian la comunicación y llegan a un público mayor.

7- ¿Considera que la incorporación de un departamento de patrocinio en el museo ha facilitado la gestión de la programación?

La labor del departamento de patrocinio es importante, pero sin duda las exposiciones en este museo, se van a realizar con o sin presupuesto. No obstante, es muy importante la colocación de logos ya que facilitan la gestión y la imagen de la muestra. Un buen ejemplo fue el patrocinio de Terrace Foundation en la exposición de *Hopper*.

Conclusiones a la entrevista

- Considera que la conservación intelectual es indispensable en el museo y tienen que ser los expertos quienes se ocupen de dicho trabajo
- Este museo no aboga por montajes espectaculares en sus exposiciones, prevalece la calidad de la obra.
- Piensa que las exposiciones temporales promueve mayor afluencia de público local y foráneo.
- En el Museo Thyssen-Bornemisza las exposiciones se programan con cuatro años de antelación y con presupuesto para ese margen de tiempo.
- Algunas instituciones no prestan las obras solicitadas porque las consideran claves para su museo, o ya están comprometidas.
- Hablar varios idiomas es fundamental en este museo para comunicarse con el resto.
- En el museo se programan dos ciclos de conferencias al año, uno en primavera y otro en otoño entorno a la exposición de cada momento.

- En la exposición de *Hopper*, se organizó un simposio internacional de cine, contando con la presencia y participación de realizadores y directores de cine de EE.UU.
- Señala que la labor del departamento de patrocinio es importante, pero sin duda las exposiciones en el Thyssen, se van a realizar con o sin presupuesto.

Anexo I, nº15, I-V.
ENTREVISTA A UBALDO SEDANO ESPÍN
JEFE DEL ÁREA DE RESTAURACIÓN DEL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA
07 de julio de 2014

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

La denominación del puesto de trabajo es la de jefe o director del área de restauración del museo. La citada área incluye el laboratorio de análisis de materiales y el gabinete de estudios técnicos. Soy responsable de la conservación, estudio técnico de las colecciones y de la conservación preventiva del museo. Desde su creación, desarrollo una línea de investigación y difusión participando en diferentes proyectos con otras instituciones.

- 2- ¿En qué situación se encuentra actualmente el panorama de los restauradores de los museos en España?

La situación, si exceptuamos determinados museos o institutos, no corresponde a las exigencias de formación y sensibilidad exigidas. El acceso a la dirección de proyectos es escaso y limitado a determinadas instituciones sin un reconocimiento real por parte de las administraciones. Estas suelen descargar la dirección de proyectos de restauración en arquitectos responsables de obra (dirección facultativa), u otros titulados no vinculados o con conocimientos escasos de conservación.

- 3- ¿Por qué considera que el área de restauración de un museo debe ser indispensable en el organigrama?

La conservación y estudio de las colecciones es una de las obligaciones indiscutibles de la institución museística, por lo tanto debe contar con el personal y los medios adecuados para tal fin. Las áreas de restauración

engloban este cometido y abordan los estudios técnicos indispensables para el conocimiento de las colecciones y su conservación. Los estudios técnicos son complementarios a los de carácter histórico o estético. Al ser los restauradores especialistas encargados de la “conservación preventiva” están en disposición de hacer el seguimiento de las obras y dialogar con los otros departamentos implicados sobre las necesidades climáticas, ambientales o de seguridad, necesarias para garantizar la supervivencia de dichas colecciones.

- 4- ¿Cuáles son las obras restauradas en el Museo Thyssen-Bornemisza que mayor satisfacción le generan?

Cuando se ha desarrollado un tratamiento y llega a su fin con la calidad y garantías necesarias, cada uno de los casos y de las obras recuperadas proporciona una enorme satisfacción.

- 5- ¿En qué medida afectan a la conservación de las obras, las exposiciones temporales?

Las exposiciones temporales constituyen uno de los medios más utilizados para difundir la cultura y acercar el patrimonio a la sociedad. Por otro lado suponen una actividad que atrae al público y permite la supervivencia de las instituciones. Suponen además una labor reconstructora de ciertos conjuntos o escuelas desmembradas y generan numerosas actividades paralelas que resultan de gran atractivo para la sociedad. Por contra, suponen el traslado de objetos frágiles e irrepetibles fuera de su hábitat y someterlos a manipulaciones y vibraciones producidas durante los desplazamientos. Existen riesgos de diferente índole especialmente los derivados de los cambios de las condiciones microclimáticas o la seguridad.

- 6- ¿Qué aporta la existencia de un departamento de patrocinio en un museo como el Thyssen-Bornemisza?

Un ejercicio de acercamiento al público y un intento de informar, concienciar y satisfacer la curiosidad sobre la complejidad de este trabajo y los estudios y la documentación necesaria para acometer los tratamientos con las debidas garantías.

- 7- De las siguientes exposiciones: *Modigliani y su tiempo*, *Lagrimas de Eros*, *Todo o Nada*. *Mario Testino*, *El arte de Cartier*, y *Hopper*, ¿Intervino en algunas de las obras?

Excepto en las exposiciones de Mario Testino, y el arte de Cartier que fueron proyectos realizados por los prestadores, en el resto es necesario revisar todas las piezas. Se atiende a los correos para cumplimentar los informes de estado de conservación (que son las actas vinculantes, refrendadas por prestador y prestatario en las que se especifica el estado en que llega cada obra y en los que se garantiza que sale en las mismas condiciones). Serían, por lo tanto, los documentos en los que se basaría cualquier reclamación. Siempre se requieren pequeñas intervenciones para mejorar montajes, enmarcados y se asiste a la ubicación de las obras. En las exposiciones mencionadas no se precisó de ninguna intervención de envergadura.

- 8- ¿Cuáles son las condiciones medioambientales y de conservación que aseguran la integridad de las piezas en el Museo Thyssen-Bornemisza?

Las que dicta la razón y los estudios e investigaciones que se vienen realizando, referentes a la estabilidad de los materiales constitutivos de las obras, en relación con el ambiente en el que están ubicadas. Este equilibrio se consigue teniendo en cuenta las características ambientales en las que se encontraban antes de su llegada y evitando provocar un cambio brusco en estas condiciones. La adaptación debe ser paulatina y depende de la capacidad de adaptación de los materiales constitutivos para no inducir alteraciones o desviaciones en su comportamiento. Las instalaciones de control ambiental que se implementaron en las obras de adaptación del

Museo Thyssen-Bornemisza respondían, perfectamente, a estos requerimientos.

9- ¿Qué metodología de trabajo sigue para acometer una restauración?

Máximo respeto al original, mínima intervención posible con los mejores resultados, estudio exhaustivo de obras, técnicas y composición de las mismas, colaboración y discusión con especialistas de diferentes disciplinas (trabajo interdisciplinar con químicos, biólogos, historiadores etc.), diferentes instituciones, museos o Institutos de Patrimonio de ámbito internacional.

Conclusiones a la entrevista

- Desde la creación del área, se trabaja en una línea de investigación y de difusión definida participando en diferentes proyectos con otras instituciones.
- La situación laboral de los restauradores en España es compleja, ya que no se tienen en cuenta por parte de las instituciones las exigencias de formación y sensibilidad correspondientes.
- La conservación y el estudio de las colecciones es una de las obligaciones indiscutibles de las instituciones museísticas.
- Es partidario de la organización de exposiciones temporales, pero es consciente de los riesgos de conservación que conllevan.
- Considera relevante el patrocinio en los museos ya que permite acercar al público, implicándolo y pudiéndose llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de las obras.
- Revisión de piezas, atención a los correos y montajes de las piezas, son las principales labores de este área en el desarrollo de las exposiciones temporales.
- La razón y los estudios e investigaciones referentes a la estabilidad de los materiales constitutivos de las obras, en relación con el ambiente

en el que están ubicadas, son la base de una óptima conservación de las obras en el Thyssen.

- Atender al máximo respeto de las piezas, realizar las mínimas intervenciones, estudios exhaustivos y discusiones con otros especialistas, forman parte de su metodología de trabajo.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

Soy directora de publicaciones y de la tienda-librería del Museo Thyssen-Bornemisza.

- 2- ¿Qué artículos y publicaciones diferenciadores a otros museos internacionales podemos adquirir en la tienda librería del Thyssen-Bornemisza?

Los artículos propios diseñadas en exclusiva y basadas en las obras de nuestras colecciones.

- 3- ¿Qué papel ocupan las publicaciones propias del museo dentro de la tienda-librería?

Es una de las familias del producto de mayor venta.

- 4- ¿Cuáles son los principales canales de distribución de los catálogos de las exposiciones y los índices de impacto?

Nacional, EE.UU. y Europa a través de distribuidores.

- 5- De las siguientes exposiciones: *Modigliani y su tiempo*, *Lagrimas de Eros*, *Todo o Nada*, *Mario Testino*, *El arte de Cartier*, y *Hopper*, ¿cuál fue el impacto de venta de los catálogos y artículos en relación a estas exposiciones?

Muy bueno. En un nivel, *Modigliani y su tiempo*, *El arte de Cartier* y *Hopper* y en otro, más bajo *Lágrimas de Eros* y *Todo o Nada*. *Mario Testino*.

6- ¿La tienda-librería es de acceso libre? ¿Cuál es el horario de apertura?

Sí. De 10.00 h. a 19.00 h. En verano se alarga el horario.

7- ¿En qué consiste el servicio de impresión a la carta del Museo Thyssen-Bornemisza?

Hay una selección de obras del museo y de las exposiciones temporales del momento que se pueden imprimir a varios tamaños y en varios soportes.

8- ¿Cuáles son los artículos más vendidos en los últimos años (2002-2012)?

Postales, papelería, publicaciones propias, infantil, joyería.

Conclusiones a la entrevista

- Los artículos diseñados en exclusiva por el museo son diferenciadores de otros internacionales.
- Las publicaciones, es una de las familias del producto de mayor venta en el museo.
- España, EE.UU. y Europa son los principales destinos en la distribución de catálogos.
- El museo cuenta con un servicio de impresión a la carta, en donde las obras se pueden imprimir a varios tamaños y en varios soportes.
- Postales, papelería, publicaciones propias, infantil, joyería, son los artículos más vendidos en la tienda.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

Responsable de la Biblioteca. En cuanto a las funciones, las enumero: la planificación, la organización y el seguimiento de las actividades del personal a mi cargo, establecer las directrices para la gestión y la administración del fondo, la gestión de las partidas destinadas a la adquisición y la restauración del fondo bibliográfico, y al material utilizado en la biblioteca, la gestión y el seguimiento de las adquisiciones, la planificación y la coordinación del proceso técnico, la presentación de la memoria anual y de las actividades de la biblioteca, la planificación de la difusión de la biblioteca y sus servicios, el estudio y la planificación de las instalaciones y el equipamiento, la realización de los informes, las estadísticas y los manuales de procedimiento sobre temas de su competencia directa, la difusión del patrimonio bibliográfico de la biblioteca, así como representar a la biblioteca en las actividades relacionadas con su ámbito profesional, solicitar las necesidades de dotación de personal, de materiales y de recursos tecnológicos, la participación en los procesos de selección del personal de la biblioteca.

- 2- ¿Qué publicaciones diferenciadores a otros museos internacionales podemos consultar en la biblioteca del Museo Thyssen-Bornemisza?

Todas aquellas relacionadas con la colección iniciada por Heinrich Thyssen y continuada por su hijo Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza y la de Carmen Thyssen-Bornemisza. Se incorporan al fondo las publicaciones que sirven de estudio para ambas colecciones, tales como las monografías de artistas, y de movimientos artísticos, los catálogos razonados, las colecciones de museos españoles e internacionales, las colecciones privadas, las obras sobre géneros

artísticos, museología, restauración, iconografía e iconología, así como las publicaciones de la actualidad cultural.

Se atienden también las necesidades de proyectos institucionales relacionados con exposiciones temporales, cursos, seminarios, congresos y actividades desarrolladas por los distintos departamentos del museo.

3- ¿Cuál es el perfil del usuario de la biblioteca del Museo Thyssen-Bornemisza?

El acceso está restringido al personal de la fundación, profesores, guías y voluntarios que preparan trabajos específicos para el museo y exposiciones temporales, cursos, visitas guiadas, talleres, conferencias y actividades afines. También se atienden consultas presenciales y escritas de investigadores que realizan tesis doctorales, tesinas y monografías sobre temas y artistas representados en la colección permanente y la de la baronesa.

4- ¿Cuál es la metodología a seguir en el proceso de preparación de un catálogo cuando está programada una exposición?

La pregunta que me haces compete más a los departamentos de pintura antigua y moderna que a la biblioteca. Te puedo decir que si el comisario de la exposición es un conservador de este museo, normalmente consulta nuestro fondo para conocer mejor las colecciones privadas y públicas que poseen obras que les puede interesar que se expongan en la muestra, y a partir de ahí solicitan a museos y coleccionistas privados el préstamo de sus piezas a la exposición temporal que están preparando. Si el comisario es externo, también se le facilita el acceso a la consulta de nuestro fondo.

Cada crítico y especialista encargado de preparar el catálogo presenta su texto en un plazo determinado de tiempo al departamento de publicaciones del museo, que se ocupa de la revisión de textos y hace un seguimiento detallado de la maquetación y demás particularidades de la edición del catálogo.

5- ¿Qué papel ocupa la conservación intelectual en este museo?

Esencial, por cuanto constituye un apoyo primordial en el estudio, preservación, mantenimiento y difusión de la colección permanente del museo y la de Carmen Thyssen-Bornemisza. Es, además, la “sala de máquinas” en donde se preparan las exposiciones temporales del museo, cursos, seminarios, simposios y otras actividades relacionadas.

6- De las siguientes exposiciones: *Modigliani y su tiempo*, *Lagrimas de Eros*, *Todo o Nada*. *Mario Testino*, *El arte de Cartier* y *Hopper*, ¿qué catálogo o publicación supuso un reto en su preparación?

En la preparación de exposiciones están involucradas varias áreas, por lo que cada una tendrá un juicio propio de la dificultad que ha tenido su elaboración, de manera que algunas pueden haber resultado más complejas para su departamento que para otros.

7- ¿Qué objetivos persigue la biblioteca del Museo Thyssen-Bornemisza?

El mantenimiento y la actualización de sus fondos con publicaciones que permitan profundizar y ampliar el estudio de las dos colecciones, proporcionar al personal del museo de las publicaciones que precisen para la preparación de exposiciones temporales, trabajos de restauración y conservación de la colección, actividades educativas y otros proyectos y servicios, su puesta a disposición a investigadores especializados en los artistas representados en la colección permanente del museo y la de Carmen Thyssen-Bornemisza, y la difusión de su fondo.

Conclusiones a la entrevista

- Las publicaciones relacionadas con las colecciones del Thyssen son diferenciadoras a otros museos internacionales.
- El acceso a la biblioteca está restringido, sólo a personal investigador y miembros del patronato.
- Considera que la conservación intelectual en el museo es esencial, ya que constituye un apoyo primordial en el estudio y difusión de la colecciones.
- Los objetivos fundamentales que persigue la biblioteca del museo consisten en el mantenimiento y la actualización de sus fondos.
- En la preparación de exposiciones están involucradas varias áreas, por lo que cada una tendrá un juicio propio sobre la dificultad que ha tenido su elaboración.
- Considera que la biblioteca es la “sala de máquinas” del museo, en donde se preparan las exposiciones temporales y otras actividades relacionadas.

Anexo I, nº18, I-IV.
ENTREVISTA A ELENA BENARROCH VILA
DIRECTORA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO CORPORATIVO
DEL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA
(2002- Actualidad)
04 de julio de 2014

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

Soy jefa de área de promoción y marketing. Las funciones son atraer a los distintos públicos al museo para lograr una mayor difusión e incrementar la generación de ingresos.

- 2- ¿Cuáles son las características fundamentales que definen a este museo y que suponen un reclamo para el visitante extranjero?

Lo propio de este museo es alojar una colección que muestra, en un paseo de hora y media, la historia del arte occidental a través de obras representativas de los grandes maestros de la pintura.

- 3- ¿Qué elementos diferenciadores aporta el Museo Thyssen-Bornemisza con respecto a otras colecciones de otros museos internacionales?

Es una colección de origen privado, hecha en sólo dos generaciones, cuyo gusto puede reconocerse a lo largo de las mil obras expuestas.

- 4- ¿La rehabilitación y ampliación ejecutada en el Museo-Thyssen-Bornemisza ha optimizado la visibilidad de éste para la organización de eventos y alquiler de los espacios?

Sí, la ampliación tuvo en cuenta el programa de eventos corporativos y se habilitaron los espacios adecuados para su desarrollo.

- 5- ¿Cuáles son las herramientas fundamentales que utiliza su departamento para optimizar la visibilidad del museo y de las actividades que se realiza dentro de él?

En la promoción turística se trabaja con los organismos oficiales dedicados al turismo, así como con los profesionales del sector, y se les facilita con una política de precios y de distribución, la comercialización de las entradas y actividades del Museo. El programa de eventos corporativos también es un instrumento de difusión de la colección a los públicos del mundo empresarial y el programa de amigos fideliza a los visitantes que nos conocen y genera ingresos a través de las donaciones.

- 6- ¿Qué estrategias utiliza el museo para internacionalizar su imagen?

La participación en las acciones de promoción internacional de la mano de los organismos oficiales de turismo (Ayuntamiento, Comunidad, Gobierno), así como la comercialización de las entradas con los principales operadores turísticos de los mercados prioritarios en Madrid y en el museo.

- 7- ¿Cómo ha influido la economía de medios a la hora de gestionar los planes de marketing dentro de su departamento?

La crisis ha despertado el interés en el campo de la cultura y de los museos por incorporar planes de marketing para generar nuevos ingresos.

- 8- ¿Qué objetivos persigue los Amigos del Museo?

Fidelizar a los que ya nos conocen, aumentar los ingresos y sobre todo, crear una red en la sociedad civil de prescriptores del museo que hagan mancha de aceite.

- 9- ¿Qué canales de comunicación son los más efectivos para difundir la programación del museo?

Toda la información que circula en las redes sociales, en la prensa y los medios, es esencial, pero la publicidad directa también es necesaria para lanzar nuevas propuestas.

10- ¿Qué metodología de trabajo sigue para gestionar los eventos corporativos del museo?

El museo recibe peticiones tanto on- line, como por teléfono o por mail a las que envía disponibilidad y cotización. A menudo se hacen visitas de inspección previas a la aprobación del presupuesto. Una vez aprobado el presupuesto, se inicia la organización del evento con reuniones *in situ* para definir todos los detalles, se firma un contrato por ambas partes y se hace una comunicación interna para que todas las áreas afectadas del museo tengan la información que necesitan.

11- ¿Qué aporta la existencia de un departamento de promoción y desarrollo corporativo en un museo como el Thyssen-Bornemisza?

Aporta una perspectiva más comercial, que pone el acento en la difusión de las colecciones y las actividades del museo con un retorno que se pueda medir.

Conclusiones a la entrevista

- Las obras de ampliación del museo han habilitado espacios para el desarrollo del programa de eventos corporativos.
- Las herramientas para optimizar la visibilidad del museo son la promoción turística, la promoción de eventos y el programa de amigos.

- El museo internacionaliza su imagen a través de la participación en acciones de promoción exterior y la comercialización de entradas con operadores turísticos.
- La crisis ha generado la creación de planes de marketing en los museos.
- Con los Amigos del museo se pretende aumentar los ingresos de la institución y crear una red de prescriptores.
- Valora la publicidad como uno de los canales más efectivos para la comunicación y correcta difusión de la imagen del museo, además de los medios de comunicación y las redes sociales.
- Recepción de peticiones, visitas a los espacios, elaboración de presupuesto, organización del evento, firma del contrato y comunicación interna, son los pasos para cerrar un acuerdo corporativo en el Thyssen.
- Valora que la existencia de un departamento de marketing en un museo, es necesario porque comercializa la actividad y mide su impacto.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

Soy la responsable de patrocinios del museo, y en dependencia directa del director-gerente, me ocupo de la búsqueda, captación, formalización y seguimiento de los patrocinios.

- 2- ¿Cuáles son las características fundamentales que definen a este museo y que suponen un reclamo para el patrocinador?

El Museo Thyssen- Bornemisza es una de las instituciones culturales más importantes en España y con un gran prestigio internacional. Sus colecciones, que abarcan ochos siglos de la historia del arte, ofrecen una visión completa del arte europeo y americano. Por tanto, es una colección inédita en España.

La Fundación Thyssen, con modelo de gestión pionero en España, más ágil y flexible, es una excelente plataforma para que empresas e instituciones participen en actividades de tipo cultural, educativo, sostenibilidad, RSC, etc.

- 3- ¿Qué modelos de mecenazgo desarrolla el Museo Thyssen-Bornemisza y cuáles son las funciones fundamentales?

Además de la captación de patrocinadores para la realización de sus principales programas y actividades, el museo tiene un programa de Amigos corporativos, que permiten a las empresas participar activamente en la vida del museo con una cuota anual. Por el carácter de los acuerdos firmados entre el barón Thyssen y el Estado español, la colección no puede variar, ni en un

sentido ni en otro. Por lo tanto, la adquisición o adscripción de obra queda fuera de nuestro ámbito de actuación.

- 4- ¿Qué medidas urgen en la actualidad para una mayor implicación del mecenazgo privado?

Una ley de patrocinio equiparable a la de otros países europeos, como Francia y Bélgica, que no solo incentiven la participación del sector privado a través de medidas fiscales, sino que también defina mejor el marco de colaboración.

- 5- ¿Cómo se clasifican los apoyos al museo? ¿Cuáles son las tipologías que lo definen?

Patrocinadores (aportación dineraria a un proyecto o actividad, independientemente de la cuantía), colaboradores (aportación en especie), Amigos corporativos (anualidad destinada al mantenimiento general del museo).

- 6- ¿Cuáles son las acciones de patrocinio más recientes que se han realizado en el museo?

Los *Lunes de Mastercard*, programas de aplicaciones de la Fundación BBVA, los patrocinios de las exposiciones *Mitos del Pop* y *Zurbarán*, por la empresa tabacalera JTI, patrocinio de la exposición *Carmen en las colecciones españolas*, por Ferrero Golden Gallery, etc.

- 7- ¿Cuáles son las principales contraprestaciones que reciben los patrocinadores o benefactores del museo?

Imagen: presencia en todos los soportes, rueda de prensa, nota de prensa, etc.
Relaciones Públicas: posibilidad de organizar visitas privadas, eventos corporativos, invitaciones a las inauguraciones, personalización de catálogos

u otros objetos de la tienda, etc. Las contraprestaciones se diseñan a medida de las necesidades del patrocinador y en función de su nivel de aportación.

- 8- ¿Cuáles son los principales perfiles que podemos destacar de los patrocinadores y benefactores?

Banca y servicios financieros, principalmente.

- 9- ¿Qué premisas se tiene en cuenta en la redacción de los planes de patrocinios de las exposiciones que se organizan en el museo?

El público potencial, el impacto en medios de comunicación, la relación entre la temática y el posicionamiento del patrocinador potencial, entre otras.

- 10- De las siguientes exposiciones: *Modigliani y su tiempo*, *Lagrimas de Eros*, *Todo o Nada*. *Mario Testino*, *El arte de Cartier*, y *Hopper*, ¿Qué plan de patrocinio supuso un reto?

Las dos primeras entraron en el acuerdo con Caja Madrid que duró más de doce años. *Todo o Nada* fue patrocinado por Lancôme, *El arte de Cartier* por Telefónica y *Hopper* por Terra Foundation for the American Art. Debemos destacar que la crisis, a partir de 2012, causó el fin de la relación con Caja Madrid, cambió la forma de trabajar del museo en cuanto a los patrocinios. A partir de ahí, cada exposición patrocinada ha sido un reto, cada una en su forma y medida.

- 11- ¿Qué estrategias utiliza el museo para internacionalizar su imagen?

Este tema corresponde más a comunicación y a conservación. Desde patrocinio mantenemos el contacto con múltiples fundaciones y empresas internacionales, destacando aquéllas que tengan algún interés en nuestro país.

12- ¿Piensa que falta participación del ámbito privado en la difusión pública de la cultura?

El modelo de participación del ámbito privado esta en pleno cambio. Habrá que evaluar la situación dentro de cinco años.

Conclusiones a la entrevista

- La Fundación Thyssen es una excelente plataforma para la participación de empresas en las exposiciones y actividades del museo.
- El programa Amigos corporativos del museo permite a las empresas participar activamente, con una cuota anual.
- En España, urge una ley de patrocinio equiparable a otros países europeos.
- En el Thyssen los apoyos al museo se clasifican en tres: patrocinadores, amigos corporativos y colaboradores.
- Mastercard, la Fundación BBVA, JTI y Ferrero Golden Gallery, son los patrocinadores más recientes del museo.
- Las contraprestaciones de los acuerdos con patrocinadores se diseñan a medida de las necesidades y del nivel de aportación.
- La banca y los servicios financieros son los principales patrocinadores del Thyssen.
- A partir de 2012 acabó el acuerdo con Caja Madrid y el museo cambio su manera de trabajar en materia de patrocinios.
- El museo mantiene contacto con fundaciones y empresas internacionales que tienen interés en España.
- Concluye explicando que el modelo de colaboración en el ámbito privado está en pleno cambio y habrá que valorarlo dentro de cinco años.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones principales que desempeña en él?

Soy director de comunicación. Mis funciones principales se centran en las relaciones con los medios de comunicación así como en la gestión de la publicidad, y en las cuestiones relativas al protocolo y a la comunicación interna.

- 2- ¿Cómo son las relaciones con los agentes propios del sector?

En lo que a prensa se refiere, se trata de informar de todas las actividades del museo, desde las principales, que son las exposiciones temporales hasta los ciclos de cine, pasando por conferencias, congresos, propuestas educativas, etc.

- 3- ¿Qué hace que la inauguración de un museo se convierta en noticia de la primera página de un periódico?

Salvo en el caso de la inauguración del Museo Thyssen- Bornemisza, en 1992, y en el de la ampliación, en 2004, una inauguración o apertura de una exposición no suele ser noticia de primera página. Por un lado, ofrecemos a los medios la información sobre la exposición, mediante notas de prensa y ruedas de prensa, lo que se refleja en las secciones de cultura. Por otro, el acto más social de la inauguración genera alguna foto, tales como la baronesa con autoridades e invitados, que aparece también en los medios.

- 4- ¿Cuáles son las condiciones favorables para convocar una rueda de prensa?

Las ruedas de prensa de las exposiciones se convocan el día de la inauguración por la mañana (en general en lunes); suelen contar con una asistencia de medios muy numerosa y, además de las explicaciones del director artístico del museo y del comisario de turno y, si lo hubiera, del patrocinador, los periodistas asistentes pueden recorrer las salas de la muestra y entrevistar a los protagonistas.

- 5- ¿Qué formatos de prensa alternativos utiliza el Museo Thyssen-Bornemisza para la difusión de la programación?

Además del envío de notas de prensa a los periodistas acreditados, en la web museothyssen.org, hay un canal de prensa con información actualizada. También redactamos y enviamos una *newsletter* semanal. Y por supuesto, difundimos toda la actividad del museo a través de los perfiles en Twitter y Facebook del Museo. También utilizamos Instagram, Pinterest, You Tube, etc.

- 6- ¿Qué lugar ocupa Internet y las redes sociales en vuestro departamento?

Un lugar esencial que crece día a día. De manera diaria, hay una persona que se encarga del perfil de Twitter y otra del de Facebook. Y desde hace ya muchos años, la información que se incluye en la página web forma parte de la comunicación global del museo.

- 7- ¿Qué planes comunicacionales tiene el museo para potenciar la difusión de éste?

El plan de comunicación del museo es sencillo en su planteamiento: se trata de difundir, tanto nacional como internacionalmente, las exposiciones temporales y las colecciones permanentes, así como todas las actividades que alrededor de ello se organizan. Por un lado, está toda la comunicación estrictamente periodística y por otro la difusión en redes sociales y soportes digitales, a los que se añaden acciones de publicidad concretas.

8- ¿Existe en el Museo Thyssen-Bornemisza un presupuesto global de publicidad que deben ser distribuidas en usos alternativos?

Sí, hay un presupuesto de publicidad general y un presupuesto para cada exposición.

9- ¿Cómo ha sido la evolución en las estrategias de comunicación de las siguientes exposiciones: *Modigliani y su tiempo*, *Lágrimas de Eros*, *Todo o Nada*. *Mario Testino*, *El arte de Cartier*, y *Hopper*?

La estrategia general es la misma para todas las exposiciones, el único cambio táctico consiste en incorporar a periodistas de otras secciones diferentes de las de cultura en el caso de exposiciones como *Mario Testino* o *Cartier*; y lo mismo en el caso de la publicidad, nos abrimos a otros medios más especializados en estos sectores.

10- ¿Cómo se mide el impacto de las exposiciones?

En lo que al área de comunicación se refiere, el impacto de cada exposición se ve en la cobertura de los medios, cuantitativa y cualitativamente.

11- ¿Qué exposiciones temporales considera que han tenido mayor impacto en la sociedad y record de visitantes?

Antonio López y *Hopper*.

12- ¿Cree necesario la existencia de un departamento de marketing y patrocinio en los museos españoles? En el caso de ser afirmativo, ¿por qué?

Sí, lo creo necesario, de hecho en el museo existe. El patrocinio es básico para la supervivencia de las instituciones culturales y el marketing es la herramienta que complementa la comunicación.

13- Comunicar en un museo, genera...

Que se conozca más y mejor.

Conclusiones a la entrevista

- Una inauguración no suele ser noticia de primera página, salvo excepciones.
- Las ruedas de prensa de las exposiciones suelen contar con una asistencia de medios muy numerosa
- En la web museothyssen.org, hay un canal de prensa con información actualizada.
- En el Museo Thyssen- Bornemisza, existe una persona que se encarga de las redes sociales.
- El plan de comunicación del museo trata de difundir, tanto nacional como internacionalmente, las exposiciones temporales y las colecciones permanentes.
- En el Museo Thyssen-Bornemisza existe un presupuesto destinado a publicidad.
- Las exposiciones que han tenido más record de visitantes han sido *Antonio López y Hopper*.
- Considera que el patrocinio es básico para las instituciones culturales.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

Soy director de seguridad y responsable de Seguridad KC. Las funciones que desempeño son las que marca la Ley SP/AESA. Concretamente, destaco: la seguridad integral (pasiva, activa, humana), la central receptora de uso propio, la protección contra incendios PCI, la autoprotección y el comportamiento de público.

- 2- ¿Cuáles son los objetivos fundamentales que se traza el área de seguridad de la fundación?

Prevenir, disuadir y evitar a toda costa actos antisociales contra el museo. En caso de producirse éstos, debemos minimizar sus efectos, recuperar los efectos y obras de arte sustraídas, capturar el autor/s y ponerlos a disposición de la autoridad competente, todo ello además, de prevenir y evitar situaciones de emergencia y peligro para personas y bienes, especialmente, obras de arte. En caso de producirse éstos, minimizar sus efectos.

- 3- ¿Considera que los museos y centros de arte en España son seguros?

En general, los museos españoles son referencia para otros en todo el mundo. Si bien no son igual de seguros los centros, galerías y exposiciones de arte, fuera del ámbito del museo.

- 4- ¿Cuáles son las medidas de seguridad que tiene incorporadas el Museo Thyssen-Bornemisza?

Las medidas y medios del museo se están actualizando continuamente. En relación a los medios, especialmente debemos destacar que según van apareciendo nuevos elementos y sistemas, los vamos incorporando. Concretamente, lo último fue un sistema de protección individualizada de obras de arte, que alerta precozmente del simple tocamiento.

- 5- ¿Cuál es el protocolo de seguridad que sigue el museo en relación al movimiento de obras a otras instituciones?

La gestión (contratos, transporte, seguro, etc.) corresponde al área de registro. El departamento de seguridad, protege la toda actividad y controla la operativa hasta la salida y desde la entrada al museo.

- 6- ¿La ampliación realizada en el museo en 2004 y la consolidación de los nuevos recursos ha generado un aumento de la seguridad?

Toda la ampliación, concretamente en este caso, así como posteriores ampliaciones y reformas puntuales, llevan aparejado la mejora y el aumento de la seguridad.

- 7- De las siguientes exposiciones, *Lagrimas de Eros*, *Modigliani y su tiempo*, *Todo o Nada*. *Mario Testino*, *El arte de Cartier*, y *Hopper* ¿cuál exigió adoptar un mayor número de medidas de seguridad y control?

El arte de Cartier, por su normativa específica.

- 8- ¿Cuáles son las zonas del museo que suponen una mayor vigilancia?

Las denominadas “restringidas” y aquellas en la que hay obras de arte (salas, almacenes, restauración, etc.)

- 9- ¿Qué perfil tiene el personal de seguridad del museo?

El personal propio debe poseer un curso universitario de dirección de seguridad, así como algunos cursos de museos, de autoprotección y un curso superior de incendios (teórico-práctico).

El personal externo, debe poseer, algunos cursos de museos y de protección de contra incendios así como de autoprotección (teórico-prácticos), además de la formación específica para seguridad privada a V.S.

Conclusiones a la entrevista

- Los museos españoles son referencia en materia de seguridad en todo el mundo.
- Las medidas y medios de seguridad del museo se actualizan continuamente.
- Nos informa de la adquisición de un sistema de protección individualizada de obras de arte, que alerta precozmente del simple tocamiento.
- Toda ampliación y reforma, en este museo, lleva aparejado la mejora y el aumento de la seguridad del museo.
- La exposición, *El arte de Cartier*, ha sido una de las exposiciones que ha supuesto mayor seguridad y control en el museo.
- El personal de seguridad del museo, posee una formación específica en su especialidad, además de ciertos conocimientos relacionados con la museología.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

Mis funciones son las relativas a la gestión de un equipo de nueve personas para conseguir el mantenimiento de las instalaciones en óptimas condiciones de funcionamiento, así como el mantenimiento del edificio y del jardín, y llevar a cabo las obras y reformas necesarias en el edificio. También, trato con proveedores de servicios y productos de mantenimiento, gestiono el presupuesto del área y propongo las inversiones que estimo necesarias. Por último, soy responsable de la limpieza del museo, y controlo que la empresa subcontratada lleve a cabo su trabajo de manera satisfactoria.

- 2- ¿Cuáles son los objetivos fundamentales que se traza el área de mantenimiento de la fundación?

Cumplir el presupuesto destinado al área, así como su *planning* anual, reducir al mínimo el número de averías, y el consumo energético del edificio, así como mejorar las instalaciones del museo.

- 3- ¿Cuáles son las inversiones que han sido realizadas en los últimos años, en el área de mantenimiento por parte del Museo Thyssen-Bornemisza (2002-2012)?

Mejora de las instalaciones de refrigeración, renovación del sistema de control, rehabilitación de las fachadas de los edificios, instalación de techos acústicos en el *hall* central y accesos a las salas temporales, cambio de techos tensados en las salas temporales y de exposición, renovación de la tela asfáltica de los canalones de recogida de agua de la azotea, iluminación con luminarias *led* de la fachada del Palacio de Villahermosa, etc.

- 4- ¿Qué elementos a nivel técnico se han tenido en cuenta a la hora de reestructurar el espacio en las rehabilitaciones que han afectado al museo?

Conseguir una climatización adecuada a los requerimientos de la conservación de los cuadros, así como una iluminación adecuada de los mismos

- 5- ¿Ha supuesto un reto por parte de los arquitectos adaptar cada galería al diseño arquitectónico del inmueble?

Desconozco si ha sido un reto o no para los arquitectos.

- 6- ¿Qué necesidades técnicas son necesarias para el óptimo mantenimiento del edificio?

Lo más importante es el sistema de control centralizado que permite ver en tiempo real el funcionamiento de las instalaciones de climatización y de iluminación del museo. Permite detectar de manera rápida una avería, o cualquier desviación en las condiciones fijadas en la instalación.

- 7- ¿El Museo Thyssen- Bornemisza cuenta con un plan de autoprotección específico para preservar su patrimonio en situación de emergencia?

Este plan de autoprotección no es responsabilidad del área de mantenimiento, sino del área de registro.

- 8- ¿La ampliación realizada en el museo en 2004 y la consolidación de los nuevos recursos ha generado un aumento del personal de la plantilla de área de mantenimiento?

Sí, dos personas más.

- 9- De las siguientes exposiciones, *Lagrimas de Eros*, *Modigliani y su tiempo*, *Todo o Nada*, *Mario Testino*, *El arte de Cartier*, y *Hopper* ¿cuál exigió más soporte técnico procedente del área de mantenimiento, adoptándola a las necesidades de cada comisario?

En primer lugar, *El arte de Cartier*, y a continuación *Hopper*.

- 10- ¿Cuáles son las áreas del museo que requieren un mayor mantenimiento?

El área técnica. La mayor parte de las actuaciones de mantenimiento se llevan a cabo en las instalaciones del edificio.

- 11- ¿Qué perfil tiene el personal de mantenimiento del museo?

El jefe de mantenimiento es ingeniero técnico industrial y el resto del personal tiene formación profesional, una parte en electricidad, otros en electrónica, y un fontanero.

Conclusiones a la entrevista

- Reducir el consumo energético del edificio, así como mejorar las instalaciones del museo, son dos de los objetivos que se traza el área de mantenimiento del Thyssen.
- Las inversiones realizadas por parte del Thyssen en materia de mantenimiento han sido la mejora de las instalaciones, rehabilitación de las fachadas y mejor dotación lumínica en éstas, entre otras.
- En las rehabilitaciones ejecutadas se ha tenido procurado una climatización y una iluminación adecuada.
- Para el óptimo mantenimiento del museo se cuenta con un sistema de control centralizado que detecta las averías y anomalías.

- La ampliación del Thyssen generó un aumento de la plantilla del área.
- *El arte de Cartier y Hopper* son citadas como dos de las exposiciones con mayor soporte técnico de los últimos años.
- La mayor parte de las acciones de mantenimiento se realizan en las instalaciones del edificio.
- El perfil del personal de mantenimiento de esta área procede de las ramas de ingeniería técnico industrial, así como de electricidad, electrónica, y fontanería.

Anexo I, nº23, I-IV.
ENTREVISTA A MARTA CARRASCO ELGUEZÁBAL
JEFA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS GENERALES
DEL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA
08 de julio de 2014

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

Directora de Recursos Humanos y Servicios Generales. En cuanto a las funciones a destacar, como recursos humanos me ocupo de la contratación y selección de personal, las relaciones laborales, el comité de empresa, el convenio colectivo, el programa de formación, la salud laboral, y la prevención de riesgos, así como de la puesta en marcha del proyecto de conciliación de la vida familiar y profesional, de la gestión por competencias, y del proyecto del Thyssen Solidario. Como servicios generales mis funciones van enfocadas al control y seguimiento de las concesiones de la cafetería y restauración, así como de las audioguías, la producción de la señalización de las exposiciones temporales y del museo en general, el mantenimiento y la reposición mobiliario, la telefonía e impresión, el archivo y la documentación, así como del material de oficina.

- 2- ¿Cuáles son los objetivos fundamentales en materia de recursos humanos que se traza la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza?

Como objetivos en materia de recursos humanos, se pretende lograr el compromiso de los trabajadores en la buena marcha del museo, poniendo en práctica los valores de la fundación: integridad, implicación, confianza e inconformismo permanente.

- 3- ¿Qué medidas ha implantado el Plan Concilia en la Fundación Thyssen-Bornemisza?

Las medidas se desarrollan en torno a 6 líneas principales: calidad en el empleo, flexibilidad temporal y espacial, apoyo a la familia de los empleados, desarrollo personal y profesional, igualdad de oportunidades, liderazgo y estilo de dirección. Además, actualmente tenemos disponibles 71 medidas, algunas de ellas: parking gratuito, asistencia médica, horarios a la carta, teletrabajo, ayuda escolar y a guardería, adaptación de jornada para formación.

- 4- ¿Qué supuso para la fundación en el año 2007, obtener la certificación de *Empresa Familiarmente Responsable- efr*?

Fundamentalmente, el compromiso de la dirección con los trabajadores, y que al ser un proceso de mejora continua, supone una búsqueda de nuevas medidas acordes a los cambios en los intereses y necesidades de los empleados.

- 5- ¿Cuál ha sido la evolución de la plantilla en los últimos doce años (2002-2012)?

En el 2002 había 94 trabajadores, hasta los 123 del año 2012, conforme ha aumentado la actividad y la puesta en marcha de nuevos servicios para los visitantes.

- 6- ¿Cuál es el perfil de personal de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza?

Una media de 37,5 años de edad, y una proporción de 37 hombres y 63 mujeres.

- 7- ¿En qué se basa el Plan de Formación de la Fundación?

Se elabora un plan anual de formación de acuerdo a las necesidades detectadas por recursos humanos, por los jefes de área y por los propios trabajadores.

- 8- ¿Cuál es el porcentaje del incremento de los alumnos en prácticas en los últimos años (2002-2012)?

No hay un porcentaje uniforme, depende de las necesidades de cada área, y de

los alumnos que ofrecen los centros con los que existe convenio para la realización de prácticas formativas. En el 2003 hubo 12, en el 2012, 34 alumnos en prácticas.

9- ¿En qué consiste el programa de prácticas formativas?

Consiste en la participación, -durante dos meses-, del personal de los servicios del museo: taquillas, guardarropa, información, tienda-librería y amigos del museo, en el desarrollo de un proyecto concreto. La selección del proyecto y del personal corresponde a recursos humanos, entre los propuestos por los distintos jefes de área. Durante ese periodo son sustituidos en su puesto de trabajo.

10- ¿Cómo son las relaciones del Museo Thyssen- Bornemisza con otras instituciones culturales, museísticas y centros universitarios?

Tenemos convenios con diferentes instituciones culturales y educativas así como con los principales museos nacionales e internacionales.

11- ¿Cuál es su valoración de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, tras más de veinte años desde su apertura?

La agilidad en la gestión y su capacidad de adaptación a las nuevas necesidades y a los nuevos públicos.

Conclusiones a la entrevista

- Se pretende lograr el compromiso de los trabajadores en la buena marcha del museo.
- Los valores de la fundación son: integridad, implicación, confianza e inconformismo permanente.

- La fundación cuenta con el Plan Concilia, el cual pretende conciliar la vida laboral con la personal, a través de una serie de medidas.
- El personal del museo ha aumentado en los últimos años, conforme ha aumentado la actividad y la puesta en marcha de nuevos servicios.
- Resalta que el personal del museo tiene una media de 37,5 años de edad y una proporción de 37 hombres frente a 63 mujeres.
- El museo cuenta con un plan anual de formación.
- En el año 2012 se contó con 34 alumnos en prácticas.
- El museo tiene acuerdos con instituciones culturales y educativas así como con los principales museos nacionales e internacionales.
- Valora positivamente la fundación por su agilidad en la gestión y su capacidad de adaptación a las nuevas necesidades y a los nuevos públicos.

Anexo I, nº24, I-V.

ENTREVISTA A FRANCISCO CALVO SERRALLER
CATEDRÁTICO DE HISTORIA DEL ARTE CONTEMPORÁNEO
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
COMISARIO EXTERNO DE LA EXPOSICIÓN *MODIGLIANI Y SU TIEMPO* (2008)
MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA
12 de septiembre de 2014

- 1- ¿Cree que los museos y centros de arte españoles se posicionan al mismo nivel que otras instituciones culturales europeas?

Realmente existe una ley de mercado interior que siguen los museos españoles y extranjeros. España, hasta antes de la transición, se mantenía al margen; posteriormente se ha homologado dentro de su pequeñez. Por tanto, en España tenemos un mercado raquítico y sus posibilidades e intereses son muy escasos.

- 2- ¿Considera que las exposiciones temporales despiertan el interés del público hacia la historia del arte?

Prácticamente en casi todos los museos existen exposiciones temporales. Antes se diferenciaban la colección permanente de las exposiciones temporales. En la actualidad, las exposiciones temporales las concebimos como una especie de escaparate que va cambiando con modas que tienen que ver con la realidad española.

Sin duda, la gestión artística está monopolizada por el Estado y cuando los políticos tienen necesidad de destacar, se hace ésta más dinámica. Por tanto las exposiciones forman parte de la oferta institucional y desde el punto de vista estético no hay más que exposiciones temporales.

- 3- ¿Cuáles son los argumentos principales que Vd. considera que motivaron al Estado español a la compra de la colección Thyssen?

Las motivaciones políticas: una política de oportunidad y una política cultural. Sin duda, hubiera sido un disparate no haber aprovechado esa colección y no

haber aceptado el “regalo”. Debemos tener en consideración que España no compró la colección sino que la dotó de un espacio, pagando el edificio en el que se encuentra y abonando la legítima a los herederos para que renunciaran a la colección. Por tanto, el Estado no pagó ni el 5% del valor de la colección. Por otro lado, debemos resaltar que ésta complementaba las colecciones del Estado y que aunque no tuvo consenso social y fue muy criticado en prensa, el Estado estaba fortalecido y se llevó a cabo.

- 4- ¿Cuáles son las características fundamentales que definen al museo y a sus colecciones?

El Thyssen posee una formidable colección que puntualmente a España le venía muy bien. Hoy, el consumo cultural (turismo cultural de masas) se cifra en las redes de los museos y por tanto fue un acierto colocar la colección en su emplazamiento actual, en el eje del Prado, fácilmente transitable por los visitantes. De este modo, insisto que la colección y la ubicación fueron un acierto.

- 5- ¿Piensa que los museos responden a las demandas de los ciudadanos y de los agentes del sector?

Son irrelevantes los agentes del sector, aunque puede haberlos y los habrá en un futuro, pero ahora el único agente es el Estado. Las iniciativas de las redes de museos y centros, a través de las exposiciones y otras actividades, pueden acreditar el valor social que conllevan.

- 6- ¿Cómo se desarrollaron sus directrices de gestión al comisariar la exposición *Modigliani y su tiempo*?

En el 99% de los casos, los museos solicitan a los profesionales ser comisarios de sus exposiciones. En este caso, el Museo Thyssen- Bornemisza me propuso comisariar la exposición que cita, resultando un trabajo muy confortable, ya que

se hace poco cuando se trabaja con un museo. Si uno asumiera las obligaciones que en teoría tiene que realizar un comisario, sería muy complicado.

Debemos mencionar que los préstamos se gestionan a través de un comisario de renombre para que, al margen de la institución, pueda generar un interlocutor. Esta premisa es de primera magnitud, ya que así se garantizan muchos préstamos. En la actualidad, se están produciendo muchos alquileres entre instituciones, cuando antes eran pactos entre éstas. Lo habitual era que una institución sólida reclamara unas obras y se apoyara en otras instituciones y así la circulación de préstamos se hiciese visible.

- 7- ¿Qué exposiciones temporales programadas en los últimos años, considera que han tenido mayor impacto en la sociedad?

Las más visitadas. Resalto que el arte interesa a muy poca gente. Si existe ruido social y los medios agitan, existe atractivo, y si no lo hacen, no existe interés.

- 8- ¿Piensa que falta participación del ámbito privado en la difusión pública de la cultura?

Como comenté anteriormente, el mercado en España es raquítrico y por ello existe muy poca participación. Hay políticas culturales liberadas, como las anglosajonas, en donde el Estado es reacio a participar y si lo hace lo disimula mucho, ya que no está bien visto. En cambio en España y en Francia la participación del Estado es brutal y esto no invita a que un particular ejerza de mecenas cuando no está incentivado por el Estado.

En nuestro país ha habido veinte años de entusiasmo colectivo, pero las cosas no se fraguan sólo así, ya que son más complejas. Son fundamentales las políticas educativas, que lo marcan todo.

- 9- ¿Qué medidas urgen en España para potenciar un mayor reconocimiento del coleccionismo y del mecenazgo privado?

Que el interés por el arte, por la cultura en general y el conocimiento tiene que ver con la educación. Mientras España no reconstruya la educación primaria y secundaria es difícil que se fragüe una sensibilidad intelectual. En este país, el mensaje continuo que recibimos es el de “lo práctico”. Se insiste en que se estudie lo que te genera rentabilidad económica en el futuro, y si estudias una carrera tendrás ventajas económicas, laborales etc. Y de este modo todo lo teórico no sirve porque no es práctico. “Lo práctico” es manejar un ordenador que tienes que cambiar cada dos años.

10- ¿Cuál es su valoración de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, tras más de veinte años desde su apertura?

Los elementos estructurales son muy positivos, así como su colección, cuya adquisición fue un acierto por sus condiciones y por características. Además se han desarrollado grandes logros sociológicamente y económicamente hablando.

En cuanto a sus asignaturas pendientes, resalto que han sufrido un lío en su funcionamiento a nivel administrativo. ¿Cómo se realiza una ampliación en el museo si no se ha negociado la venta con la baronesa? De resto, y dentro del ámbito administrativo, se han cometido otros errores que no creo que anulen la calidad y voluntad del proyecto, pero sí le ha puesto trabas.

Conclusiones a la entrevista

- Afirma que en España tenemos un mercado raquítico y sus posibilidades e intereses son muy escasos.
- Las exposiciones temporales las concebimos como una especie de escaparate que va cambiando con modas.
- Piensa que la gestión artística está monopolizada por el Estado.
- El Estado no pagó ni el 5% del valor de la colección.

- La ubicación del Museo Thyssen- Bornemisza y su colección fue un acierto para Madrid, España y sus visitantes.
- Comisariar una exposición en un museo es un trabajo muy confortable.
- El arte interesa a muy poca gente.
- El mecenazgo no se fomenta en España, por escasez de incentivos del Estado.
- Si España no reconstruye la educación primaria y secundaria es difícil que se fragüe una sensibilidad intelectual
- La adquisición de la colección Thyssen fue un acierto por sus condiciones y por características.
- Cree que los errores que se han cometido en el Thyssen no anulan la calidad y voluntad del proyecto.

1- ¿Qué opinión tiene sobre las instituciones culturales en España?

Por desgracia la actividad cultural en España no es nada uniforme, la crisis económica ha sido una lacra terrible pero en Madrid, que es donde resido en la actualidad, hemos "sobrevivido" gracias a instituciones públicas, museos, dotados con exposiciones permanentes y temporales, actividades y cursos que se han generado. Además, las fundaciones privadas han llenado huecos donde la actividad pública no han llegado. Sin embargo, hay ciudades, no tan grandes pero con suficiente población y universidades centenarias en las que las actividades culturales son escasísimas.

2- ¿Cree que las colecciones y la gestión de los museos españoles tienen visibilidad en el ámbito internacional?

Indudablemente, el patrimonio museístico español es reconocido en todo el mundo y desde luego la afluencia de visitantes extranjeros es palpable en cualquier museo. Por otra parte los préstamos de museos extranjeros a las exposiciones temporales de museos españoles son una realidad que nos permite ver obras que solo viajando podríamos hacerlo, o admirarlas juntas como las concibió el artista.

3- ¿Considera que el Museo Thyssen-Bornemisza se erige como uno de los mejores museos de Europa?

Sí. A pesar de su "corta edad" y en comparación con sus hermanos mayores, es reconocido como uno de los imprescindibles.

4- ¿Qué le motivo a asociarse a Amigos del Thyssen?

Desde luego mi afición y amor por el arte, poder ir al museo tantas veces como quieras, participar en las actividades del museo para los Amigos (cursos, visitas privadas, etc.) compensan y además contribuir económicamente con un proyecto cultural tan interesante, aunque sea como en mi caso, con poca cantidad.

- 5- ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes y débiles de Amigos del Thyssen?

Los puntos fuertes son la propia colección, las actividades, conferencias, cursos, etc. además de los trabajadores del museo, en especial las personas que trabajan con los Amigos, que hacen que te encuentres cómodo y atendido dentro de un ambiente relajado, que te genera volver pronto. Los puntos débiles son las sillas (en las que nos sentamos en los cursos para seguir las explicaciones de la profesora) que son terribles, así como el sistema para matricularse en cursos y conferencias, ya que si se hace por teléfono a veces hay tantas llamadas que es difícil conectar, y hacerlo on-line es más cómodo, aunque a veces tardan en colgar la aplicación y además no todo el mundo usa internet.

- 6- ¿Cuál es su valoración de este museo de arte tras más de veinte años desde su apertura?

Mi valoración es excelente, creo que también para mucha gente, y aunque no tengo la cifra de cuantas personas repetimos en los cursos, conferencias, etc., sí es cierto que yo tengo mi grupo de "amigas del Thyssen".

Conclusiones a la entrevista

- Considera que la actividad cultural en España no es uniforme.

- En Madrid, las fundaciones completan la oferta expositiva que no cubren las instituciones públicas.
- La política de exposiciones temporales en los museos extranjeros permiten conocer obras de arte procedentes de otras colecciones sin necesidad por parte del visitante de viajar a otras ciudades.
- El Museo Thyssen es considerado uno de los imprescindibles dentro del marco museístico europeo.
- La posibilidad de frecuentar el museo de manera regular, y participar en las actividades compensa la aportación económica que realiza.
- Opina que los puntos fuertes del Thyssen son la colección, la programación y el personal que lo conforma. En cuanto a los puntos débiles, resalta el mobiliario para el uso de las actividades de Amigos y el sistema de matrícula en las actividades.
- Valora de manera excelente el museo desde su creación y resalta que tal asociación le ha propiciado contar con un grupo de amigos dentro de la institución.

ANEXO II

ENTREVISTAS TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES

ÍNDICE DE LAS ENTREVISTAS

(Nº1) RICARDO MELCHIOR.....	782
(Nº2) DULCE XERACH PÉREZ.....	791
(Nº3) CRISTOBAL DE LA ROSA	804
(Nº4) IGNACIO DOMÍNGUEZ	813
(Nº5) JAVIER GONZÁLEZ DE DURANA.....	833
(Nº6) FERNANDO CASTRO.....	848
(Nº7) VIRGILIO GUTIÉRREZ.....	857
(Nº8) MARÍA CABALLERO.....	866
(Nº9) IGNACIO FAURA.....	869
(Nº10) ISIDRO HERNÁNDEZ.....	874
(Nº11) MARÍA DOLORES BARRENA.....	890
(Nº12) YOLANDA PERALTA.....	897
(Nº13) ESTÍBALIZ PÉREZ.....	912
(Nº14) MARÍA MARRERO.....	921
(Nº15) EMILIO RAMAL.....	925
(Nº16) PALOMA TUDELA.....	931
(Nº17) ÁGATA GALLARDO.....	938
(Nº18) CRISTINA SAAVEDRA.....	941
(Nº19) MARÍA RAMALLO.....	948
(Nº20) FERNANDA GUITIÁN.....	953
(Nº21) KATARZYNA ZYCH.....	956
(Nº22) ARNAULD PIERRE.....	959

(Nº23) CARLOS ASTIÁRRAGA.....	965
(Nº24) GUILLERMO OSMA.....	970
(Nº25) JOSÉ VARGAS.....	975

- 1- ¿Desde que año estuvo al frente de la Presidencia del Cabildo de Tenerife y del Consejo de Administración de TEA y cuáles fueron sus principales responsabilidades sobre este centro?

Asumí la Presidencia del Cabildo de Tenerife desde el 9 de julio de 1999 hasta el 16 de septiembre de 2013. Durante esos años de gestión vi como TEA pasaba de ser un proyecto,- concebido por mi predecesor, Adán Martín-, a una infraestructura cultural que no sólo albergaba un centro de arte dotado de colecciones, sino también una biblioteca en donde los jóvenes podían encontrar un espacio de reflexión, para ser más competitivos en el futuro.

Este proyecto, encargado en 1995 a los arquitectos suizos Herzog & de Meuron, comenzó a construirse en 2001, respondiendo a las premisas que demandaba el Cabildo de Tenerife en aquel momento y en donde se respetaba el precio, la calidad y el plazo establecido para su ejecución y apertura.

En cuanto a las funciones que desempeñé con presidente de la Entidad Pública Empresarial TEA y de su consejo de administración, cabe destacar aquéllas que eran relativas al cumplimiento y buen fin del proyecto, llevando a cabo el control y vigilancia del desarrollo de la actividad. Además, elegí la forma jurídica más idónea de gestión, que permitiese una mayor agilidad en las tomas de decisiones y procesos de adquisición y acuerdos, sin necesidad de ser tramitados desde varios órganos administrativos que ralentizan los procesos ordinarios. En este sentido, y a propuesta del consejero de cultura, Cristóbal de la Rosa, se aprobó este modelo de gestión. No obstante, yo delegué mis funciones como presidente de TEA en el vicepresidente, en el primer consejo que se convocó, en el cual se designó al ejecutivo de la Entidad.

- 2- ¿Cuáles cree que fueron los argumentos principales del Cabildo de Tenerife para aprobar definitivamente en 1996, la creación del IODACC- Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea -hoy TEA- en Santa Cruz de Tenerife?

Mi predecesor en el cargo Adán Martín, era consciente de la necesidad de crear instituciones culturales en la isla. Debido a nuestra situación geográfica, nos encontramos alejados de los mercados artísticos y necesitábamos una plataforma para lanzarnos junto a otras ciudades nacionales e internacionales. Además, los colectivos artísticos demandaban un espacio como TEA, donde crear, dialogar, reunirse, exponer sus trabajos, logros y propiciar opinión. No obstante, los visitantes y turistas también anhelaban un centro de arte donde poder disfrutar con obras de arte contemporáneo de artistas canarios

- 3- ¿Por qué cree que no se planteó antes un centro de arte de estas características?

Tal y como comenté antes, la red de museos del Organismo Autónomo de Museos y Centros del Cabildo, así como TEA, surge de la iniciativa política del anterior presidente, Adán Martín, una persona sensible a la cultura y las necesidades de la gente de la tierra. Él creía que si existían buenas colecciones y equipos competentes de trabajo, estas instituciones culturales se debían crear por un doble motivo: educacional, mostrando las colecciones así como el patrimonio artístico a los más jóvenes, y por una conservación responsable del patrimonio histórico. En el caso del antiguo Hospital Civil, podemos destacar que fue rehabilitado y actualmente alberga las colecciones del Museo de la Naturaleza y el Hombre. De esta forma, los inmuebles una vez restaurados se conservarían, al ser habitados y contar con equipos multidisciplinares que velasen por su conservación.

- 4- ¿Por qué tuvo que pasar más de una década (1995-2008) hasta que se ejecutara y se inaugurara el proyecto? ¿Se contó con alguna financiación externa del Gobierno de Canarias, Gobierno Central o de Europa?

La obra tardó seis años aproximadamente desde que se colocó la primera piedra. Durante los años anteriores a 2001 se aprobó el proyecto y se estaba diseñando por parte de los arquitectos. No obstante, las obras de grandes dimensiones siempre se retrasan por diversos motivos, en este caso uno de los más determinantes fue la expropiación de una parte de los terrenos que conformaban la parcela.

- 5- ¿Cree que TEA constituye uno de los mejores proyectos culturales y con más futuro de los que se han hecho en Canarias?

Actualmente, TEA como infraestructura cultural lo podemos posicionar entre los cinco mejores de Canarias y veinte mejores de España. Como institución museística tenemos que ser conscientes del espacio que ocupamos y de las posibilidades que tenemos. Yo apuesto por apoyar el arte emergente contemporáneo de Canarias y comprar buenas piezas de jóvenes artistas que vayan despuntando y que en un futuro el centro de arte disponga de colecciones de estos creadores.

- 6- ¿Considera que este centro de arte responde a la demanda de los ciudadanos y de los agentes culturales?

Podemos afirmar que solamente un pequeño porcentaje de la población canaria tiene conciencia de patrimonio y que posiblemente existan algunas ciudades españolas por debajo de nosotros con inquietudes y conocimientos culturales, pero también se posicionan otras ciudades que están muy por encima, como Valencia o Barcelona. Por tanto, considero que en Canarias se debería tener una mayor conciencia artística y despertar el interés y el acercamiento del público general a la historia del arte.

- 7- ¿Podemos afirmar que este centro se ha rentabilizado tanto económicamente como socialmente durante los más de cinco años que cumple desde su creación?

Socialmente se ha rentabilizado, principalmente por la dotación de una biblioteca que congrega a un número relevante de personas que sacan el máximo rendimiento de su tiempo de estudio, en un lugar de encuentro y de reflexión intelectual. La posibilidad que ofrece este espacio que te permite estudiar a la hora que elijas de las 24 horas en el que está abierto, es único. Por ello, esa rentabilidad se mide en competitividad, en pasión por estudiar y entender. Este último término lo resalto porque hoy en día los jóvenes puede que sepan más que nunca pero no entienden, y entender es integrar y TEA te enseña a cultivar estos valores.

- 8- ¿Piensa que TEA ha generado beneficios a la ciudad y que la ha posicionado en el ranking de las ciudades europeas con museos de firma?

Creo que sí, pero considero que deberíamos estar más posicionados. Sin duda, contamos con la infraestructura cultural adecuada para estarlo y desde que surja una posibilidad de celebrar una cumbre internacional, podremos estar dentro de un ranking.

- 9- ¿Tenemos flujo de turismo cultural constante para la proyección de un centro de arte de estas características en el centro de Santa Cruz de Tenerife?

Considero que no hemos sabido captar la atención del turista cultural para que nos visite de manera más regular, así que debemos apuntarlo como una asignatura pendiente.

Personalmente me interesa cómo nos ve el artista-extranjero cuando nos visita y retrata los paisajes de la isla, quizá esta idea pueda ser recogida y atraer a esos turistas, para que se puedan sentir atraídos por la óptica singular del paisaje de aquí.

- 10- El Guggenheim en Bilbao o el MACBA en Barcelona, generaron una gran transformación en zonas algo deprimidas en la ciudad. ¿Considera que esta institución cultural ha regenerado una zona de la ciudad y se ha convertido en un lugar lleno de vida?

TEA ha revitalizado una parte de la ciudad que estaba deprimida y además ha unido los dos Santa Cruz, la parte histórica y la contemporánea, complementando el mosaico de la ciudad a partir de la unión de una pasarela fantástica, con un gran potencial y que se debería llenarse de vida con iniciativas públicas, aunque en estos momentos económicamente es muy complicado.

- 11- El edificio de TEA. ¿Considera que su calidad arquitectónica, compite con las exposiciones que alberga o al contrario las complementa?

El edificio potencia las colecciones que alberga TEA. Éste invita a la reflexión nada más acceder por la puerta y el entorno rezuma calidad, por lo tanto contenedor y contenido se complementan perfectamente.

- 12- ¿Qué propuestas aportaron los arquitectos Herzog & de Meuron con respecto al resto de los arquitectos que se valoraron, hasta el punto de que el Cabildo se decantara por este proyecto?

En aquellos años resultaba fundamental elegir a arquitectos estrella para construir en la ciudad buenos equipamientos. Esta decisión era importante, incluso, para los arquitectos locales, aunque algunos no lo vieran tan claro, ya que en Santa Cruz de Tenerife debían construirse obras de prestigio para situarse entre las mejores ciudades y de esa manera se potenciaba la arquitectura realizada por los locales.

- 13- ¿Qué motivó el cambio de nombre del centro a pocos meses de su inauguración?

Se convocó un concurso de ideas, ganó el nombre TEA, el cual gustó mucho al Cabildo porque hacía relación a la madera nuestra, a la fortaleza y al canario. El anterior nombre, IODACC, se descartó por su difícil pronunciación, el nombre actual es más sencillo.

- 14- ¿Por qué no se conservó la idea primigenia de dedicar una exposición permanente a la obra del artista Óscar Domínguez y a una de las colecciones más relevantes sobre este creador que existen en la actualidad?

El director artístico, que dirigía el proyecto, no era partidario de dedicar una exposición permanente a la figura de Óscar Domínguez, sino incorporar sus obras en exposiciones temporales. Sin duda, era necesario- y ya se ha hecho tras cinco años desde su apertura-, abrir un espacio permanente a este creador que es motivo de orgullo para los canarios, contando así con piezas de uno de los artistas más relevantes del surrealismo a nivel internacional. Por otro lado, considero que sería necesario destinar una de las salas a exponer el trabajo de los artistas emergentes canarios y otro espacio para las piezas de los artistas-extranjeros que nos visitan y así conocer su óptica.

- 15- ¿TEA debería haberse concebido como un museo monográfico sobre la obra de Óscar Domínguez?

Óscar Domínguez fue un extraordinario artista internacional del siglo XX y no tenemos otro de esa categoría, pero no considero necesario un museo sólo de su obra, sí una sala, como existe en la actualidad.

- 16- ¿Qué opina sobre la ausencia de la figura de un director artístico en el centro de arte? ¿Por qué no se ha convocado el concurso tras varios años desierto?

Javier González de Durana realizó una buena labor al frente de TEA. Debemos ser conscientes que este centro de arte no puede competir con los espacios museísticos de las grandes ciudades europeas, pero sí con otras pequeñas

ciudades españolas, y perfilar así un programa artístico que esté acorde con la ciudad en que vivimos.

17- ¿Piensa que en una institución cultural como TEA es necesario contar con un presupuesto elevado para gestionar un programa expositivo a la altura de otros centros de arte españoles?

TEA debe contar con un presupuesto adecuado para gestionar, pero los recursos económicos son escasos y por ello se debe optimizar. En Canarias existen necesidades sociales muy relevantes y por eso se debe crear un equilibrio.

18- ¿Qué opinión le merece la programación expositiva y las actividades de TEA en la actualidad?

Se intenta programar de la mejor manera posible con los recursos existentes y se eligen los temas expositivos que se consideran que puedan ser del agrado de un mayor número de público.

19- ¿Cómo valora el impacto mediático en prensa de la programación de TEA?

Hace falta dirigir los esfuerzos para potenciar la presencia en prensa y el impacto, aunque si bien es cierto que se publican de manera regular las exposiciones del centro en la prensa local. Sin duda el impacto viene influenciado por el interés de público del que se hace eco la prensa.

20- En la escala de 0 a 10 ¿Qué puntuación le otorga a la difusión y potenciación de la marca del centro de arte en el exterior? ¿Cree necesario la implantación de un departamento de marketing y patrocinio?

Un cinco. Sí, es necesario un departamento de esas características, pero teniendo en cuenta nuestra dimensión.

21- ¿Qué proyectos quedaron incompletos a su marcha y le hubiera gustado acometer en materia cultural?

Durante la segunda mitad del siglo XX comenzó a triunfar la ciencia y la tecnología y ambas comenzaron a formar parte de nuestra cultura, constituyéndose como una parte fundamente de ésta. Por ello, proyectos como el NAP (Network Access Point, de África Occidental- Islas Canarias) forman parte de nuestra cultura actual, la del siglo XXI, que se diferencia bastante de la planteada por Eduardo Westerdahl en el siglo pasado.

En lo relativo a la cultura tradicional, tenemos pendiente la creación o adecuación de espacios para facilitar los ensayos a grupos y colectivos que lo demandan y en donde podrían desarrollar estas actividades en espacios como el Teatro Baudet, la Plaza de Toros, o en el barrio del Toscal. Lugares en donde se potencie la cultura y que a su vez se extienda al resto de la isla, pero en los que sería necesario emplear capital para adecuarlos y actualmente es muy difícil.

Por tanto, se ha hecho un gran esfuerzo en los últimos veinticinco años por parte del Cabildo en materia cultural, en donde podemos citar la rehabilitación de Teatro Guimerá, el apoyo a la Orquesta Sinfónica de Tenerife, los museos de Tenerife, el Auditorio etc. No obstante sería necesario apoyar espacios que potencien el aprendizaje de idiomas y de encuentros interculturales.

Conclusiones a la entrevista

- Canarias se encuentra alejada de los mercados artísticos y era necesario crear una plataforma para lanzarnos junto a otras ciudades nacionales e internacionales.
- Cree que TEA, como infraestructura cultural, la podemos posicionar entre las cinco mejores de Canarias y veinte mejores de España.

- Apuesta por apoyar y comprar obras de arte emergente contemporáneo de canarios y de foráneos interesados en Canarias.
- Sólo un pequeño porcentaje de la población canaria tiene conciencia de patrimonio.
- El Cabildo no ha sabido captar la atención del turista cultural para que visite TEA.
- El edificio potencia las colecciones que alberga el centro de arte.
- Santa Cruz de Tenerife debía construir obras de calidad para situarse entre las mejores ciudades.
- El director artístico que dirigía el proyecto del centro, no era partidario de dedicar una exposición permanente a la figura de Óscar Domínguez.
- El Cabildo ha hecho un gran esfuerzo en materia cultural en los últimos veinticinco años.

- 1- ¿Cuál fue el periodo de gestión y las responsabilidades o competencias del cargo que desempeñó en el Cabildo de Tenerife?

Desde 1995 hasta 2003 fui consejera del Área de Cultura del Cabildo Insular de Tenerife. Con posterioridad, desde 2004 hasta el 2007, continué apoyando a TEA-Tenerife Espacio de las Artes, desde el Gobierno de Canarias, a través del Plan de Instalaciones Culturales que financió el proyecto, aportando diez millones de euros.

- 2- ¿Cuáles fueron los argumentos principales que Vd. piensa que motivaron en 1996, al Cabildo de Tenerife, la aprobación definitiva de la creación del IODACC- Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea -hoy TEA-, en una ciudad como Santa Cruz de Tenerife?

En 1995 el Área de Cultura del Cabildo era un área pequeña que no tenía grandes apuestas y ningún museo o centro de arte contemporáneo. Uno de los objetivos de aquella época fue modernizar la gestión cultural, y un gran proyecto que se planteó fue el de construir un museo de arte contemporáneo y más concretamente destinado a la figura de Óscar Domínguez. La elección de este creador se debió a varios motivos, entre los que podemos destacar: la cercanía de mi casa al domicilio del artista en Tacoronte y el interés por los vecinos y amigos del municipio que estaban muy vinculados al pintor. Estos fueron los primeros pasos que determinaron la elección, y posteriormente la tendencia a la contemporaneidad del museo creó el acuerdo por parte del Cabildo. Fue relevante en aquel momento cómo una gran obra como TEA generó consenso y no recibió ninguna crítica negativa, como si la tuvo el Auditorio.

- 3- ¿TEA ha sido un buen proyecto museístico que ha regenerado la cultura en Tenerife?

TEA ha cambiado la ciudad y de este modo se ha logrado lo que se soñó, revitalizar la zona y unir los dos cascos de Santa Cruz. No obstante, debemos resaltar que no es un museo que esté lleno de visitantes, pero sí de usuarios de la biblioteca y de las actividades en general.

Sin duda, en la actualidad no podemos medir el potencial al 100% por la crisis económica que impide que se lleven los sueños proyectados para TEA.

- 4- ¿Considera que TEA se ha rentabilizado tanto económicamente como socialmente durante los más de cinco años que cumple desde su creación?

Totalmente, ya que este espacio cultural es utilizado por un número elevado de usuarios, durante 24 horas al día de lunes a domingo a excepción del 1 enero y del martes de carnaval.

- 5- ¿En qué grado importa el panorama cultural en Canarias y más concretamente en Tenerife?

Considero que los ciudadanos no son conscientes de la envergadura de este proyecto, pero aún así lo usan. Se dio en el clavo, era una necesidad latente que planteó un cambio de nivel, en donde los usuarios mantienen ese contacto con la contemporaneidad.

En cuanto a la solicitud por parte de los agentes culturales, ésta era una demanda desde la época de Gaceta de Arte de la mano de Eduardo Westerdahl.

- 6- ¿Tenemos un índice de población suficiente y un flujo de turismo cultural constante para la proyección de un centro de arte de estas características en el centro de Santa Cruz?

Cuando se planteó el proyecto no había ni un solo turista en Santa Cruz de Tenerife y por ello fue uno de los motivos principales de su creación. En aquellos años, se puso en marcha un Plan de Turismo y Cultura por parte las instituciones públicas y se estaba iniciando el expediente de declaración de Patrimonio Histórico de la Humanidad de la ciudad de La Laguna. De este modo, TEA se construyó pensando en la isla del futuro. Éste fue un proyecto planificado con el objeto de conseguir un alto nivel cultural en la isla. Por último, debemos destacar que primero se dotó de contenido, adquiriendo más de 300 obras el Cabildo antes de comenzar la obra constructiva.

- 7- ¿Cómo eran las relaciones del IODACC con otros espacios de arte contemporáneo?

Se trabajó con museos relacionados con el surrealismo, tales como la Fundación Miró o el Georges Pompidou, así como el Dalí Figueras. Museos todos dotados con obras de artistas surrealistas. Por tanto, podemos afirmar que el IODACC se concibió como un proyecto inminentemente europeo.

- 8- El edificio de TEA, ¿Considera que su calidad arquitectónica, compite con las exposiciones que alberga o al contrario las complementa?

La obra arquitectónica no compite con los artistas, ese fue el primer objetivo que se marcó el Cabildo. El primer contacto que se mantuvo con Herzog & de Meuron fue en el Colegio Oficial de Arquitectos de Canarias, en un charla en donde exponían una obra de una galería de Alemania. Dicha propuesta me enamoró y opté por designar a este equipo suizo para construir TEA. Estos arquitectos podían afrontar el dilema entre la arquitectura y los artistas sin competir. Esta obra está marcada por la unión de los dos Santa Cruz; el nuevo y el casco antiguo, entendida como la ciudad y las distintas generaciones, persiguiendo que estuviese siempre vivo, teniendo en cuenta la necesidad de un servicio de seguridad limitado ya que el edificio está concebido para ser abierto y cerrado parcialmente. En cuanto a la forma administrativa que se eligió para

elegir a los arquitectos fue contratación directa, una forma legal que se ampara en el prestigio del artista.

- 9- ¿Optó por la elección de arquitectos de firma en detrimento de los arquitectos de Canarias?

El estudio de arquitectura de María de las Nieves Febles colaboró con el Cabildo de Tenerife, realizando un estudio detallado de la zona en la que se iba a construir el centro de arte, para valorar la adecuación del inmueble. Esta colaboración fue debida a que este equipo de arquitectos había ejecutado unos trabajos en la parcela del Museo de la Naturaleza y el Hombre, museo colindante de TEA. Posteriormente, aprovechando algunos cambios en el Plan General de Ordenación Urbana de Santa Cruz de Tenerife, se cambió el uso del terreno concebido previamente para viviendas y posteriormente con uso cultural.

En cuanto a la decisión de elección de un estudio de arquitectura internacional, fue motivado porque estos garantizaban el éxito por la experiencia adquirida en otras construcciones museísticas que perseguían los mismos objetivos museográficos.

- 10- ¿Cuáles fueron las razones que justificaron la ampliación del periodo establecido de construcción del centro de arte y el aumento de presupuesto?

El motivo principal fueron las riadas que acontecieron en Santa Cruz de Tenerife en el año 2001, que coincidió con el desmonte del terreno. El barranco que estaba formado con arcillas expansivas generó que se resintiese el puente Serrador, el cual se tuvo que poner a punto, coste éste que asumió el Cabildo. No obstante, este desastre natural no afectó a TEA, ya que se concibió constructivamente como un barco aislado del agua, evitando así que el agua entre en los almacenes en donde se encuentran las obras de arte.

Por ello la obra se retrasó y además se encareció en la misma o menor medida que la mayoría de los proyectos culturales de la isla y de la Península. Sin dudas, las obras bien gestionadas aumentan el presupuesto porque se requiere.

11- Tras una experiencia inicial de construcción de un centro de arte contemporáneo para la ciudad, ¿Volvería a elegir al equipo de arquitectos y al modelo de gestión de TEA para otro centro?

Sí, elegiría de nuevo a Herzog & de Meuron. En cuanto al modelo de gestión, existían muchas fórmulas jurídicas para regir TEA. El Cabildo valoró otras formas administrativas como Sociedad Anónima o Fundación, pero se eligió la Entidad Pública Empresarial Local, por caracterizarse por ser la fórmula administrativa menos complicada para tomar decisiones inmediatas.

12- ¿Qué motivó la modificación permanente de los integrantes del consejo asesor y de administración del IODACC desde 1999 hasta 2004?

Cada cuatro años, la ley obliga a modificar la composición de los cargos públicos del consejo de administración. En cuanto a los asesores, integrantes de este consejo, no hubo modificación alguna, a excepción de nuevas incorporaciones dependiendo de las disciplinas a tratar, tales como pintura, escultura, cine, fotografía, etc. Por tanto, se contó con un elenco de expertos en el consejo, compuesto por Fernando Castro, Ramón Salas, Carlos Díaz Bertrana, entre otros a mencionar, así como con expertos específicos para asesorar en adquisiciones de obras de arte singulares.

13- En relación al perfil de los componentes del consejo de administración de TEA ¿Considera que los agentes culturales podrían constituirse como un buen órgano de consulta,- de forma eventual,- para el consejo?

Considero que es muy importante contar con la representación de cada segmento del sector cultural para que sea escuchado y que participe de las decisiones del

centro de arte. En la actualidad, los museos y centros de arte deben ser más bidireccionales e integrar en los procesos de decisión a los expertos.

14- ¿Por qué se consideró adecuado modificar la denominación y la composición del Área de Cultura, Patrimonio Histórico y Museos, desvinculando el IODACC a Museos e incorporándolo a Cultura?

El IODACC, fue concebido como un museo de arte contemporáneo que poseía una estructura muy moderna, por tanto no debía insertarse en la red del OAMC que englobaba a museos pequeños y con colecciones de otra naturaleza.

15- ¿Por qué no se incorporó al proyecto final las oficinas del Organismo Autónomo de Museos y el Museo de Paleontología?

Éste fue un compromiso político adquirido al principio del mandato con una consejera de otro partido, Carmen Rosa García Montenegro, con el objeto de sumarla al proyecto, pero finalmente ella se dio cuenta que no tenía sentido dicha decisión; el Paleontológico y las oficinas del Organismo Autónomo de Museos y Centros de Tenerife no tenían cabida en un museo de arte contemporáneo.

16- ¿Qué estrategias ha utilizado el centro de arte para internacionalizar su imagen y atraer al mayor número de público posible, así como nuevos perfiles?

Se dio a conocer la figura de Óscar Domínguez y la colección de arte más importante de Óscar Domínguez en ferias, como Fitur o ARCOMadrid, durante varios años consecutivos. Además, contábamos con las solicitudes de préstamos de otros museos y centros de arte, que nos trataban como si estuviésemos en el mismo nivel.

Sólo por haber elegido a Herzog & de Meuron como arquitectos del centro de arte y haber tenido una magnífica relación con Rosina Gómez Baeza, -directora de ARCO entre 1986 y 2006-, se situó a TEA dentro de un panorama

homogéneo con el resto de centros de arte. Otras de las actividades relevantes fue la exposición de Domínguez organizada en el Museo Reina Sofía con fondos de TEA. Sin duda, el objeto principal fue situar a este centro de arte en medio del debate cultural.

17- ¿Por qué no se consiguió incluir al IODACC en la red de museos estatales?

No se intentó. En cambio el Auditorio de Tenerife si entró en la red de auditorios estatales.

18- ¿Qué motivó el cambio de nombre del centro a pocos meses de su inauguración?

Lo desconozco. Creo que fue un error ya que Óscar Domínguez posee mucho nombre dentro del mundo del arte. TEA se trata de una denominación que no tiene nada que ver con el objeto del museo. Este nombre hace relación a la madera, a lo antiguo. La contemporaneidad, lo transgresor lo otorgaba IODACC.

19- En los años 90 comienza la política de adquisición de obras de arte de piezas de Óscar Domínguez por parte del Cabildo de Tenerife ¿Cuál era el presupuesto anual, para adquirir obras de arte y los criterios de adquisición?

El presupuesto con el que se contaba para adquisición estaba entorno a los 600.000 euros. En aquellos años, se debía ir con mucha cautela porque el mercado estaba enterado del interés del Cabildo en adquirir obras de arte de Domínguez y subía los precios. Una obra de 2 millones de pts, podía llegar hasta 10 millones de pts, en pocos meses, aprovechando así el mercado la coyuntura.

Por tanto, mientras las obras de Domínguez estaban en alza, se compraban otras piezas menos caras, como videos, ciberarte, fotografía. Una pieza interesante, que podría haber sido adquirida ya que se estuvo negociando su precio fue *La Primavera* de artista internacional Bill Viola, pero el presidente del Cabildo, Ricardo Melchior, creyó oportuno no adquirirla.

En cuanto a las líneas de adquisición del IODACC, podemos destacar las siguientes: Óscar Domínguez y el surrealismo internacional, el arte canario del siglo XX y el arte internacional de los últimos 25 años, es decir la contemporaneidad después del 75', así como artistas emergentes que estuvieran despegando de forma global. En definitiva, los mejores creadores del siglo XX y XXI. En este sentido, se adquirieron piezas del mejor arte contemporáneo canario, de los artistas Juan Gopar, Fernando Álamo, entre otros.

- 20- ¿Considera que las colecciones que atesora TEA en régimen de propiedad y depósito complementan las colecciones de otros museos de Canarias, como el Centro Atlántico de Arte Moderno- CAAM, Museo de Bellas Artes de Santa Cruz de Tenerife, entre otros?

El Museo de Bellas Artes de Santa Cruz de Tenerife que tiene una magnífica colección del siglo XIX y primera mitad del XX, inspiró a TEA a generar una buena colección de arte contemporáneo. En este sentido, se consideró que ambos centros se iban a complementar. En el caso del CAAM, sus colecciones aportaban la singularidad del arte africano y latinoamericano, creando así un mapa heterogéneo del arte en Canarias.

- 21- ¿Qué elementos observa que garantizan el éxito de un centro de arte contemporáneo como TEA: la colección permanente, las exposiciones temporales, las actividades, la conservación intelectual, el programa didáctico o el número de visitas?

El proyecto de exposiciones temporales. Si éste es innovador te posiciona en un lugar en el mundo. A modo de ejemplo la Tate Modern programó un tipo de exposiciones cronológicas, con el objeto de conocer toda la historia del arte de ese museo y ha sido un éxito. Por tanto, las nuevas tendencias convierten a un centro cultural en un gran museo aunque disponga de un bajo presupuesto. Por

tanto, la garantía de éxito te la proporciona tener una visión global y más excéntrica para ser singular.

22- ¿Qué opinión le merece la programación expositiva y de actividades de TEA en la actualidad?

En cuanto a la programación de TEA, se programan unas actividades y exposiciones mejores que otras. Sin duda, hasta el momento no se ha programado nada de mala calidad y sin coherencia, ya que en su mayoría se han proyectado exposiciones buenas, que han tenido una crítica favorable y ha definido bien el arte contemporáneo de actualidad. No obstante, este centro bajo mi dirección proyectaría otro tipo de exposiciones.

23- ¿Por qué no se mantuvo la idea primigenia de destinar una de las salas de exposiciones a mostrar y divulgar las obras de la colección permanente?

Considero que fue motivo de decisiones políticas dirigidas por el presidente del Cabildo, Ricardo Melchior.

24- ¿Es necesario que gran un museo deba contar con un gran presupuesto para gestionar un programa expositivo a la altura de la institución?

Siempre es necesario disponer de un presupuesto mínimo, así como un equipo competente y un plan de marketing para promocionar el centro de arte en el exterior.

25- ¿Qué determinó la modificación inicial del concepto de la biblioteca?

A la hora de definir el modelo de gestión de TEA se siguió la línea del museo Georges Pompidou, como principal fuente de inspiración, se pretendía adoptar el modelo de la biblioteca, del centro de fotografía, de la sala de cine, etc.

Cabe mencionar que cuando se estaba construyendo TEA, paralelamente desde el Cabildo, se estaba trabajando en el plan de bibliotecas de Tenerife, cuyo modelo fundamental seguía los principios de la UNESCO; un modelo de biblioteca en donde se adquiriría conocimientos, y no sólo era concebido como una sala de estudio.

Uno de los retos que debemos destacar fue el traslado de los fondos y del personal de la Biblioteca Municipal a TEA. En cuanto al Museo de Bellas Artes de Santa Cruz de Tenerife, cedió obras a TEA de los años veinte y treinta del siglo XX. Para generar tales préstamos, el Cabildo realizó un inventario de los fondos de este museo, informe éste que conserva la institución insular.

26- TEA fue un proyecto ambicioso que apostó sobre todo en la primera etapa por exposiciones de gran relevancia y repercusión. *¿Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, la valora como una gran exposición de tesis o su impacto mediático estuvo influenciado por la inauguración del edificio?

El edificio se inauguró con la colección que había adquirido el museo. *Cosmos*, como cualquier otra buena exposición, supuso una buena carta de presentación. La mejor etapa de exposiciones se extendió entre 2008 y 2009, posteriormente bajó un poco el nivel por la falta de presupuesto.

27- ¿Cree necesario la incorporación de un departamento de marketing en TEA capaz de potenciar la imagen y marca del museo?

Considero fundamental la incorporación de un departamento de Marketing y Patrocinio en TEA. Sin la existencia de esta área, el centro de arte no está adaptado a la realidad actual, en donde es necesario mantener conversaciones de forma constante con empresas e instituciones, con el objeto de aumentar el presupuesto, la financiación externa y la autofinanciación.

28- ¿El arte emergente en Canarias ha adquirido mayor visibilidad con Área 60?

El arte emergente está presente en Área 60, pero el Tanque se ha posicionado como un mayor referente de arte emergente, desde hace mucho más años y contando con un mayor presupuesto que este espacio emergente de TEA.

29- ¿Cómo valora el impacto mediático en prensa del proceso de gestación de TEA?

¿Se hizo una correcta labor de difusión y de crítica al proyecto?

El impacto mediático fue escaso.

30- ¿Considera que TEA ha cumplido con su propósito inicial de convertirse en un lugar lleno de vida, donde los espacios y las actividades se entremezclan?

Si tenemos en consideración el dinamismo que debían tener los espacios expositivos, debemos resaltar que estos están vacíos. El objetivo tiene que ser el de aumentar el número de visitantes y conseguir que se generen colas como en la TATE, convirtiéndose en un lugar de moda. Por tanto, es una tarea que tendría que desarrollar de manera óptima un departamento de marketing y patrocinio.

31- ¿Qué proyectos quedaron incompletos, o que no pudo realizar y le hubiera gustado haber visto ejecutados?

Ejecutar la programación de TEA. Tener la experiencia de volver a experimentar este espacio ya operativo y abierto al público, que estuviese dotado de grandes exposiciones dedicadas a la figura de Óscar Domínguez, poniendo en relación a Tenerife con el Surrealismo. Por otro lado, deseo ver largas colas de visitantes y un público infantil pintando en el suelo. En definitiva, que el público hable sobre arte contemporáneo, bajo la dirección artística de Javier González de Durana, programando exposiciones con un relevante presupuesto y sin haber coincidido con una época de crisis económica, para poder haber establecido más relaciones con otras instituciones museísticas.

Con respecto a volver a la política y gestionar TEA no lo valoro en principio, prefiero un puesto de segunda fila con responsabilidad. Aunque, sinceramente lo considero un sueño. En definitiva, me siento satisfecha del trabajo desarrollado durante mi etapa de gestión, del espacio que se creó en esta ciudad, espacio que se disfruta, al igual que lo hago yo cada vez que paseo y visito TEA.

Conclusiones a la entrevista

- Uno de los objetivos de aquella época fue modernizar la gestión cultural y crear un gran proyecto de arte contemporáneo.
- El IODACC generó consenso y no recibió ninguna crítica negativa por parte de la población.
- TEA no es un museo que esté lleno de visitantes, pero sí de usuarios de la biblioteca y de las actividades en general.
- *Cosmos*, como cualquier otra buena exposición, supuso una buena carta de presentación.
- Piensa que actualmente no se puede medir el potencial de TEA al 100% por la crisis económica.
- La escasez de flujo turístico cultural en la capital motivó la creación de TEA.
- Antes de comenzar la obra, el Cabildo había comprado 300 obras de arte.
- Durante los primeros años de gestión del centro de arte se colaboró con otros museos relacionados con el surrealismo, tales como la Fundación Miró o el Georges Pompidou, así como el Dalí Figueras.
- La obra arquitectónica no compite con los artistas, ya que ese fue el primer objetivo que se marcó el Cabildo.
- Afirma que TEA se situó dentro de un panorama homogéneo con el resto de centros de arte al contar con Herzog & de Meuron y como colaboradores como Rosina Gómez Baeza.
- El cambio de nombre del centro de arte fue un error, ya existía una marca en el exterior.

- El centro de arte bajo su dirección proyectaría otro tipo de exposiciones.
- TEA debería posicionarse como un lugar de moda en donde se generen colas para entrar.
- Se siente satisfecha del trabajo desarrollado en TEA durante su etapa de gestión.

Anexo II, nº3, I-IX.

ENTREVISTA A CRISTOBAL DE LA ROSA CROISSIER
CONSEJERO DEL AREA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
DEL EXCMO.CABILDO INSULAR DE TENERIFE (2005-Actualidad)
VICEPRESIDENTE DE TEA
10 de abril de 2014

- 1- ¿Desde qué periodo de gestión es Vicepresidente de TEA y cuáles han sido las denominaciones de los puestos que ha asumido así como las competencias principales del cargo?

Entré en el año 2005 en el Área de Cultura del Cabildo de Tenerife como director insular de Cultura; posteriormente, en el año 2007, me designaron coordinador general del Área de Cultura y Patrimonio Histórico, y desde el año 2013, tras la dimisión de Ricardo Melchior como presidente del Cabildo y habiendo renunciado al cargo uno de los consejeros del grupo de gobierno, asumí la responsabilidad como consejero del Área de Cultura y Patrimonio Histórico.

- 2- ¿Cuáles cree que fueron los argumentos principales del Cabildo de Tenerife para aprobar definitivamente en 1996, la creación del IODACC-hoy TEA- en Santa Cruz de Tenerife?

La reflexión en torno a la necesidad que tenía Tenerife de contar con una infraestructura que albergara un proyecto cultural en donde se expusiera arte contemporáneo. En aquellos años se planteaba como un instituto que conservara obras del artista Óscar Domínguez, además de piezas de otras colecciones que representaran contemporaneidad.

Este proyecto es político y personal, objetivo durante los primeros años de gestión de Dulce Xerach y el compromiso de Adán Martín por el arte contemporáneo, y que en los años posteriores Ricardo Melchior supo mantener con el mismo nivel de interés e ilusión, constituyéndose así en un gran esfuerzo de inversión auspiciado por el presidente.

- 3- ¿TEA ha sido un buen proyecto museístico que ha regenerado la cultura en Tenerife, respondiendo a la demanda de los ciudadanos y los agentes culturales?

Actualmente se dirige en el camino adecuado y cada vez más el centro de arte concilia los intereses con los agentes culturales, no obstante considero que no se deben dirigir los intereses a este colectivo sino en beneficio de las políticas culturales.

- 4- ¿Considera que TEA se ha rentabilizado tanto económicamente como socialmente durante los más de cinco años que cumple desde su creación?

En ambos casos se ha rentabilizado. Desde el punto de vista económico alrededor de TEA existen cincuenta o sesenta empresas que trabajan con la institución. Por otro lado, a nivel social, la rentabilidad es inmediata para la Universidad de La Laguna, entendiendo por ésta a alumnos y profesores, así como para la Escuela de Arte y Superior de Diseño Fernando Estévez. TEA supone una plataforma inmejorable para los creadores que se forman en arte, en cultura y que además tiene a esta institución como escaparate. Por último, destacar otro beneficio que ha generado este centro de arte: la regeneración urbana del enclave en el que está emplazado y la generación del tejido social de personas de todas las edades alrededor del edificio, que se definen como usuarios de TEA.

- 5- ¿En qué grado importa el panorama cultural en Canarias y más concretamente en Tenerife?

Por un lado, se entiende que la cultura como tal no se encuentra entre las diez principales preocupaciones de las personas, pero por otro, la ausencia de cultura, en su sentido antropológico, genera una preocupación para la sociedad.

- 6- ¿Tenemos un índice de población suficiente y un flujo de turismo cultural constante para la proyección de un centro de arte de estas características en el centro de Santa Cruz de Tenerife?

Sí. Los visitantes de TEA no sólo proceden del área metropolitana de la ciudad, sino también de las comarcas más cercanas. Una ciudad con 200.000 habitantes como Santa Cruz de Tenerife tiene la capacidad de acoger a dos centros de arte contemporáneo de estas características, que cada vez más recibe un porcentaje mayor de turistas culturales, debido a la importante labor que realiza Puertos de Tenerife integrándonos en sus circuitos.

- 7- El edificio de TEA ¿Considera que su calidad arquitectónica compite con las exposiciones que alberga o al contrario las complementa?

Complementa, ya que el edificio se define con unas connotaciones estéticas sencillas a pesar de su rotundidad constructiva.

- 8- ¿Considera que los estatutos que actualmente rigen a la Entidad podrían ser mejorables y permitir así una mayor conexión entre el arte y el público?

Todo estatuto es mejorable. Lo que debe ser más práctico en un documento de estas características es establecer una o dos líneas de actuación, al margen de la necesidad de definir la forma de funcionamiento del centro de arte. No obstante, el mejor estatuto es aquel en que se usa el sentido común. Al margen de esto, en unos años, cuando se revisen se mejorarán.

- 9- ¿Por qué se consideró adecuado modificar la denominación y la composición del Área de Cultura, Patrimonio Histórico y Museos, desvinculando el IODACC-Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea a Museos e incorporándolo a Cultura?

Históricamente el Organismo Autónomo de Museos y Centros está ligado con las colecciones de ciencia. Por ello, las artes visuales requerían estar coordinadas y gestionadas por las políticas culturales. Además, TEA no lo debemos considerar

un museo, sino un espacio donde se desarrolla actividad cultural relacionada con la sociedad. De este modo, el Cabildo tomó esa decisión de incluirlo en Cultura.

10- Tras una experiencia inicial de construcción de un centro de arte contemporáneo para la ciudad, ¿Volvería a elegir al equipo de arquitectos y al modelo de gestión de TEA para otro centro?

Sin duda. Especialmente a Virgilio Gutiérrez. Fue un extraordinario trabajo el que desarrolló este arquitecto junto con Herzog & de Meuron.

11- En relación al perfil de los componentes del Consejo de Administración de TEA ¿Considera que los agentes culturales podrían constituirse como un buen órgano de consulta,- de forma eventual,- para el Consejo?

En la actualidad, el consejo de administración de TEA está conformado por profesionales y agentes culturales representativos de la sociedad, como son; José Luis Rivero, Gerente del Auditorio, María Isabel Navarro, Profesora titular del departamento de Historia del Arte de la ULL y Virgilio Gutiérrez, arquitecto de TEA junto a Herzog & de Meuron.

12- ¿Qué estrategias ha utilizado el centro de arte para internacionalizar su imagen y atraer al mayor número de público posible, así como nuevos perfiles?

Se ha decidido que los recursos económicos de TEA se destinen a la labor del centro para estabilizarlo, como es la programación y las actividades que se realizan. En la actualidad, el marketing lo consideramos un reto.

13- ¿Por qué el Cabildo decide en el año 2004 desvincularse de ARCO y no tener presencia en esta feria internacional?

Por falta de presupuesto y por falta del apoyo del gobierno español.

14- ¿Cómo está la situación en la actualidad respecto a la incorporación de TEA en la red de museos estatales?

En la actualidad no estamos percibiendo interés por parte del Ministerio de Cultura para dicha integración. No obstante, ha habido reuniones y propuestas para adherirnos pero no se ha materializado la incorporación. Esta acción supondría una buena carta de presentación para TEA en encuentros con otros agentes e instituciones internacionales, aparte de impulsar el capital y promover nuestra marca.

15- ¿Qué motivó el cambio de nombre del centro a pocos meses de su inauguración?

Se buscaba un nombre que fuera recordado y que fuese simbólico para Tenerife. Se convocó un concurso de ideas y ganó la empresa, El Nombre de las Cosas, que eligió un *nameing* que ponía en relación la madera de la tierra, la tea, y la fortaleza de ésta, con la isla. En ese momento se optó por el cambio de nombre porque estábamos asistiendo a una proliferación excesiva de siglas para denominar infraestructuras culturales.

16- ¿Considera que la colección que conserva TEA complementa la de otros centros de arte y museos de Canarias, como el CAAM o el Museo de Bellas Artes de Santa Cruz de Tenerife?

Complementa al resto de las colecciones de Canarias. Lo que desearía es que la parte complementaria,- me refiero al Museo de Bellas Artes de Santa Cruz de Tenerife,- que posee una de las mejores colecciones de arte anteriores a la primera mitad del siglo XX, pudieran estar conservadas en un buen centro y crear así una red integrada y de calidad de museos y centros en la ciudad.

17- ¿Cómo son las relaciones de TEA con otros espacios de arte contemporáneo?

Son muy buenas. La crisis económica ha generado que estemos más unidos y exista reciprocidad.

18- En los años 90 comienza la política de adquisición de obras de arte de piezas de Oscar Domínguez por parte del Cabildo. Hasta el momento actual y a nivel general, ¿Cuál ha sido el presupuesto anual para adquisición? ¿En la actualidad se siguen adquiriendo obras de arte?

Nos sentimos satisfechos con las piezas que poseemos en propiedad. Los museos de titularidad pública tenemos la discusión permanente sobre el valor y el costo que supone las obras que se encuentran en los almacenes. La ley no permite determinadas operaciones financieras que sí son legales en otras ciudades extranjeras, en donde puedes realizar operaciones con tu patrimonio para salvar tu tesorería en un momento determinado.

19- ¿Por qué se ha tenido que esperar cinco años para contar con una sala de exposiciones permanente que muestre las obras del artista Óscar Domínguez y que además actúe como atractivo turístico?

Esperar era necesario porque necesitábamos estabilizarnos. No obstante, todos los años TEA ha inaugurado diferentes exposiciones temporales con piezas del artista Óscar Domínguez. Por tanto, la sala que se ha inaugurado contará con piezas expuestas de forma permanente de este creador, pero no albergará un recorrido permanente, ya que se pretende impulsar la figura de Domínguez desde diferentes visiones, al menos una vez al año. Este nuevo espacio generará más visitas al centro y actuará como reclamo para las personas que aún no nos conocen y no han entrado al centro de arte, ya que es gratuita para residentes y bonificada para el resto de visitantes.

20- ¿Qué motiva actualmente en TEA la ausencia de la figura de un director artístico?

La situación actual es favorable porque los tres directores, de colección, temporales y centro de fotografía desarrollan su actividad como tres directores artísticos, generando una visión polimorfa. No obstante, cabe destacar que tres miradas sobre una dirección generan diferentes puntos de entendimiento sobre el camino a seguir y a veces supone un esfuerzo. Me gustaría tener un gran director artístico con un gran equipo. Eso es lo ideal.

21- ¿Cree necesario contar con un presupuesto a la altura de la institución para gestionar un proyecto artístico de calidad?

No es necesario tener un gran presupuesto para gestionar. TEA cuenta con dos millones de euros.

22- TEA es un proyecto ambicioso que apostó, sobre todo en la primera etapa, por exposiciones de gran relevancia y repercusión *¿Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, la valora como una gran exposición de tesis, o su impacto mediático estuvo influenciado por la inauguración del edificio?

Cosmos fue una exposición muy pensada para el espacio que ocupaba. Sin duda, no eclipsó al edificio, ni tampoco la inauguración.

23- La inauguración de *Cosmos* y, en consecuencia de TEA impactó como hecho social y mediático?

La propia modestia del edificio y la facilidad para circular por la exposición, generó que la sociedad lo hiciese suyo.

24- ¿Qué valoración tiene en relación a las siguientes exposiciones:

- *Cosmos. En busca del paraíso. De Kupka a Kubrick.*
- *Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo.*
- *Nueva Tripulación para el Pequod.*
- *Óscar Domínguez. Una existencia en papel.*

- *Juego de Máscaras. La identidad como ficción.*

La calidad y la seriedad de cada uno de los proyectos expositivos.

25- ¿El arte emergente en Canarias ha adquirido mayor visibilidad con Área 60?

Es posible, es difícil para la gente que está emergiendo ser visibles.

26- ¿Qué determinó la modificación del concepto inicial de la biblioteca?

Antes del año 2008, TEA estaba concebido como un proyecto público. En Santa Cruz de Tenerife existía una carencia relativa las infraestructuras bibliotecarias y por ello se planteó la biblioteca. Además, a partir del año 2008, los usuarios de TEA le han añadido el uso de sala de estudio. Así como, TEA es concebido como un centro de arte, una biblioteca y, en definitiva como un espacio contemporáneo.

27- ¿En qué estado se encuentra en la actualidad el acuerdo entre el Ayuntamiento de la capital santacruzera y el Cabildo de Tenerife para el traslado de fondos y del personal de la Biblioteca Municipal a TEA?

El personal se encuentra en TEA, y los fondos se encuentran prácticamente en su totalidad.

28- ¿Qué proyectos le queda aún a TEA por ejecutar para consagrarse como un relevante centro de arte contemporáneo dentro del panorama internacional?

Conseguir más público visitante.

Conclusiones a la entrevista

- TEA supuso un gran esfuerzo inversor por parte del anterior presidente del Cabildo, Ricardo Melchior, recogiendo el testigo de su predecesor.
- TEA se ha rentabilizado tanto económicamente como socialmente.
- La ausencia de cultura genera una preocupación en la sociedad.
- Piensa que una sociedad como Santa Cruz de Tenerife tiene capacidad para acoger dos centros de arte contemporáneo de las dimensiones de TEA.
- Formar parte de la red de museos estatales mejoraría nuestra proyección en el exterior.
- La calidad y la seriedad define a la institución y a su programa expositivo.
- Afirma que nuestro centro necesita más público visitante.

Anexo II, nº4, I-XX
ENTREVISTA A IGNACIO DOMINGUEZ PANIAGUA
GERENTE DE TEA -TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES (2010-2013)
EXCMO. CABILDO INSULAR DE TENERIFE
17 de octubre de 2013

- 1- ¿Cuál era la denominación de su puesto, el periodo que abarcó y las funciones competenciales que desarrolló?

Fui gerente de la Entidad Pública Empresarial Local, TEA-Tenerife Espacio de las Artes, desde el mes de enero de 2010 hasta el mes de mayo de 2013. Entre las competencias gerenciales a destacar podemos citar las relativas al control económico presupuestario además de dirigir y coordinar los recursos humanos del centro. TEA posee un equipo artístico que es el que se encarga de la programación de las exposiciones y de las actividades y en mi calidad de gerente actuaba únicamente para analizar la legalidad y la viabilidad económica de esos contenidos.

Debemos destacar que en este centro de arte no existe un departamento de contabilidad propio, pero sí contamos con el asesoramiento que nos facilita una empresa externa contratada para tal fin. Esta carencia en el organigrama del centro de arte, obstaculiza la gestión y las exigencias del control presupuestario, marcadas por el plan de ajustes del Cabildo de Tenerife. Otras de las funciones que desempeñé durante mi etapa gerencial fue la supervisión de la actividad administrativa del centro, tales como contrataciones, licitaciones públicas, redacción de pliegos, cumplimientos de los plazos, entre otros. Actividad ésta realizada con el apoyo y la colaboración del personal administrativo del Área de Cultura del Cabildo. No obstante, debemos resaltar que durante ese periodo al frente de la gerencia no existió un volumen desmesurado de contratos. Así, podemos destacar los más complejos: seguridad, limpieza, auxiliares y didáctica, el resto eran de fácil tramitación.

- 2- ¿Cuáles son las razones por las que debemos considerar a TEA un centro de arte pionero?

TEA se convierte en algo más que un centro de arte contemporáneo, al convivir con la Biblioteca, espacio en el cual se genera un amplio y heterogéneo grupo de usuarios que propicia que esta institución se convierta en un agente cultural adicional de la sociedad actual. Además, es destacable el buen mantenimiento de las instalaciones de TEA y el civismo que manifiestan los usuarios respetando el inmueble en el cual desarrollan su actividad una parte representativa de su tiempo, considerándolo de esta manera, su casa. Otra de las cuestiones que podemos resaltar es la gratuidad del acceso al inmueble, factor éste generador de la interculturalidad y de la inexistencia de incidencias que alteren el orden habitual del centro.

Por tanto, a la vulnerabilidad y practicidad de este centro de arte le añadimos un sello de firma a nivel arquitectónico, como es el Herzog & de Meuron que ha generado un núcleo urbano inmejorable, céntrico y bien comunicado a través de dos paradas de tranvía, una parada de autobuses y un intercambiador localizado a pocos metros de la institución.

3- ¿TEA ha sido un proyecto museístico que ha regenerado la cultura en Tenerife?

La creación de TEA ha sido fundamental para la cultura de Tenerife y de las islas. Debemos ser conscientes que durante años se venía demandando un espacio donde presentar y exponer proyectos artísticos, por parte de la Facultad de Bellas Artes. Esta ventana al arte ya está disponible y paradójicamente no recibe un número significativo de visitas a las exposiciones por parte de estos profesionales, ni tampoco asistencias representativas a las sesiones de asesoramiento con expertos que orienten a artistas. Por tanto, debemos insistir que TEA es un centro muy poco visitado por artistas y agentes culturales, objeto de poco corporativismo.

- 4- ¿Cuáles fueron las herramientas fundamentales que tuvo en cuenta para gestionar TEA?

Fundamentalmente generar una experiencia de calidad a los visitantes, así como mantener de forma constante una óptima gestión en los servicios de mantenimiento, de limpieza y de seguridad del centro. Sobre todo si tenemos en cuenta que la biblioteca permanece abierta las 24 horas del día.

- 5- ¿Cuáles son las características fundamentales que definen a este centro de arte?

El personal que conforma la plantilla de TEA, que está compuesto por un equipo joven, que empuja y potencia la creación de actividades y exposiciones en el centro, sin apenas presupuesto. Debemos recordar que TEA fue creada en plena época de crisis económica. Por tanto, son todos, el motor de la institución.

- 6- ¿Podemos hablar de rentabilidad en TEA?

Sin duda, hablar de rentabilidad en una institución tan peculiar es complicado. La rentabilidad económica no la podemos entender desde el punto de vista de obtener beneficios. Al comienzo de cada ejercicio, TEA elabora sus presupuestos, teniendo en cuenta las aportaciones que va a recibir por parte del Cabildo, así como lo que presupueste la entidad en calidad de ingresos, como son la venta de entradas, el alquiler de los espacios, así como las aportaciones recibidas por parte de los patrocinadores. De este modo, con ese presupuesto se debe gestionar sin pasarse ni un solo euro. Por tanto, el resultado debe ser siempre empate o no generar pérdidas. Por otro lado, también podemos contemplar la opción de incorporar un remanente y no generar nunca pérdidas.

De ese modo, la rentabilidad de TEA es mucho más social que económica, ya que el centro de arte aporta a la población, no sólo las salas de arte contemporáneo sino una gran biblioteca y una gran infraestructura que ha calado en la sociedad tinerfeña muy bien y muy rápido.

7- ¿Cuál es la evolución económica acontecida en TEA desde su apertura?

En líneas generales, la situación económica se ha ido manteniendo de forma constante desde su apertura. Los ajustes presupuestarios que se han aplicado en el área de cultura y concretamente en TEA,- entorno al 5%-10%-, no difieren del resto de las competencias del Cabildo de Tenerife.

8- ¿Cuáles fueron los principales recursos económicos de TEA-Tenerife Espacio de las Artes, durante su etapa de gestión?

TEA, en 2009, contaba con un presupuesto aproximado de tres millones de euros. Cantidad ésta determinada en gran medida por coincidir con el primer año de apertura del centro. En los años posteriores, con motivo de la crisis económica, comenzaron los planes de ajustes económicos remitidos por el Cabildo y el presupuesto de TEA descendió un 15%, tal y como padecieron otras áreas. En la actualidad, TEA dispone de 2,4 millones de euros para gestionar de forma competente y ser capaz de conseguir resultados óptimos.

En cuanto a los recursos económicos de TEA, tenemos que destacar que el 85 % proviene de la transferencia que realiza el Cabildo de Tenerife a esta Entidad, clasificadas en aportaciones genéricas y en aportaciones específicas, el resto procede del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, destinado a la Biblioteca, los ingresos del centro arte, que se corresponden a un 12% del presupuesto, procedente de la venta entradas, el alquiler de espacios, las cuotas de los Amigos de TEA, las aportaciones realizadas en concepto de patrocinio, la tienda y la cafetería. Con respecto a estos dos últimos recursos, destacar que la tienda ofrece la venta no sólo de publicaciones de arte

contemporáneo sino también de productos realizados por artesanos o diseñadores de Canarias, teniendo en consideración, así, el trabajo intelectual. En relación a la gestión de la cafetería, se cobra un canon trimestral por su uso y explotación que no ha aumentado su cuantía desde su apertura.

Por otro lado, debemos destacar los patrocinios realizados por determinadas empresas, tales como JTI- Japan Tobacco International, cuyo convenio es anual y renovable de forma anual. Esta empresa aporta entre 35.000-40.000 euros en cada ejercicio con el objeto de materializar una exposición. No obstante, dicho capital va dirigido al presupuesto para la gestión de la entidad TEA, y no de forma específica a la exposición. Así, se selecciona una parte de la aportación del patrocinio para el presupuesto determinado para TEA y otra parte para la exposición correspondiente. Además podemos citar otros patrocinadores y contribuciones menores como, Heineken, el Centro Atlántico de Arte Moderno de Las Palmas de Gran Canaria- CAAM, la Asociación Canaria de Amigos del Arte Contemporáneo-ACA.

Además, recordemos que durante los dos primeros años el alquiler de los espacios a instituciones y empresas para organizar reuniones y congresos se convirtió en un recurso económico de primer orden que generó unos ingresos satisfactorios.

En la actualidad, tengo conocimiento que el actual Gerente está trabajando de forma intensa para atraer la atención de las empresas que deseen alquilar los espacios de este edificio,- tales como el Espacio Puente y el salón de actos-, y poder de esta manera celebrar reuniones o pequeños congresos.

9- ¿Cuál han sido los ingresos del centro de arte desde su apertura?

En cuanto a los recursos propios de TEA, podemos mencionar: las entradas de las exposiciones y de cine, que generan entorno a los 70.000 euros, la venta

de artículos y publicaciones en la tienda, que asciende a 90.000 euros, el alquiler de los espacios de los cuales ingresamos unos 120.000 euros y el patrocinio anual de la empresa JTI- Japan Tobacco International, por importe de 50.000 euros aproximadamente.

10- ¿Cuáles son las áreas del museo en las que se consume mayor presupuesto?

Sin duda alguna el proyecto artístico y el capítulo correspondiente a personal.

11- ¿Cuáles son los servicios y actividades del museo que generan un mayor porcentaje de ingresos?

Las actividades, que debemos aún más de potenciar, así como el cine, el alquiler de los espacios del centro de arte, en el cual incluimos el salón de actos.

12- ¿Cuáles son los servicios y actividades del museo que generan un mayor porcentaje de gastos?

El proyecto artístico en el cual se programan las exposiciones.

13- ¿Cuáles son las rentas que genera la colección del TEA al conjunto de su patrimonio?

Pocas y muy puntuales.

14- Durante los dos primeros años ¿Qué exposiciones y actividades organizadas en su periodo de gestión generaron un relevante esfuerzo económico?

Debemos mencionar, en el año 2008, *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, que fue la exposición inaugural y la que mayor presupuesto absorbió en la historia de TEA, situándose ésta dentro del

ejercicio económico del año 2006-2007, periodo en donde aún no se vislumbraba crisis alguna. Esta exposición fue gestionada desde IDECO S.A- Gestión Insular para el Deporte, la Cultura y el Ocio, ya que TEA en esa época no estaba legalmente constituida.

Un año más tarde, se proyecta *Desde Ayacata, 1997-2009* del artista Juan Hidalgo. Una muestra expositiva de tesis que estaba diseñada por un singular montaje y que fue salvable económicamente al haberse coproducido junto a dos instituciones culturales; Artium y el Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM.

En el año 2010 *Nueva Tripulación para el Pequod*, fue una exposición coproducida con La Caixa y supuso, tan sólo unos pequeños gastos de producción.

Óscar Domínguez una existencia en papel, fue una producción realizada por TEA en el año 2011, comisariada por el Conservador- Jefe de la Colección, Isidro Hernández, quien apostó por la escenificación, a través del diseño de exposiciones específicas, que apoyaban una exhibición atractiva compuesto por fondos de TEA.

Juego de Máscaras. La identidad como ficción, expuesta en el año 2012, bajo el comisariado de la Conservadora-Jefa del Departamento de Exposiciones Temporales, Yolanda Peralta, repite el esquema de *Óscar Domínguez*, ya que se optó por realizar un proyecto expositivo a partir de los fondos del centro de arte, desarrollando un discurso de género y apostando por la ambientación, e incorporando sistemas audiovisuales como alternativa a los montajes más clásicos.

15- ¿Cómo planteó durante su etapa aumentar la autofinanciación del centro de arte?

Hemos ido trabajando en una serie de ideas para proporcionar operatividad al centro poniéndolo en práctica a medio y largo plazo con el objeto de enriquecer un cambio. En este sentido, destacamos algunas, como la implantación de un futuro departamento de marketing, en el cual se generen proyectos, se comunique la gestión de forma atractiva, y potencie la obtención de fondos económicos como resultado de actos y celebraciones de cenas benéficas.

- 16- ¿Qué elementos considera que garantizan el éxito de un museo como TEA-Tenerife Espacio de las Artes: la colección permanente, las exposiciones temporales, las actividades, la conservación intelectual, el programa didáctico o el número de visitas?

Las actividades que se generan entorno al centro de arte, lo diferencian del resto del panorama museístico de Canarias y del territorio nacional. Debemos mencionar que debido a nuestra naturaleza, éstas se organizan entorno a varias temáticas que están relacionadas, o no, con la programación expositiva. Además, el departamento de educación adquiere un papel determinante en el acercamiento del arte contemporáneo a todos los públicos.

- 17- ¿Qué medidas urgen especialmente para un mayor reconocimiento del coleccionismo y del mecenazgo privado?

Generar ventajas fiscales y adoptar otros modelos europeos en donde el mecenazgo aparece ligado a la cultura de forma natural.

- 18- En los primeros años de funcionamiento del centro de arte, ¿Qué papel ocupó las políticas de financiación externa, los patrocinios y la participación de los mecenas en la vida cultural del centro de arte?

Lamentablemente el año en el que se inaugura TEA, en 2008, comienza a

atisbarse la crisis, con lo cual se complica la viabilidad para llevar a cabo un plan que aborde los proyectos artísticos del centro de arte contemporáneo. Debemos ser conscientes que no nos encontramos entre los mejores museos de Europa, como es el Reina Sofía, por lo cual, supone una complejidad extra encontrar financiación externa por parte de empresas canarias, teniendo en cuenta la situación económica actual en nuestra Comunidad Autónoma.

Es destacable, que durante mi periodo de gestión, la labor de captación de patrocinios se realizaba principalmente desde gerencia con el apoyo puntual de los comisarios, conservadores de TEA, a través de los cuales se han llevado a cabo coproducciones con centros de arte del País Vasco y de Gran Canaria, con el objeto de abaratar costes de transporte en la organización de exposiciones.

En definitiva, podemos citar como único patrocinador de TEA a la empresa JTI, una empresa multinacional japonesa con sedes en Tenerife y Gran Canaria, cuya labor de patrocinio es realizada teniendo en cuenta la obligación de la responsabilidad social corporativa que destina parte de sus beneficios a la cultura o a acciones sociales. Esta empresa lleva colaborando con este centro de arte desde el año 2009, con una aportación anual, estable, destinada a la organización de una exposición al año y cuya política de selección depende de los temas expositivos tratados que les resulten más atractivos. En cuanto a la contraprestación que exige la empresa, debemos mencionar únicamente, la presencia corporativa del logo en la cartelería ya que desempeñan un papel muy institucional y muy poco comercial. En el año 2014, se cumplirá el quinto ejercicio desde que esta multinacional aporta una cantidad fija a TEA, en concepto de patrocinio.

Por otro lado, cabe destacar que se ha contactado con diversas empresas y únicamente se han obtenido fondos económicos por parte CajaCanarias a través del proyecto “Tú eliges, tú decides” de esta entidad, y en el cual TEA pudo contar con un patrocinio específico, cuyo destino fue el departamento

de educación, invirtiéndolo en la compra de material y en el desarrollo de los talleres. No obstante, el producto de didáctica se posiciona como de los más atractivos de un museo o centro de arte para generar interés en los departamentos de marketing y de patrocinio de las empresas.

Una de las aportaciones más relevantes que recibe TEA son las donaciones y depósitos de obras de arte realizadas por mecenas y coleccionistas, contribuyendo éstos a un enriquecimiento de la Colección. Estas acciones de depósito tienen normalmente una única contraprestación, como es la de restaurar la obra de arte y exhibirla.

Debemos resaltar que este centro de arte no cuenta con ningún modelo de mecenazgo y que en la actualidad no se ha atraído la atención de mecenas a título personal, que aporten fondos o acuerdos ventajosos para TEA. Aunque se ha contactado con muchos coleccionistas y mecenas potenciales, los cuales han sido invitados a las inauguraciones, no se ha logrado hasta la fecha cerrar ningún acuerdo.

19- ¿Considera que hubiera sido necesario la incorporación en el organigrama de TEA a un responsable de patrocinio,- como existe en otros museos y centros de arte españoles-, para reforzar la captación de recursos externos para financiar actividades culturales así como una conservación intelectual adecuada?

La implantación de un responsable de patrocinio en TEA hubiera sido positivo, si no estuviésemos inmersos en la situación de crisis actual. De no haber sido así y teniendo la posibilidad de contar con personal para la captación de fondos, esta gerencia estaría muy satisfecha por contar con un departamento de marketing y patrocinio para potenciar la imagen del centro. Este área es fundamental en este tipo de instituciones y dada nuestra situación geográfica, considero que disponer de una persona de forma exclusiva para captar patrocinios es excesivo, quizá tendría más cabida

dentro de un departamento de marketing bien estructurado con una línea dedicada a las relaciones con los patrocinadores y mecenas.

No obstante, se debe de tener en cuenta que cuando se creó la Entidad no se llegó a completar el organigrama, en donde se había un previsto la implantación de un departamento de marketing y un departamento contable. Si bien es cierto que cuando se materialice la futura fusión de empresas del Cabildo, se podrá activar algún tipo de acción en la línea comentada.

20- ¿Qué objetivos se persiguieron con la creación de Amigos de TEA?

Amigos de TEA se constituye durante el periodo de la dirección artística de Javier González de Durana. Esta figura se creó como un servicio interno que pretendía ser entendida como una ventana para la contribución de los mecenas y colaboradores, aportando su grano de arena en beneficio del centro de arte y de su actividad, no como una asociación externa que ayuda al museo.

Tras unos años en funcionamiento, este servicio interno de TEA, ofrece a los asociados un programa muy atractivo de actividades, así como de visitas pre-inaugurales, excursiones a los diferentes puntos geográficos de la isla, en donde se pretende vincular la experiencia a alguna materia vinculada al arte contemporáneo. Además, podemos destacar que el grado de satisfacción de este colectivo con respecto a las actividades que organiza el centro de arte ha sido muy satisfactorio y se ha convertido en un colectivo participativo en asistencia pero con escasas aportaciones, así como con actitudes poco activas en relación a la dinámica de la asociación.

No obstante y teniendo en consideración varios ejercicios con este modelo interno de Amigos de TEA tal y como lo diseñó el anterior director artístico, sería conveniente redefinir el objeto y las funciones de la asociación con el ánimo de fortalecer el centro de arte desde el punto de vista presupuestario, a

través de la captación de fondos económicos. Tarea ésta, que genera expectativas debido al escaso interés por parte de las empresas y particulares en dedicar esfuerzos a la cultura, motivado por la crisis económica.

21- ¿Cuáles fueron las rentas que generó en un primer momento la colección patrimonial de TEA? Además, existen depósitos con alquiler, préstamos externos con alquiler ¿Cuáles fueron las contraprestaciones que recibieron los donantes o depositarios?

Muy pocas y muy puntualmente. En cuanto a las contraprestaciones de los donantes y depositarios de las obras a los fondos de la colección de TEA, debemos destacar la limpieza, la restauración y la exposición de la pieza.

22- ¿En qué afectó la crisis a los dos primeros años de gestión de TEA?

En la tesorería de la entidad, ya que al gestionar el edificio completo, en donde se encuentran otras áreas y servicios, se deben asumir unos gastos que en muchas ocasiones no se cobran en tiempo y forma por sus “inquilinos”.

En relación al número de visitantes se mantuvo estable, a pesar de atravesar un periodo de crisis. No obstante, creo necesario un departamento de marketing que potencie el visitante en sala, no sólo en el edificio, sino también en las exposiciones.

23- ¿Cree que los estatutos que rigen a la Entidad y a su organización y funcionamiento podrían ser mejorables para un mejor servicio del centro de arte y conectar así el arte con el público?

En la actualidad, contamos con unos estatutos que responden a una forma jurídica que se ha considerado la más adecuada para su funcionamiento. La rentabilidad económica en la cultura se encuentra sólo en algunos aspectos de ésta y considero que siempre debe existir una administración pública

apoyando. A efectos prácticos la naturaleza jurídica de TEA actúa como un Organismo Autónomo con un grado de autonomía relevante. No obstante, mejorar el servicio del centro de arte y conectar con el público de manera óptima también depende de que TEA sea incluido en la Red Estatal de Museos. De esta manera, gozaría de importantes beneficios, al colaborar el Ministerio de Cultura dentro de las cuestiones económicas, ya que TEA no cuenta con apoyo alguno del Gobierno de Canarias. Sin duda, dentro de la Red podemos destacar muchos museos que no lo necesitan.

24- ¿Cuál era la situación de la plantilla del centro de arte?

TEA no está dotado de personal suficiente para la envergadura del proyecto museístico, sin embargo se destina 400.000 euros del presupuesto al capítulo de personal. Debemos destacar que el organigrama inicial no se llegó a completar y la precariedad económica no ha dejado aumentar los recursos humanos del centro.

En la Entidad, el personal técnico, al igual que personal artístico, ha pasado un proceso de selección, bien por parte del Organismo Autónomo de Museos y Centros del Cabildo de Tenerife y otros desde TEA. De este modo, podemos afirmar que en este centro de arte existe un buen equipo que cubre las principales áreas. Sin embargo, los servicios generales de TEA tienen una estructura más débil ya que la contabilidad es contratada a una empresa externa, al no existir departamento para tal fin.

Por otro lado, debemos destacar que en esta institución existía un segmento de personal con contrato mercantil, como fue el caso del personal del departamento prensa, diseño y colección, y que en la totalidad de los casos citados una vez tuvo lugar el vencimiento de los acuerdos, éstos no se renovaron. En caso contrario, la ley obliga sacar la plaza a concurso público y en aquellos momentos no lo regía el presupuesto. En cuanto al servicio de

mantenimiento se trata de un servicio externalizado, como es el caso del servicio de contabilidad.

En definitiva, TEA cuenta con once personas fijas, además de la técnico jurídico en Cultura, y la técnico responsable de Amigos de TEA.

Todos los departamentos cuentan con su propio presupuesto a excepción del área de producción que está incluida dentro de los propios presupuestos del proyecto artístico.

25- ¿Desde el Departamento de Recursos Humanos del centro de arte se imparte formación al personal con el objeto de generar una optimización del rendimiento y de la capacidad del personal a medio o largo plazo?

No se imparte formación al personal. Las funciones del gerente son las relativas al jefe de personal con el apoyo de Recursos Humanos del Cabildo y se emplea las directrices que estos marcan

26- ¿Cuál era el presupuesto aproximado para adquisición de fondos?

No existe presupuesto para tal fin.

27- ¿Cuál es el perfil de público que supone un reto para TEA?

TEA se dirige a todos los públicos, no sólo a expertos. El centro de arte posee una clara vocación pública, en el cual podemos destacar el conocedor del arte contemporáneo que demanda unos servicios más específicos, así como el público más generalista que acude a una exposición concreta. Por tanto, desde que se genera el proyecto se dirigen los esfuerzos al perfil de demandante de arte contemporáneo.

En el caso del departamento de didáctica se dirigen muchos esfuerzos a captar no sólo a escolares, sino a familias, grupos de exclusión social y grupos específicos, cuyo resultado es muy satisfactorio. TEA apuesta porque

los niños tengan aproximación al arte desde muy pequeños. Por ello, este producto se ofrece a las empresas para obtener más presupuesto y mejorar cada día más. Este es uno de los retos.

28- ¿Considera que el centro de arte cuenta con unos servicios de calidad que generan satisfacción al público que los utiliza?

La percepción genérica es positiva aunque no existen encuestas de valoración ni su correspondiente tratamiento. En los últimos años se ha realizado un seguimiento de la calidad de los servicios con las hojas de comentarios y/o sugerencias que están a disposición de los usuarios y por eso conocemos la opinión de los visitantes.

29- ¿La tienda-librería es de acceso libre? ¿Cuál es el horario de apertura?

Sí. De martes a domingo desde las 10 horas hasta las 20 horas.

30- ¿Qué artículos son los que más se han vendido en la tienda de TEA desde su apertura y cuáles son los ingresos anuales?

Si tenemos en consideración, los artículos más vendidos por unidades de venta, debemos mencionar en primer lugar; los relativos a la familia de escritorio, en segundo lugar; los correspondientes a la familia de decoración y menaje-, tales como, jarrones de plástico, de tipo genérico y artesanales sin serigrafía de TEA, y jabones forrados de fieltro, de tipo genérico y artesanales, sin serigrafía y, en tercer lugar; podemos destacar la venta de libros, que en el año 2012 se posicionó en segundo lugar por unidades de venta, en lugar del tercer lugar que había ocupado en años anteriores.

31- ¿Qué artículos y publicaciones diferenciadores a otros museos internacionales podemos adquirir en la tienda de TEA?

Las publicaciones propias del centro de arte y los productos vinculados al sector de la artesanía.

32- ¿Las exposiciones de mayor impacto de visitantes repercuten en las ventas de la tienda?

Sí. Normalmente las semanas posteriores a las inauguraciones de las exposiciones suelen generar mayor número de ingresos, correspondientes a la venta de catálogos. Un buen ejemplo fue la exposición *Picasso y la escultura africana. Los orígenes de Las señoritas de Avignon*.

33- ¿Se dirigían los esfuerzos al establecimiento de acuerdos con instituciones de la sociedad canaria o fuera de las fronteras, como fundaciones, centros universitarios, empresas con el objeto de vincular de manera más estable a posibles benefactores, mecenas y coleccionistas a un proyecto como TEA, haciéndoles partícipes?

Se han dirigido esfuerzos en vender y comercializar exposiciones en el exterior y de esta manera generar ingresos. Sin duda, debemos tener en consideración que la importancia de la crisis y la lejanía de las islas con respecto a otros puntos geográficos internacionales resulta poco atractivo para otras instituciones, ya que los altos costes de transporte generan que se encarezcan los proyectos expositivos. Por ello, debemos ser conscientes que nuestra situación geográfica supone un obstáculo para la promoción exterior de nuestras exposiciones.

En la actualidad, las ayudas y las subvenciones han desaparecido y esto genera poca comercialización del arte. No obstante, debemos destacar que desde la apertura de TEA, hemos tenido presencia en la Alhóndiga en Bilbao, y en el Museo Reina Sofía destacando éste último como uno de los museos que más préstamos ha solicitado a TEA de obras relacionadas estrechamente con el Surrealismo. Por tanto, las relaciones con las

instituciones, tanto dentro de nuestro ámbito geográfico como fuera, han sido excelentes. Con respecto a otros agentes de la sociedad, las relaciones son correctas pero no proliferan debido a la crisis económica que no permite que éstas potencien su presencia. En definitiva, llevamos tres años en los que cada una de las empresas actúan de forma independiente y ahora hemos llegado a un punto en que nos empezamos a mirar. En términos generales, falta colaboración.

34- ¿Cuáles son los principales canales de distribución de los catálogos de las exposiciones y el índice de impacto?

No existe contrato de distribución al efecto. Esta acción se realiza desde la Tienda de TEA, a otras tiendas de museos, centros de arte y librerías. No obstante, los catálogos se envían a coleccionistas e instituciones que han colaborado directamente con cada muestra.

35- ¿Existe un plan de comunicación interno para TEA donde se tenga en cuenta los objetivos y metas?

No.

36- ¿Qué canales de comunicación son los más efectivos para difundir la programación del centro de arte?

Nunca hemos contado con presupuesto para destinar en acciones de marketing. En 2010-2011 se sacó un concurso para publicidad en marquesinas, como una acción puntual, a través de la empresa Gamaso S.A, una UTE con diversas empresas de publicidad. Es cierto que a TEA le falta más presencia a nivel publicitario, por ahora se utilizan las redes sociales.

En relación a la difusión en la prensa, me siento satisfecho con la repercusión de las exposiciones y actividades. En la actualidad, observamos un cuerpo amplio de noticias, en donde se resalta tres o cuatro notas de

prensa a la semana. Por tanto los medios se han hecho eco de la gestión de TEA.

37- ¿Se utiliza en el centro de arte técnicas para la cuantificación, difusión y captación de público?

No. Ésta debe ser una de las funciones del departamento de marketing.

38- ¿Considera que los museos y centros de arte en España son seguros?

En la actualidad, podemos destacar que España se encuentra posicionada entre los países con mayor seguridad en sus museos y centros de arte. Los robos de obras de arte en nuestro país es una práctica poco común.

39- ¿La web del museo es accesible para todo tipo de públicos?

A nivel informativo la web de TEA, ofrece de forma clara y concisa los contenidos de la programación del centro de arte, tales como exposiciones y actividades. En lo relativo a la accesibilidad, considero que cumple los requisitos habituales, no obstante creo que debe mejorar sus contenidos ofreciendo estos en diversos idiomas, con el ánimo de llegar a un público más amplio.

Por otro lado, recomiendo que los usuarios e interesados en TEA nos sigan a través de las redes sociales, ya que en éstas pueden estar al tanto con una mayor inmediatez que generan los medios de comunicación más tradicionales.

40- ¿Cuál era el índice aproximado de visitas on-line al museo a través de la web y de las redes sociales?

El 21% de las visitas a las redes sociales de TEA, las realizan jóvenes entre 25 y 34 años, en su mayoría mujeres. En la actualidad, tengo conocimiento que los índices de visitas de Facebook, alcanzan los 12.000 usuarios aproximadamente y lo de Twitter alrededor de 5.000 usuarios.

En cuanto a las visitas on-line de la página del centro de arte, mencionar que en último año de mi periodo de gestión al frente de TEA, se alcanzó alrededor de las 350.000 visitas anuales (2012-2013), en fechas anteriores, no descendió en cifras muy inferiores de esa cantidad.

41- ¿Cuál es su valoración de TEA, tras más de cinco años desde su apertura?

La sociedad ha adoptado el inmueble como suyo, pero aún queda pendiente que ésta se acerque al arte contemporáneo.

42- Tras su etapa al frente de la Gerencia de TEA ¿Qué proyectos le quedaron por hacer y le hubiera gustado que se materializasen?

Cuando uno comienza a trabajar en una institución nueva, los proyectos o retos que uno se marca no tienen plazo temporal concreto. Quizá, el mayor reto o desafío que no supe alcanzar fue canalizar el interés por el arte contemporáneo por parte del público de la biblioteca. Durante aquella época, se desarrollaron una serie de estrategias para animar a los usuarios a que visitaran las salas de exposiciones, pero se obtuvo una escasa respuesta. No obstante, considero que es la fórmula más cercana para atraer nuevos públicos, pero no supimos dar con la clave.

Por tanto debemos conseguir que el visitante fiel de TEA lo sea del centro de arte, no sólo de la biblioteca, ni de las actividades y de la programación audiovisual.

Conclusiones a la entrevista

- Una de sus prioridades en la gestión de TEA fue generar una experiencia de calidad a los visitantes, así como mantener los servicios del centro.
- Parte del éxito de TEA procede de la riqueza del equipo humano.
- La inexistencia de un departamento de contabilidad en TEA, dificulta la gestión y las exigencias del control presupuestario.
- Se debe valorar por parte de la población la gratuidad del acceso a TEA.
- Las actividades de TEA dotan al centro de personalidad y los distinguen de otros espacios de arte contemporáneo.
- Existe poco corporativismo entre artistas y agentes culturales.
- La rentabilidad de TEA es mucho más social que económica.
- TEA cuenta con 2,4 millones de euros para gestionar de forma competente.
- El proyecto artístico y el capítulo de personal son los dos ámbitos que generan mayor gasto a TEA.
- No nos situamos entre los mejores museos de Europa, lo cual dificulta obtener financiación externa, en concepto de patrocinio.
- Entre los artículos más vendidos en la tienda de TEA, podemos mencionar los relativos a escritorio, decoración, menaje, y libros.
- Es necesario redefinir el objeto y las funciones de Amigos de TEA.
- Se debe potenciar el número de visitantes de las salas a través de la implantación de un departamento de marketing.
- TEA no cuenta con el apoyo del Gobierno de Canarias.
- La precariedad económica no ha dejado aumentar los recursos humanos del centro de arte.
- Las visitas on-line de la página del centro de arte alcanzan las 350.000 entradas de forma anual.
- Nos informa que las redes sociales TEA, son visitadas por alrededor de 17.000 personas, en su mayoría mujeres y menores de 34 años.
- TEA se dirige a todos los públicos, no sólo a expertos.

Anexo II, nº5, I-XV.

ENTREVISTA A JAVIER GONZÁLEZ DE DURANA ISUSI
DIRECTOR ARTÍSTICO DE TEA-TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES (2008-2011)
EXCMO. CABILDO INSULAR DE TENERIFE
19 de febrero de 2014

- 1- ¿Considera que TEA ha transformado la dinámica cultural de la ciudad, tal y como si lo han hecho otros museos y centros en ciudades como Barcelona, Málaga o Bilbao?

Pienso que esa transformación, si alguna vez se pensó en ella antes de la inauguración de TEA, no se ha logrado, aunque es muy posible que nunca se pretendiera. Para que algo semejante a lo sucedido en Bilbao o Barcelona pudiera llegar a ocurrir en Tenerife serían necesarias varias acciones más aparte de crear un equipamiento como TEA. En primer lugar, sería imprescindible que todas las instituciones locales, insulares y autonómicas convergieran en el deseo de impulsar el proyecto, en vez de que cada institución tire sólo por y con lo suyo. Paralelamente a la creación de un gran equipamiento, resultaría necesario propiciar un contexto artístico ramificado en iniciativas menores que orbiten alrededor del gran museo, lo hagan desde la inmediatez ideológica y artística o lo hagan desde la distancia crítica. Digamos que el museo, se llame TEA o de otra manera, requiere para su natural desenvolvimiento de un entorno ecológico en el que viva una diversidad de especies.

Por tanto, la focalización de un único esfuerzo cultural en un solo punto de la ciudad no sirve para transformar la dinámica. Esto no quiere decir que las instituciones deban crear pequeños equipamientos, como hijos menores o subsidiarios del gran equipamiento museístico, sino más bien alentar, facilitar, ayudar, promover iniciativas de colectivos culturales, aunque sean muy pequeños, que generen movimientos en diferentes tendencias y líneas de trabajo.

Pero, como decía al principio, y a pesar del título del libro que escribió Dulce Xerach, creo que nunca se buscó de verdad esa transformación de la dinámica cultural de la ciudad, ni de la ciudad misma, a través de TEA porque su creación debería haber estado acompañada por otras decisiones.

Por otra parte, debemos destacar que TEA no tuvo nunca la capacidad de museos como Guggenheim o MACBA- Museu d'Art Contemporari de Barcelona, en donde las instituciones públicas patronas se volcaron para atraer corporaciones y entidades privadas a los Patronatos a cambio de aportaciones económicas. En realidad TEA es una entidad ficticia porque, si bien es cierto que responde arquitectónicamente a un proyecto unitario, interiormente se encuentra parcelado en áreas no articuladas entre sí; tales como la Biblioteca Municipal, que se lleva más del 50% del espacio construido, las oficinas del Área de Cultura del Cabildo, las salas de exposiciones, en donde actuaba también el Centro de Fotografía. Asimismo, mencionamos el auditorio, en donde convergen con iniciativas propias tanto de TEA-museo como del Cabildo. Paralelamente, los almacenes no son sólo de TEA-museo, sino que en él tienen depósitos numerosos la entidad Museos del Cabildo, de manera, por tanto compartida. Por último, mencionamos el restaurante-cafetería y la tienda. De este modo, todas las piezas de este entramado funcionaban independientemente de las demás o en última instancia del Consejero de Cultura del Cabildo de Tenerife o, en el caso de la Biblioteca, de la Concejalía de Cultura del Ayuntamiento de la capital.

Por tanto, la autonomía de gestión de TEA como organismo, con todas sus partes integradas bajo una sólo Dirección, nunca existió ni pudo existir ni se buscó que existiera. De tal manera, considerando esta fragmentación interna, la potencialidad de TEA-museo se entiende ya como una fuerza muy relativa, muy disminuida respecto a la fuerza que proyecta la arquitectura del edificio.

- 2- TEA se concibió como un centro de arte que conformaría un entramado de centros de arte contemporáneo en España y Europa que facilitaría el

intercambio de piezas y la organización de exposiciones temporales ¿Se ha conseguido este objetivo?

Mínimamente. Se han hecho algunas exposiciones en colaboración con centros de arte y museos españoles, particularmente con ARTIUM y con el Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM, pero han sido muy escasas las colaboraciones con centros y museos europeos y americanos. No faltaron las propuestas de colaboración durante los tres años de vida del museo (que yo recuerde las hubo con la Tate Liverpool, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Jeu de Paume, etc), pero nuestra insuficiente capacidad económica nos impedía por completo entrar en esas co-participaciones. Es necesario estar a la altura de las grandes inversiones que estos centros realizan para participar con ellos en iniciativas comunes. La crisis económica que se presentó a partir de septiembre del año 2008 nos afectó de pleno y todas las previsiones de este tipo que se albergaban se difuminaron.

Por supuesto, conscientes de nuestra debilidad económica -las ideas internas para proponer proyectos compartidos de interés nacional e internacional nunca faltaron- en muy pocas ocasiones nos aventuramos a proponer actuaciones sobre las que no estuviéramos muy seguros de poder asumir sus costes y esas propuestas siempre se hicieron a museos con una capacidad semejante a la de TEA.

Para compensar ese escaso colaboracionismo, sin embargo, sí colaboramos activamente en el préstamo de piezas singulares de nuestra colección, especialmente de Óscar Domínguez y de la Colección COFF- Colección Ordoñez Falcón de Fotografía, a museos españoles y europeos que nos las solicitaron, y éstas sí fueron muchas.

- 3- ¿Quién definió el proyecto artístico de TEA: Usted de manera unilateral o en colaboración con su equipo?

Antes de mi incorporación a TEA el Cabildo de Tenerife ya tenía planteadas unas líneas de actuación generales. Una especie de propósito de intenciones que enmarcaban los pasos concretos que se darían una vez en funcionamiento. Tales intenciones eran loables y atractivas, pero lógicamente dejaban en manos del director artístico la manera de dar forma y contenido a los mismos.

El proyecto artístico se fue definiendo a medida que la institución desplegaba su funcionamiento. El proyecto museológico que presenté al concurso fue hecho sin conocer las características básicas (plantilla, recursos económicos...) con las que se habría de actuar. De ahí que ese proyecto quedara como un ejercicio más bien teórico a la espera de conocer la realidad del suelo museístico sobre el que habría que levantar una programación. Una vez dicha realidad fue conocida, se fue elaborando el contenido de forma pragmática y en función de los medios disponibles.

En consecuencia, la definición del proyecto artístico de TEA fue mía, pues era a mí a quien se pedían responsabilidades. Sin embargo, mi actitud fue siempre la de consultar con mis colaboradores las ideas que tenía antes de decidir ponerlas en marcha, nunca actué unilateralmente y al margen de las opiniones de mis colaboradores. Si en alguna ocasión alguna idea mía no era contemplada con buenos ojos por alguno de ellos mi actitud era la de revisar críticamente dicha idea, replantearla y, si el rechazo continuaba, retirarla. Si el desacuerdo con algún planteamiento mío era general, la retirada de la idea la efectuaba de inmediato por mi propia iniciativa. Debo decir que este contraste de opiniones se produjo en muy pocas ocasiones.

De otra parte, yo estimulaba que mis colaboradores participaran activamente en la configuración del proyecto artístico, animándoles a que presentaran ideas que les gustaría desarrollar, implicándoles en el proyecto. En este sentido, fui particularmente incentivador con los técnicos más jóvenes del museo, para que adquirieran experiencia y maduración.

- 4- ¿Cuáles son las características fundamentales que definen a este centro de arte?

La mezcla de funciones propias de un museo y de un centro de arte. Las ideas propias en la generación de las actividades y la poca dependencia subsidiaria de ideas externas. La potenciación recurrente de las colecciones propias. El hondo componente educativo en paralelo a la exhibición. El factor cinematográfico como complemento inexcusable. El atrevimiento al abordar temas socialmente “intocables”, etc.

- 5- ¿La exposición de una colección permanente en TEA hubiera aumentado la rentabilidad social y económica del centro de arte?

No lo creo. La colección de TEA, incluida la sección correspondiente a Óscar Domínguez, no es tan singular como para lograr réditos importantes, si por esto entendemos grandes afluencias de público que pagan el precio de la entrada a TEA. De todas maneras siempre hubo una exposición con fondos procedentes de la colección. Nada era “permanente”, sino temporal, pertenecieran las piezas expuestas a TEA o a otros propietarios. La idea era la de mantener TEA en una agnación constante de contenidos; nada permanecía fosilizado. Tener unas piezas de la colección expuestas de modo fijo y continuado no hubiera añadido un valor extra a TEA; por el contrario, pensábamos que ese valor, cultural, lo daba la constante revisión de la colección desde muy variados puntos de vista, tanto temáticos, como estilísticos y conceptuales. No obstante, siempre había obras de Domínguez expuestas, fuera cual fuere el tema estructurante de la exposición constituida con piezas de la colección.

- 6- ¿El arte emergente en Canarias ha adquirido mayor visibilidad con Área 60?

No era objetivo de Área 60 dar mayor visibilidad al arte emergente de Canarias. El propósito era disponer de un espacio en el que artistas jóvenes y no tan jóvenes pudieran realizar el proyecto que no les era posible ejecutar en otros ámbitos (galerías comerciales de arte, centros de arte y museos sin financiación directa al artista, etc...).

Por ello, no creo que Área 60 haya dado mayor visibilidad al arte emergente canario, sino que ha dado visibilidad a los artistas concretos que han participado en ese programa con una oportunidad de medios habitualmente inusual.

7- ¿Cuáles eran las políticas de adquisición de las obras de arte durante su etapa de gestión?

Nunca hubo política de adquisición porque nunca hubo dinero destinado a ese fin. Todos los recursos se destinaban al mantenimiento del edificio, al desarrollo de las actividades y al pago de los sueldos. Para establecer una estrategia de compras había que disponer previamente de dinero para gastar en compras. Dado que éste no existió, en consecuencia, tampoco hubo estrategia. Sí había criterios para un posible desarrollo de la colección por la vía de nuevas incorporaciones de piezas, pero no se llegaron a aplicar por innecesarios. Ojalá se hubiera podido.

Creo que en los tres años que estuve en TEA se compraron apenas tres o cuatro piezas y la más importante de ellas, un papel; boceto para un tapiz de Óscar Domínguez que fue adquirido antes de la inauguración e incluso antes de mi incorporación a TEA, aunque a sugerencia mía, como una aportación interesante que reforzaba la presencia de Domínguez de cara a la presentación en sociedad de lo mejor de lo coleccionado de este autor por el Cabildo, que nunca antes había podido ser visto *in extenso* en Tenerife.

Por la vía de la financiación de producción de obras específicamente realizadas para ser expuestas en TEA se ha logrado que algunas obras, sobre todo de artistas jóvenes, hayan entrado en la Colección, habiendo sido *Área 60* el conducto más prolífico en este terreno.

No obstante, a falta de lo anterior y para compensar esa carencia, sí hubo una estrategia de captación de colecciones privadas para su depósito a largo plazo en TEA de manera que pudieran ser gestionadas como propias en tanto permanecieran en el museo. Así se lograron importantes depósitos, como COFF, la AACT, Los Bragales, coleccionistas particulares, etc.

Obviamente, estas colecciones depositadas son como sus creadores-propietarias las hicieron de acuerdo con sus personales criterios y deseos, por tanto, eran y son útiles para TEA hasta un cierto punto: en algunos aspectos complementan la colección propia y en otros, ciertas piezas no guardan relación con nada excepto la personalidad de quien la adquirió. Cosa que no sucedería con las adquisiciones directas de TEA si las hubiera, ya que éstas buscan crear relaciones, tramas, redes y, a la postre, discurso con otras obras ya existentes en la colección.

- 8- ¿Considera que las colecciones que conserva TEA en régimen de propiedad y depósito complementan las colecciones de otros museos de Canarias, como El Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM, Museo de Bellas Artes de Santa Cruz de Tenerife, entre otros?

Con la colección del Museo de Bellas Artes de Santa Cruz de Tenerife creo que no tiene nada que ver, así que el complemento es total. Con la del Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM coincide en nombres de artistas canarios, sobre todo en pintura y escultura, pero creo que TEA es original -por tanto, complementario por entero con cualquier otro museo- en fotografía, tanto por sus depósitos como por los fondos del Centro de Fotografía.

Es imposible pretender que todas las colecciones públicas sean complementarias al 100%. Resulta natural que hayan artistas (Domínguez, Chirino, Dalí, Chillida...) cuya obra es deseada por muchos coleccionistas, sean públicos o privados, los cuales terminan formando parte de estas troncalidades caso de que el coleccionista se lo pueda permitir, pero al margen de estos troncos de interés general, en los terrenos colaterales de lo coleccionado es lógico que existan importantes diferencias, diferencias por el territorio en el que se encuentra el museo (Gran Canaria, Tenerife, Lanzarote...), diferencias por el criterio diverso de quienes buscan y compran, diferencias por las oportunidades que representan a unos y a otros, diferencias por las exposiciones que se han realizado y de las que queda el testimonio de una pieza regalada o financiada, etc. En suma, diferencias, todas las cuales hacen que, en su mayoría, las colecciones resulten complementarias

- 9- ¿Qué elementos observa que garantizan el éxito de un centro de arte contemporáneo como TEA: la colección permanente, las exposiciones temporales, las actividades, la conservación intelectual, el programa didáctico o el número de visitas?

El éxito es un asunto que puede ser visto e interpretado desde muy diferentes y, si se quiere, hasta antagónicas maneras. Lo que para alguien es un éxito para la mentalidad de otro puede ser un fracaso o una inutilidad. Si nos referimos al éxito cultural como aquello que genera conocimiento y respeto intelectual diría que lo importante son las actividades (exposiciones, publicaciones, debates y foros de discusión, oferta educativa...). Si hablamos de éxito social habría que decir que esto reside en que el museo sea visitado por muchísima gente, con independencia del valor o calidad de aquello que atrae a toda esa gente. Si, por el contrario, se busca el éxito económico, entonces el asunto es que se consigan abundantes patrocinios privados.

El ideal es conseguir un equilibrio entre aquello que, estando dotado de calidad incuestionable, atrae a muchos públicos que quedan satisfechos con lo mostrado por el museo y que, además, han participado activamente con ello, no siendo meros receptores pasivos, y que como consecuencia de la entrada de tales públicos al museo hayan dejado unas cantidades de dinero importantes en la taquilla, con lo que se pueden abordar actividades que de no ser por esos ingresos no se podrían llevar a cabo. Es el equilibrio perfecto, pero casi imposible de lograr. Lo que agrada a un tipo de público puede parecer lamentable a otro. El público no es homogéneo, sino extraordinariamente diverso en función de las experiencias de sus vidas, educación, gustos y sensibilidad. Dejar satisfechos a todos es una tarea vana y frustrante.

El museo debe optar por lo que considera cultural y socialmente más conveniente, sin complejos ni miedos, sin aceptar presiones ni subordinarse a otros objetivos que no sean los propiamente museísticos, preparados para recibir críticas de un lado u otro.

10- ¿La exposición, *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, la valoró como una gran exposición de tesis o su impacto mediático estuvo influenciado por la inauguración del edificio?

Cosmos fue muy extraño, algo que no caracterizó el tiempo posterior de TEA porque la decisión de producir *Cosmos* venía de un tiempo anterior a la crisis económica y, por supuesto, anterior a mi llegada al museo. Sólo *Cosmos* costó mucho más dinero de lo que después se dispuso para todas las programaciones de exposiciones temporales realizadas durante los tres primeros años de vida de TEA. Nadie frenó al comisario de esta exposición y el resultado fue un error, tanto por costo como por escala, aunque no por el contenido. En ella había piezas fantásticas, pero el comisario se equivocó en el control del espacio expositivo y esa equivocación hizo que muchas obras pasaran desapercibidas por un exceso de acumulación que las invisibilizada.

Cuando yo llegué a Tenerife el proceso de producción de *Cosmos* ya estaba tan adelantado que no había manera de frenar la inversión que se estaba haciendo, aunque ya se veía que iba a resultar un despropósito económico. El poco impacto mediático que tuvo una expo tan interesante como *Cosmos* estuvo provocado tanto por la inauguración del edificio en sí mismo,- ya que el Cabildo quiso convertirla en la estrella de la inauguración,- como por el mal diseño del montaje expositivo. También sucedió que, súbitamente, se cortaron los medios económicos para invitar a la crítica de arte a visitarla y que pudiera hacer sus comentarios para darla a conocer.

Por tanto, la crisis económica afectó a TEA desde su minuto cero, desde el mismo instante inaugural. Todas las promesas que se hicieran con anterioridad, todas las expectativas con las que se alentó el concurso internacional para la contratación de un Director Artístico se desvanecieron en el aire y se gestionó un presupuesto de crisis desde el primer día tras el de la inauguración.

Mis tres años de Dirección Artística en TEA consistieron en elaborar contenidos pragmáticos, adecuados a las circunstancias, de bajo coste económico, la mayor calidad alcanzable y en que se dieran la mano por igual las exposiciones con artistas tinerfeños, canarios, españoles e internacionales.

Cosmos fue una equivocación de previsión, de coordinación y de cálculo, que auto-oscureció las interesantísimas obras artísticas que incluyó en su seno. Nada de semejante envergadura -incluso sin equivocaciones- fue posible posteriormente, ni de lejos.

11- ¿Qué exposiciones temporales de TEA considera que han tenido mayor impacto en la sociedad y récord de visitantes? Además, me gustaría conocer su opinión en relación a los programas de exposiciones temporales posteriores a su marcha.

El número de visitantes que cosechaban las exposiciones se consideraban un “resultado”, nunca un “objetivo”. Esto no quiere decir que no quisiéramos tener las cifras más elevadas de visitantes, que no quisiéramos que el mayor número de personas posible disfrutara, comprendiera y aprendiera con las exposiciones, pero no se establecía la programación y sus contenidos en base a esta cuestión. Nos interesaban más los temas sociales, asuntos digamos “difíciles”, como por ejemplo *Si quebró el cántaro*, acerca del abuso y maltrato en la infancia, o *La densidad del aire, la levedad de la tierra*, en torno a cuestiones medioambientales. También fue importante la primera exposición de la colección, *Ideas de partida*, en la que, tras examinar a fondo la colección, se apuntaban las líneas sobre las que cabía esperar un razonable desarrollo futuro de la colección, cosa que, como he dicho antes, no pudo ser.

En cuanto a las exposiciones posteriores a mi marcha, las realizadas durante un año pico después, habían quedado programadas por mí. Las siguientes han sido de muy diverso signo, unas me han parecido interesantes, otras en cambio no. Prefiero no decir más.

12- ¿Valora que los estatutos que rigen a la Entidad y a su organización y funcionamiento podrían ser mejorables para un mejor servicio del centro de arte y conectar así el arte al público?

No tanto los Estatutos, sino la actitud de los políticos sería la que, de cambiar, ayudaría mucho en esa mejora. La inmediatez del máximo responsable de Cultura del Cabildo, inmediatez física que se traduce en peso lesivo sobre el museo, es lo que debería desaparecer. Es ese peso de la política y del Cabildo lo que hace tan “institucional” a TEA, lo que no le permite respirar hondo y moverse con libertad, porque TEA se ha desenvuelto y actuado siempre con una especie de libertad, sí, pero de libertad vigilada.

Esto es el que echa para atrás a mucha gente, en particular a gente del mundo de la cultura y el arte. TEA es el prototipo de museo hiper-institucionalizado, tanto-tanto que hasta el responsable político de Cultura de la isla tiene su despacho y oficinas administrativas en ese edificio.

Yo quise refundir en una sola organización el Centro de Fotografía en TEA-museo, no me dejaron y prolongaron la vida de este Centro dentro de TEA, como un cuerpo dentro de otro, lo que fue un absurdo que trajo problemas.

Planteé un organigrama que nunca se me aceptó. De hecho, la totalidad del Ante-Proyecto Museológico con el que gané el Concurso para la Dirección, así como el Plan Museológico que posteriormente elaboré con el museo ya en marcha, fue papel mojado desde el comienzo.

No se me dejó contratar a la gente que necesitaba para el desarrollo 100% de TEA, excepto a tres personas; todas las demás me fueron impuestas por el Cabildo o ya trabajaban para la entidad pre-TEA. No todas estas personas eran las adecuadas para el trabajo que el Cabildo les asignaba. Además, el Cabildo nunca colaboró en nada para la captación de patrocinios privados.

Nunca pude intervenir en la Biblioteca, por su naturaleza municipal y porque ya tenía una directora-funcionaria desde tiempo atrás, así como tampoco pude hacerlo en la tienda ni en el restaurante-cafetería. Además, nunca se nos cedió el uso del 100% del espacio de los almacenes, porque están siendo utilizados por colecciones de otros museos del Cabildo. Esto supuso que las obras de arte, en muchos casos, se almacenaran en pésimas y peligrosas condiciones. Por tanto, en todos estos asuntos mandaba el responsable de Cultura del Cabildo.

Es destacable mencionar que con el presupuesto para las actividades de TEA-museo se pagaba la limpieza, el consumo energético y la vigilancia de todo TEA, incluida la Biblioteca, la cafetería, la tienda, a pesar de que Dirección

de TEA-museo no podía actuar con su criterio en esos lugares. De este modo, son todas estas cuestiones, y no los estatutos, las que debería cambiar.

En definitiva, toda mi Dirección Artística se limitaba a la programación de las tres salas de exposiciones (A, B y C) y la programación del cine. Todo ello estaba provocado por un error en la atribución de responsabilidades desde su pre-configuración. No hubo una Dirección, digamos una Dirección General, de todo TEA, sino una bicefalia Dirección Artística y Gerencia, lo cual daba de hecho la dirección última del centro a la figura política superior del Consejero de Cultura del Cabildo. Desde mi Dirección Artística, en consecuencia, yo no podía actuar en asuntos de gestión del Centro y de su orientación global hacia la sociedad.

De otra parte, si bien durante el primer año, con la Gerencia de Isabel Acosta, existió un buen entendimiento en la bicefalia, debido a que ella comprendió perfectamente que la gestión debía estar orientada al logro de los objetivos artísticos y culturales, subordinada a estas metas, durante la Gerencia posterior esta comprensión artística se vio sustituida -con la figura de un nuevo Gerente- por un mayor sometimiento a la voluntad político-institucional.

Por tanto, debe entenderse que la presión política sobre la Dirección Artística era sutil pero constante y firme. No se trataba de que el Consejero de Cultura se negase a los contenidos de la programación o se entrometiese en ella con sugerencias indeseables. No. Era algo que flotaba en el aire como una amenaza nunca explicitada y que cuando se convertía en una orden directa contraría a alguna intención museística siempre llegaba a través de la Gerencia o del Gabinete de Prensa, nunca directamente desde el Consejero al Director Artístico.

13- ¿Cree necesario la incorporación de un departamento de marketing en TEA capaz de potenciar la imagen y marca del museo, establecer sistemas de

evaluación de perfiles de público, así como un programa de patrocinio en el cual se financian actividades culturales y la conservación de la colección?

Me parece muy conveniente la existencia de un departamento de desarrollo que se dedique exclusivamente a la búsqueda de recursos económicos diversificados, entre ellos el patrocinio individual, el corporativo y el institucional. Dado el tamaño de TEA considero de importancia secundaria en estos momentos la existencia de un departamento de marketing.

14- ¿Qué proyectos quedaron incompletos y no pudo realizar?

Todos los que, en el fondo, me llevaron a Tenerife. Hice lo posible, no lo deseable. La convocatoria del Concurso para la Dirección Artística preveía unos objetivos con los que yo me identifiqué por completo. Esos objetivos, que estaban planteados por el mismo Cabildo, fueron traicionados por la propia institución insular. En consecuencia, si bien suscribo todo lo que hicimos, esto no era lo que, de haber podido, hubiera llevado a cabo.

Me concentré en fortalecer el equipo de trabajo del museo, a pesar de tener procedencias heterogéneas y, a veces, en principio nada vinculadas con la museística. También establecí estrechas relaciones con la Facultad de Bellas Artes y creo que mantuve relaciones cordiales con la comunidad artística de la isla, lo cual sirvió para atemperar algo la frialdad institucional que TEA desprendía.

Conclusiones a la entrevista

- La focalización de un único esfuerzo cultural en un solo punto de la ciudad no sirve para transformar la dinámica.
- TEA no tuvo nunca la capacidad de gestión de otros museos como el Guggenheim o el MACBA.

- TEA-museos cuenta con una fuerza muy relativa, muy disminuida respecto a la fuerza que proyecta la arquitectura del edificio.
- Es necesario estar a la altura de las inversiones de los grandes museos para participar con ellos en iniciativas artísticas.
- Estimulaba a sus colaboradores en la participación activa de la configuración del proyecto artístico.
- La colección de TEA no es tan singular como para alcanzar grandes réditos mediáticos y afluencia de público.
- Área 60 surge con el objeto de ofrecer un espacio expositivo alternativo a los artistas canarios.
- La crisis económica afectó a TEA desde su apertura.
- No existía presupuesto destinado a políticas de adquisición de obras de arte.
- La exposición inaugural *Cosmos* tuvo un presupuesto desmesurado en relación al resto del programa expositivo del centro de arte.
- TEA está muy institucionalizada y politizada coartando su libertad de gestión.
- Piensa que una parte del personal no poseía la cualificación suficiente para trabajar en TEA. Afirma que el Plan Museológico que planteó para TEA nunca se llevó a cabo.

- 1- ¿Cuáles cree que fueron los argumentos principales del Cabildo de Tenerife para aprobar definitivamente en 1996, la creación del IODACC-Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea-hoy TEA- en Santa Cruz de Tenerife?

El IODACC, hoy TEA, se concibió como un proyecto político, y no sólo como un proyecto arquitectónico. De dicho proyecto fueron sus principales propulsores el Presidente del Cabildo de Tenerife de aquella etapa, Adán Martín, y la Consejera de Cultura de la misma institución, Dulce Xerach, que compraron dos importantes lotes de obras de Óscar Domínguez. En ese momento, cuando se estaba negociando la compra de los citados lotes, transmití al presidente mi preocupación sobre el destino de las obras, ya que no debían formar parte del mobiliario de los despachos institucionales, sino de una gran colección de un centro de arte. Me contestó que ya se estaba fraguando desde el Cabildo un proyecto arquitectónico de proyección internacional, bajo el asesoramiento del arquitecto canario Fernando Menis, hermano del presidente, y cuya autoría le correspondería a los arquitectos suizos Herzog & de Meuron.

Este proyecto, que experimentó diferentes etapas, fue dirigido por otros responsables políticos, que no tenían una convicción y pasión plena en éste, como si lo hicieron sus antecesores, lo cual ralentizó el proceso de adquisiciones de obras de arte y la gestión del centro. La programación era, y es, deficitaria para la categoría estética que ostenta el edificio. Por otra parte, poco de inaugurado el centro se empezaron a manifestar los primeros signos de la crisis económica. De este modo, y desde mi postura como asesor, recomendé a Fidencia Iglesias, presidenta del Organismo Autónomo de Museos y Centros del Cabildo de Tenerife, que renunciara a desarrollar un proyecto museográfico de

proyección internacional, sugiriéndolo, sin segunda intención o ironía, que montara un museo de arte local o del Carnaval, cuya gestión iba a resultar más sencilla y de inversión menor. El proyecto inicial se ha visto mermado, debido tal vez a un error de cálculo sobre las dimensiones del mismo y el coste de la programación.

- 2- Durante el periodo de gestión en el que formó parte del Consejo Asesor ¿Cuáles fueron las principales responsabilidades del cargo y logros adquiridos?

Desde 1997 hasta 2006 realicé un asesoramiento regular a los órganos de dirección de la institución sobre los procesos de adquisición de obras de arte para conformar una colección coherente en relación a los objetivos del centro, así como sobre el diseño y la dotación de un programa expositivo. Durante aquella etapa, podemos mencionar a algunos miembros del consejo asesor, especialistas todos en las vanguardias artísticas: Nilo Palenzuela, José Miguel Pérez Corrales, Emmanuel Guigon, Pilar Carreño, Ana Vázquez de Parga, Juan Manuel Bonet, y otros.

Entre los mayores logros de esta etapa, podemos mencionar la adquisición del fondo documental y bibliográfico del poeta chileno Vicente Huidobro, compra efectuada gracias a las gestiones de Juan Manuel Bonet, ex director del IVAM y del Museo Reina Sofía y actual director del Instituto Cervantes en París. Asimismo cabe destacar las exposiciones que se programaron a finales de los noventa: *Óscar Domínguez. 1926-1957*, comisariada por Ana Vázquez de Parga, y que se exhibió en la sala La Granja del Gobierno de Canarias. Otra de las muestras que podemos resaltar es *Isla Taller: Visiones del paisaje canarios*, de la que fui comisario, celebrada en la Sala de Arte La Recova. Estas exposiciones se entendían como un adelanto o ensayo general de la programación del centro de arte.

- 3- ¿Qué le motivó a no continuar como asesor de TEA?

En el año 2007, tras haber sido nombrado miembro del patronato del Museo Reina Sofía, me vi en la obligación de abandonar el consejo asesor de TEA-Tenerife Espacio de las Artes, ya que era incompatible ser consejero o patrono de sendos órganos. No obstante, durante casi diez años de desarrollo de mis funciones de asesoramiento dentro del consejo del TEA, pude experimentar diferencias en el modo de gestionarla por parte de las dos consejeras a cuyo cargo estuvo la misma: Dulce Xerach en la primera etapa y Fidencia Iglesias en la segunda

- 4- ¿Considera que los agentes culturales, galeristas, consultores de arte, artistas se podrían constituir como un buen órgano de consulta al consejo de administración, al menos de forma eventual?

Los galeristas y artistas no deben formar parte de este tipo de consejos porque son parte implicada en el proceso de compra-venta. No obstante, un buen órgano de dirección es aquel donde participan estudiosos e investigadores del mundo del arte.

- 5- ¿Considera que TEA se ha rentabilizado tanto económicamente como socialmente durante los más de cinco años que cumple desde su creación?

Pienso que el TEA no se ha rentabilizado, y lo digo, entre otras causas, porque el Cabildo no ha sido capaz de programar y gestionar de una manera eficaz un proyecto tan ambicioso. En definitiva, en Canarias no existe economía para financiar la gestión de dos centros de arte como son el Centro Atlántico de Arte Moderno- CAAM y TEA-Tenerife Espacio de las Artes, ambos pertenecientes a dos cabildos, cuyo presupuesto es limitado al margen de la fuerza que ostentan. Por tanto, una buena opción para alcanzar una mayor rentabilidad es coproducir exposiciones entre ambas instituciones canarias, al margen de la imagen de competencia que puedan ejercer.

- 6- El edificio de TEA, ¿considera que su calidad arquitectónica, compite con las exposiciones que alberga o al contrario las complementa?

El centro de arte no dispone de una programación a la altura del proyecto arquitectónico. Podemos afirmar que existe un desfase entre el edificio y la colección, entre continente y contenido.

- 7- ¿Cree que este centro ha cumplido con su propósito de convertirse en un lugar lleno de vida, donde los espacios y las actividades se entremezclan?

No cabe duda que este espacio ha experimentado una revitalización debido en gran medida a la biblioteca del centro, a la programación de cine y las actividades, así como al acierto de los arquitectos al diseñar una rampa que une el casco antiguo de la ciudad con el centro de negocios y compras. El dinamismo que preside la relación del centro con la ciudad lo genera el edificio, no su programación expositiva, menos aun la calidad más que discutible de sus colecciones. Por consiguiente, me atrevo a afirmar que TEA es, en tanto que centro de arte y museo, un proyecto fallido.

- 8- ¿Qué propuestas aportaron los arquitectos Herzog & de Meuron con respecto al resto de los arquitectos que se valoraron, para que se decantara el Cabildo por estos como artífices del proyecto?

La aportación de estos arquitectos vino determinada por la relación de Fernando Martín Menis con Herzog y De Meuron, quienes habían realizado la Tate Modern, en Londres, que acababa de inaugurarse.

- 9- ¿Qué opina sobre la ausencia de la figura de director artístico?

En la actualidad y en algunos museos y centros de arte los responsables políticos toman las riendas no sólo de la gestión sino del programa artístico del centro con el apoyo de los conservadores, desarrollando sus capacidades y ahorrando costes.

No quiero extraer conclusiones precipitadas sobre este hecho. Sin duda, un proyecto de repercusión internacional, tal y como lo concibieron Herzog & De Meuron, debe ser dirigido por un profesional del ámbito del arte contemporáneo, ya sea crítico o historiador, pero con suficiente capacidad gerencial para dotarlo del mejor programa expositivo, debiendo exigirse a quien lo dirija, este tipo de competencias para garantizar su eficacia

- 10- ¿Valora que los estatutos que rigen a la entidad y a su organización y funcionamiento podrían ser mejorables para un mejor servicio del centro de arte y conectar así el arte al público, etc?

La organización y estructura del centro vino determinado por el presupuesto. Durante los primeros años de gestión, antes de la ejecución del proyecto, se decidió que la institución no se integrara en el Organismo Autónomo de Museos, ya que a TEA se le destinaría la mayor parte del presupuesto, al concebirse como un centro de nueva creación cuya programación generaría elevados costes. Por ello, se incluyó dentro del Área de Cultura del Cabildo de Tenerife, dotándolo de presupuesto propio.

- 11- Durante su etapa como miembro del consejo asesor ¿se intentó incluir al centro de arte dentro de la red de museos estatales?

Si, hubo varias conversaciones entre José Jiménez, Director de Bellas Artes del Ministerio de Cultura, y Cristóbal de la Rosa, Consejero del Área de Cultura del Cabildo. Desconozco si hubo acuerdo pues en esa etapa yo había dejado de ser asesor del centro.

- 12- ¿Qué motivó el cambio de nombre del centro a pocos meses de su inauguración?

En aquel momento se pretendió comenzar una nueva etapa presidida por el intento de reorientar la gestión del mismo, desvinculándolo de la figura de Óscar Domínguez. Se cambió el nombre: en vez de llamarse IODACC, pasó a llamarse

TEA. Y además la institución no contaría con una sala de exposiciones para exponer la colección de Domínguez-, como se pensó en el proyecto inicial-, sino que las obras de este pintor surrealista tinerfeño se distribuirían en las dieras salas de la colección permanente, integrándose eventualmente en algunas exposiciones temporales que fuesen programadas en el centro. Afortunadamente TEA ya cuenta con un espacio permanente, recién inaugurado y cuyo objetivo es exponer y difundir el trabajo de uno de los artistas canarios más relevantes del panorama internacional.

- 13- En los años 90 comienza la política de adquisición de obras de arte de piezas de Oscar Domínguez por parte del Cabildo. ¿Cuáles son los criterios de adquisición de obras que motivaron al Consejo Asesor de IODACC a conformar la colección de Óscar Domínguez?

El interés fundamental fue dedicar el centro de arte a la figura de Domínguez y al surrealismo, tesis apoyada principalmente por Juan Manuel Bonet, Emmanuel Guigon, José Miguel Pérez Corrales, Ana Vázquez de Parga y por mí.

- 14- ¿Existe algún gráfico que documente la subida de los precios de las obras del artista Óscar Domínguez durante el período de gestación del centro de arte?

Hay que tener en cuenta que Óscar Domínguez era un creador conocido en Europa desde hacía décadas, y la cotización de sus piezas se correspondía con la presencia de su obra en museos y exposiciones internacionales no al hecho de que el Cabildo de Tenerife le dedicara un museo. De todos modos, admito que pueda haber habido alguna relación entre el interés por las obras de este artista y la creación de un centro de arte que llevaba su nombre, dado que ambos hechos coincidieron en el tiempo. Éste fue el argumento que esgrimió el Cabildo para no seguir adquiriendo piezas de este artista.

15- ¿Considera que las colecciones que conserva TEA en régimen de propiedad y depósito complementan las colecciones de otros museos de Canarias, como CAAM, Museo de Bellas Artes de Santa Cruz de Tenerife, entre otros?

En la actualidad no existe ninguna institución pública que conserve una colección completa y cronológica de la historia del arte canario contemporáneo.

16- ¿Podemos afirmar que TEA posee una de las mayores o más señeras colecciones de Europa sobre la producción artística de Óscar Domínguez?

TEA posee una de las mayores colecciones de este creador; pero sin duda, las piezas más significativas de su producción pertenecen al Museo Reina Sofía, en Madrid, y pueden contemplarse en su colección permanente, mientras que hasta una fecha reciente en el TEA no existía colección permanente.

17- ¿Qué elementos observa que garanticen el éxito de un centro de arte contemporáneo como TEA? ¿La colección permanente, las exposiciones temporales, las actividades, la conservación intelectual, el programa didáctico o el número de visitas?

En un museo de arte contemporáneo, la existencia de una colección permanente es fundamental ya que le da estabilidad y asegura un aumento en el número de visitantes. Para conseguir buenos datos de visitas hay que invertir en arte contemporáneo canario y en arte internacional, y el Cabildo no lo ha hecho. En cambio, otras instituciones como puede ser el CAAM sí lo han previsto, y para ello disponen de un presupuesto de adquisiciones que se renueva cada año.

18- ¿Qué opinión le merece la programación expositiva y de actividades de TEA en la actualidad?

No quiero opinar de nuevo sobre este tema. Ya he puesto de relieve las carencias del TEA en el capítulo de la programación que oferta.

19- ¿TEA fue un proyecto ambicioso que aportó sobre todo en la primera etapa por exposiciones de gran relevancia y repercusión? ¿*Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, la valora como una gran exposición de tesis o su impacto mediático estuvo influenciado por la inauguración del edificio?

El edificio tiene mucho poder, y puede que se haya dado la circunstancia de que en la inauguración esta exposición no haya tenido el impacto que cabía suponer. No obstante, el mayor problema de TEA ha sido no mantener una programación a la altura del proyecto arquitectónico.

20- ¿Qué proyectos le hubiera gustado ver encaminados o ejecutados antes dejar de formar parte del consejo asesor de TEA?

Continuar en la senda de adquisiciones de una gran colección permanente, la cual girara sobre la producción de Óscar Domínguez y de otros artistas coetáneos suyos. Este contenido museográfico debería completarse con obras de arte internacional.

Conclusiones a la entrevista

- El IODACC se concibió como un proyecto político y no sólo como un proyecto arquitectónico.
- La programación de TEA era y es, deficitaria para la categoría estética que ostenta el edificio.
- Recomendó a Fidencia Iglesias, presidenta del Organismo Autónomo de Museos y Centros del Cabildo de Tenerife, renunciar a un proyecto museográfico de proyección internacional.
- El interés por Domínguez despertó un mayor interés con las exposiciones que se organizaron antes de la inauguración de TEA que posteriormente.

- Entre los mayores logros a destacar de su etapa como asesor en TEA, podemos mencionar la adquisición del fondo documental y bibliográfico del poeta chileno Vicente Huidobro.
- Un buen órgano de dirección en un consejo es aquel en el que participan estudiosos e investigadores del arte.
- La existencia de una colección permanente genera estabilidad al centro y asegura un aumento de los visitantes.
- El centro de arte no dispone de una programación a la altura del proyecto arquitectónico.
- El Cabildo no tiene la capacidad suficiente para programar y gestionar de una manera eficaz.
- TEA, en tanto un centro de arte y museo, es un proyecto fallido.
- Para alcanzar mayor rentabilidad CAAM y TEA deben coproducir exposiciones, al margen de la imagen de competencia que puedan ejercer.
- Un proyecto artístico internacional debe ser dirigido por un profesional del ámbito del arte contemporáneo con capacidad para dotar al centro de arte del mejor programa expositivo.
- Manifiesta su entusiasmo por la dotación de una sala de exposiciones dedicada a la producción artística de Óscar Domínguez. Ésta genera estabilidad y asegura un aumento del número de visitantes.
- TEA posee una de las mayores colecciones de este creador, pero sin duda la mejor colección está localizada en el Museo Reina Sofía.

1- ¿Cuál es su pasión como arquitecto?

Yo soy un teórico multidisciplinar que proyecta su ámbito de interés en las relaciones de la arquitectura con el territorio, condensando mi pasión creativa (fotografía, ilustración, poesía) en mis diseños, dotados de funcionalidad y sentido de la estética. Es en esa búsqueda, como profesional, donde fundo mis inquietudes personales y mi trabajo maduro nutrido de experiencia.

Mi recién creada web, -atípica y muy personal y carente de estructura de página web al uso-, expresa mi búsqueda como profesional, mezclando un claro componente íntimo con mis trabajos profesionales y en donde abordo la obsesión que supone para mí la relación de la arquitectura con el territorio y mi circunstancia personal como arquitecto, con respecto a toda esta problemática.

2- ¿Tener un estilo definido es imprescindible para ser arquitecto o este rasgo característico es una utopía?

No me gusta hablar de estilos en arquitectura. El estilo es una respuesta en un lugar determinado y en un momento determinado. La arquitectura es una necesidad. La utopía es la vida. En el texto de la página web se habla de una charla que mantuve con Alberto Sartoris en donde se dice que la arquitectura es como un brindis entre amigos. La utopía en la arquitectura es todo lo que quieres. Resulta imprescindible la distinción entre ser arquitecto y hacer arquitectura. Cada vez más me siento más lejos de lo que es o debe ser un arquitecto, de lo que se entiende que tiene que ser un arquitecto. Yo intento cada día hacer arquitectura.

- 3- ¿Considera que se usa el arte y los edificios para conectar mejor con el público y que éste se sienta cómodo?

Fundamentalmente mi interés radica en que el espacio tenga el plus de atracción por la gente que lo recorre. Debe generar, como la naturaleza, una sensibilidad, una llamada de atención. No se trata de megalomanía de las formas sino fomentar la parte sensorial. La arquitectura debe ser enormemente sensual para que la gente se sienta atraída, para ser dominante. Debe ser un objeto neutral y sensible.

- 4- ¿TEA ha sido un buen proyecto arquitectónico que ha regenerado la cultura en Tenerife?

TEA es un edificio que afronta el reto del espacio público contemporáneo y debe dar una respuesta potente. Es capaz de generar una continuidad de la traza de la ciudad. Por tanto, el edificio construye la ciudad y la enriquece. El edificio posibilita llegar al mercado. Se une el núcleo fundacional con el centro, creando un espacio sin cerramientos, fluido, que en definitiva siempre ha sido una utopía de la sociedad contemporánea; la eliminación de barreras y volver a la libertad del uso del espacio. Por tanto, tiene muchas cualidades, entre las que se encuentra la apertura del espacio. Aunque exteriormente parece un edificio hermético, interiormente no lo es. De este modo, a la vez se construye territorio y paisaje, soluciona las alturas y resuelve problemas. TEA, se trata de un lugar abierto para la cultura, un lugar de encuentro multicultural. Un buen ejemplo de lo que explicamos es Caixa Forum en Madrid, hay mucho de TEA en ese edificio de Madrid. No obstante si el proyecto se hubiera hecho en Madrid y no en Tenerife, hubiera tenido una mayor aceptación y crítica.

A nivel social, TEA, comparándola con la Plaza de España, no ha recibido críticas negativas. Este centro fue el resultado de una obra construida a lo

largo de seis años de tranquilidad. Constructivamente fue un edificio grande que provocaba resoluciones delicadas a nivel estructural, haciéndolo complejo. No obstante la obra se adecuó en un alto porcentaje al sistema de trabajo de mi estudio. Lo peor fue la duración de la obra y la expectativa que te creas viendo si iba a tener resultado positivo o no, y el miedo de que quedara caduca la reflexión del proyecto, por las tendencias conceptuales en el tratamiento del espacio público para equipamientos culturales.

- 5- Sus trabajos y proyectos junto con arquitectos internacionales como Herzog & de Meuron (TEA, la Plaza de España) ¿Han supuesto un antes y un después en su carrera profesional?

Desde 1998 con TEA, he colaborado con los arquitectos suizos en varios proyectos. En el caso de TEA, ganamos el proyecto y la dirección de la obra. Luego estuve implicado en la Plaza de España, con la dirección de la obra. Posteriormente, trabajé dos años en Madrid, en la sede de BBVA situada en la capital de España, el ámbito II de la Plaza de España, la casa particular de Herzog en El Porís de Abona (Tenerife), etc. Por ello podemos hablar de una continua colaboración.

De este modo, podemos afirmar que ha supuesto un antes y un después, ya que siempre se aprende trabajando con grandes arquitectos que conciben su estudio en Suiza como si fuese un laboratorio.

- 6- ¿Cree que TEA, al igual que otros museos como el Guggenheim en Bilbao, ha generado la transformación de una ciudad a través de la cultura y de la arquitectura contemporánea del laboratorio de Herzog & de Meuron?

La elección de ese lugar fue el resultado de una decisión política por parte de quien era el presidente del Cabildo de Tenerife, Adán Martín y su consejera Dulce Xerach, y posteriormente Ricardo Melchior y Cristóbal de la Rosa. El motivo era la reconstrucción de un área deprimida de la ciudad, rehacerla con

trabajos de recuperación de la trama urbana a través de la cultura, creando un centro dinamizador. Adán Martín fue un político que tuvo muy buenas ideas y apostó por completar la intervención no sólo con el IODACC- Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea, sino con la Biblioteca Insular Alejandro Cioranescu y el Centro de Fotografía Isla de Tenerife. En definitiva, hacer coincidir diferentes actividades culturales para potenciar el objeto dinamizador de ese equipamiento.

7- ¿Considera que TEA se ha rentabilizado tanto económicamente como socialmente en los cinco años que cumple desde su creación?

Creo que no. Desde el año 2009 formo parte del Consejo de Administración de TEA, al principio con una participación más pasiva, ahora más activa. Así como la biblioteca ha tenido éxito, donde la gente joven y mayor va a estudiar o a pasar el día, no comparto el uso actual que tiene, ya que fue concebida *más como un supermercado cultural que como una biblioteca*. El modelo a seguir era el de la biblioteca catalana, no ideada para el estudio como sucede en TEA. Se concibió para dinamizar esta actividad de lectura y otras actividades como complemento al centro de arte y sus actividades temporales. Sin embargo, la biblioteca se ha convertido en algo muy estático.

La mayor rentabilidad social la tiene la biblioteca. En cuanto a la rentabilidad del museo y de las exposiciones temporales, es una asignatura pendiente, ya que no hay cultura de visitar museos en la isla. Es un hándicap que impide su completa explotación. Ahora va a recuperar la exposición permanente dedicada a Óscar Domínguez. Considero que no era positivo programar tantas exposiciones temporales, en cambio sí lo es una colección permanente expuesta, sobre todo de cara al turista.

Por tanto, la escasa rentabilidad social y la precariedad económica que es muy complicada, justifican la escasa difusión. No obstante, en tiempos de crisis aflora la imaginación.

Si hablamos de rentabilidad económica, desde su creación está superada porque ha regenerado la zona. En la cultura no se puede hablar de recuperación económica, sino de valor añadido, aportando riqueza en la ciudad.

- 8- El edificio de TEA ¿Considera que su calidad arquitectónica compite con las exposiciones que alberga o al contrario las complementa?

La cultura no compite. Suma, se complementa con las exposiciones temporales y la gestión.

- 9- ¿Cree que los ciudadanos y los agentes culturales demandaban un centro de arte de estas características?

Creo que no. Quizá era una aspiración más específica de grupos específicos. Pero es obligatorio de quienes gestionan administrativamente resolver problemas de todo tipo y entre ellos, de equipamientos culturales. Santa Cruz y la isla necesitaban un espacio de referencia.

- 10- ¿Qué elementos le hubiera gustado incorporar en el edificio de TEA y no se pudo hacer? ¿Se arrepiente de algo?

La pena fue no haber articulado que la cafetería tuviera un mayor concepto de restaurante. En el equipamiento de ocio quedó cojo. El bar está bien ubicado, pero el restaurante es algo que faltó. De resto está muy bien organizado por plantas. La planta baja es más dinámica que la superior.

Otro de los problemas se relaciona con el presupuesto, que no fue suficiente para dotar a las salas de una iluminación artificial idónea. TEA siempre ha tenido que arreglárselas con poco equipamiento lumínico, bastante rígido

para su manipulación, que hace que quien monte una exposición tenga limitaciones.

En la planta alta me arrepiento de la iluminación cenital (claraboyas). Fue un error. La apertura de estas claraboyas permite que se filtre luz sobre las salas de una manera inadecuada para las obras expuestas cara a su conservación. Por eso, debería de haber prescindido de ese elemento.

Con respecto a la tienda, la entendemos como un punto de focalización al mercado, una zona de tránsito.

En cuanto al Espacio Puente, anteriormente fue concebido como una sala de estudio 24 horas, de reuniones y ahora es sala de exposiciones de segunda nivel.

11- ¿Qué profesionales de museos se han ocupado de la evaluación del espacio?

La biblioteca contó con un equipo de técnicos responsables de la Biblioteca Pública Catalana de la Diputación de Barcelona, e inspirándome en ella concebí esa misma biblioteca como un posible espacio expositivo. Me interesó la mencionada biblioteca barcelonesa, porque sus profesionales han diseñado muchos museos. En cuanto a la parte alta, ésta se pensó para la organización de exposiciones permanentes y en la parte baja, para grandes salas de exposiciones temporales. Salas todas distintas.

12- ¿Cómo ha influido el diseño arquitectónico del edificio a la hora de adaptar posteriormente cada galería?

El edificio te da enormes posibilidades pero también te determina limitaciones. En el caso del director artístico, Javier González de Durana, todo le parecía poco, aunque para Canarias era un salto enorme. La concepción del espacio era de la siguiente manera: las pequeñas salas del

Centro de Fotografía y las más grandes para las exposiciones temporales. En la parte alta, nos encontramos con salas laberínticas actualmente, donde iba a colocarse la exposición permanente. No obstante, en las salas temporales se han mostrado fantásticas exposiciones como la de Juan Hidalgo, bien adaptadas al edificio y otras no tan bien resueltas como *Nueva Tripulación para el Pequod* en la que se colgó del techo una pieza de Cristina Iglesias. Considero imprescindible saber conjugar el edificio con la obra.

Otro gran fallo que se practica en TEA es el tapar pixeles con celofán y esparadrapo, acción específica ésta que se realiza para oscurecer la sala. En TEA existe un afán por hiperdiseñar las cosas. Diseñar una exposición que lo que exhibe es diseño.

13- ¿Qué modificaciones ha tenido el proyecto inicial con respecto al que luego se ejecutó?

El problema es el uso de las exposiciones temporales y de la planta alta, ese sentido laberíntico que no se entiende bien. Las salas temporales tienen unas alturas mayores y el Centro de Fotografía salas con menor altura.

14- ¿Qué elementos a nivel técnico se han tenido en cuenta a la hora de reestructurar el espacio?

Voluntad por parte de los comisarios de separar salas de exposiciones distintas, de fraccionar espacios con circulación, sin flexibilidad. El arte se debe entender como algo más flexible. De alguna manera pierde la capacidad de generar creatividad. Cuando no hay recursos cuesta más dinero esas modificaciones de espacio. Se debe aprovechar el espacio para exponer y exhibir.

15- La diversidad de contenidos del museo ha supuesto dar respuestas a una ampliación de las funciones y actividades que se ha visto reflejado en la

intervención de la disposición espacial de las salas, ¿Cómo se resolvió esto en las diferentes salas?

Se han tratado de acciones efímeras, coyunturales en relación a las exposiciones. Acciones que no han sido hechas por mí, aunque siempre me fueron consultadas.

16- ¿Por qué no se conservó la idea primigenia de dedicar una exposición permanente a Oscar Domínguez, una de las mejores colecciones que se tienen en el mundo?

El proyecto original se denominaba Centro Cultural Eduardo Westerdahl, así figuraba en el proyecto redactado por Herzog & de Meuron. El IODACC era una parte del centro cultural que complementaba el Centro de Fotografía y la Biblioteca Insular Alejandro Cioranescu. Por tanto, nunca fue IODACC. Se popularizó ese nombre pero oficialmente nunca se denominó así.

Conclusiones a la entrevista

- Le obsesiona la relación de la arquitectura con el territorio.
- TEA es un lugar abierto para la cultura, un lugar de encuentro multicultural.
- La construcción de TEA supuso generar actividad resolviendo los problemas de esa zona marginal de la ciudad.
- La escasa rentabilidad social y la precariedad económica dificulta la difusión del centro de arte.
- No comparte el uso actual de la biblioteca porque no se corresponde al uso con el que se concibió: dinamizador de la actividad complementando el centro de arte.
- La rentabilidad de TEA y de las exposiciones temporales es una asignatura pendiente, ya que no existe cultura de museos en la isla.

- En TEA existe un afán por hiperdiseñar las cosas y que se debe aprovechar el espacio para exponer y exhibir.

- 1- ¿Cuál es su profesión y cuáles fueron las tareas que ha desempeñado en TEA-Tenerife Espacio de las Artes?

Durante los años de construcción del Instituto Óscar Domínguez de Arte y Cultura Contemporánea- IODACC-, en la actualidad denominado TEA-Tenerife Espacio de las Artes-, el estudio de arquitectura de Virgilio Gutiérrez, en una UTE (Unión Temporal de Empresa), conformada con los arquitectos suizos Herzog & de Meuron, contaron conmigo, durante cinco años, como arquitecta de interiores y especialista en equipamientos internos. Las funciones principales fueron: la redacción de la memoria de necesidades del equipamiento del centro, la selección de mobiliario del catálogo y la adquisición de los elementos del proyecto de éste, así como diseñar los elementos específicos, bajo la dirección de la UTE. A lo largo de ese tiempo actué como profesional, diseñadora y nexo de unión entre el personal del centro de arte, que en definitiva eran los técnicos que iban a demandar el mobiliario y los arquitectos, responsables estos de las tomas de decisiones.

- 2- ¿En qué ámbitos del centro de arte intervino?

Intervine tanto en la biblioteca, como en las oficinas administrativas del área de cultura del Cabildo de Tenerife, en las salas de exposiciones y en el sótano. Con respecto a éste último espacio, ocupé el 80% de mi tiempo, dotándolo de los equipamientos correspondientes para una correcta conservación de las piezas, respondiendo así a las necesidades más urgentes. En las salas de exposiciones tuve menor implicación, únicamente a la selección de los bancos para facilitar el descanso de los visitantes. Con relación a la biblioteca se el Cabildo y TEA, se contó con el apoyo

fundamental de un especialista en biblioteconomía perteneciente a la Unesco, que se dedica a la creación y dotación de este tipo de espacios de carácter intelectual. En definitiva, en TEA, desde su concepción se ha contado con un elenco de especialistas para abordar las cuestiones multidisciplinares.

3- ¿Ha colaborado en alguna de las exposiciones inaugurales de TEA?

Sí. Concretamente en *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*. En este sentido, fui la encargada de desarrollar el proyecto expositivo de esta muestra inaugural bajo la dirección del comisario externo Arnaud Pierre y los conservadores del centro de arte, Isidro Hernández y Yolanda Peralta. Las tareas fundamentales que desarrollé se basaron en la organización y estructuración espacial para albergar las cuatrocientas obras dentro del planteamiento museográfico del comisario. Algunas de las dificultades que nos encontramos fueron la limitación espacial en alguna de las salas de exposiciones, ya que existían pocas paredes para el volumen de piezas que se pretendía exponer. Además, esta exposición espectáculo contó una instalación diseñada por mí, que recreaba el dormitorio de la película *Odisea en el espacio* del director Stanley Kubrick. En esta reproducción del escenario de la última secuencia de la película, se situó una escultura del artista Mathieu Briand. Por tanto en este ámbito me ocupé del diseño de la escena de la dirección de obra y del montaje. Fue un reto muy interesante porque supuso, no solo dibujar y reproducir la escena, sino adaptar la secuencia al tamaño de la sala, que era un 40% mayor, sin incorporar nuevos elementos que no aparecieran en la sala original, ni modificar la proporción correcta de los elementos, ya que los propios visitantes de la exposición se adentrarían en esta sala una vez terminada. Además adaptar la fabricación a un presupuesto limitado fue otro de los retos. Optamos por reproducir todos los elementos pegados a pared en escayola. La labor del equipo de escayolistas fue, sin duda, una obra de arte en sí misma. Decidí buscar en tiendas de anticuarios de toda España el mobiliario que se aprecia en las fotografías. En esta habitación invertí dos meses de trabajo, contando con la

colaboración del departamento de producción, ejecutándose dicho trabajo de manera satisfactoria.

4- ¿Ha vuelto a trabajar para TEA? ¿Qué proyectos tiene en la actualidad?

Tras cinco años desarrollando un proyecto de gran envergadura para TEA encargado por esta UTE y tras haber estado involucrada en la organización y diseño de la gran exposición inaugural como fue *Cosmos*, no he vuelto a colaborar profesionalmente con este Centro de Arte. Actualmente, cuento con mi empresa, llamada María Caballero Interiorismo, realizando proyectos interesantes como la decoración y el equipamiento de una finca canaria del siglo XVII que se reconvierte en cuatro casas rurales de lujo. Éstas se llaman Las Casas del Camino Real. En esta obra me he reencontrado con los muebles de siempre, que desde Madrid no habían tenido hueco en mi trabajo. De este sentimiento romántico surge el proyecto de «Los Muebles de Mami». En la actualidad estoy desarrollando un catálogo de muebles de diseño y a la vez recuperando piezas únicas.

Conclusiones a la entrevista

- Su labor fundamental en TEA fue redactar una memoria con las necesidades de equipamiento interno del centro de arte, así como diseñarlo y montarlo en el espacio correspondiente.
- Como arquitecta de interiores en TEA, actuaba como nexo entre el personal del centro de arte, y los arquitectos, responsables de las decisiones finales de diseño.
- Invirtió el 80% de su tiempo en el diseño del equipamiento interno de los almacenes de TEA.
- TEA contó con un elenco de especialistas para abordar las cuestiones multidisciplinarias.
- En la exposición *Cosmos* diseñó el escenario de la última secuencia de la película *Odisea en el espacio* del director Stanley Kubrick.

Anexo II, nº9, I-V
ENTREVISTA A IGNACIO FAURA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE MANTENIMIENTO DE TEA-TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES
(2008-2013)
Actualmente GERENTE DE TEA-TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES
EXCMO. CABILDO INSULAR DE TENERIFE
19 de febrero de 2014

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competencias que desempeña en él?

Soy el responsable del mantenimiento del centro de arte. Planifico, dirijo, coordino y superviso la correcta ejecución de todo el mantenimiento tanto preventivo como correctivo de todas las instalaciones del edificio. Coordino mis esfuerzos con el director artístico, otros directores, en su caso, y el gerente, para que las labores propias de mantenimiento no interfieran con el normal desarrollo de la actividad dentro del espacio cultural.

Mi cometido principal es el de mantener y garantizar un alto nivel de calidad en el funcionamiento de las instalaciones de TEA, la excelencia estética de su edificio y entorno urbanístico y medioambiental. También salvaguardo y velo por la colección, propiedades, personal y visitantes de TEA. Tomo todas las medidas razonables para minimizar el riesgo de daños o robos de arte y de otros objetos confiados en mi custodia, así como cuidar de la adecuada conservación y seguridad del edificio y concretamente de los espacios destinados a exposiciones y eventos de cualquier índole. Debemos tener en consideración el grado de dificultad que supone la producción y la adecuación de los espacios así como establecer las medidas de seguridad convenientes dirigidas a la disposición de determinadas piezas en los espacios correspondientes y óptimos para el desarrollo del proceso expositivo.

- 2- ¿Cuáles son los objetivos fundamentales que se traza el área de mantenimiento del centro de arte?

Principalmente, velar por la conservación del edificio, así como mantener las condiciones óptimas de seguridad que se adoptan desde su apertura, tanto en

el centro de arte como en la biblioteca, destacando hasta el momento, un índice de incidencias casi inexistente. Una premisa fundamental en TEA es la de mantener una correcta conservación de la integridad de las obras de arte, tanto en las salas como en los almacenes.

- 3- ¿Cuál es el presupuesto que dispone en su área para una correcta gestión?

Un millón de euros, aproximadamente.

- 4- ¿Qué inversiones han sido realizadas en los últimos años dentro del ámbito de mantenimiento y seguridad del centro de arte?

La instalación de un armario de seguridad para colocar llaves con reconocimiento de usuarios y control. No obstante, el edificio dispone de todas las medidas de seguridad correspondientes. Sin duda, es nuestro deber ir actualizando los sistemas actuales para adaptarlos a las nuevas tecnologías.

- 5- ¿Cuáles son las áreas del museo que requieren una mayor mantenimiento?

La biblioteca y las zonas comunes del centro de arte.

- 6- ¿Qué necesidades técnicas son necesarias para el mantenimiento y la seguridad del edificio?

Una buena planificación de todas las unidades y acciones a realizar, en buena medida organizadas a través de un software, llamado GMAO (gestión del mantenimiento integral).

- 7- ¿Qué elementos a nivel técnico se han tenido en cuenta a la hora de reestructurar el espacio?

Arquitectónicamente, el edificio no ha sufrido modificaciones espaciales. En cuanto a la iluminación, considero que no es la más adecuada, ya que en la

actualidad, utilizamos focos y fluorescentes. En las salas de TEA no se puede bañar uniformemente, de igual forma todas las paredes, de modo que el 100% de las exposiciones no están resueltas de la misma forma a nivel lumínico.

- 8- ¿Cómo ha influido el diseño arquitectónico del edificio a la hora de adaptar cada galería?

Ha influido en los montajes expositivos. Se ha adaptado el techo de la sala B para colgar elementos en éste, ya que no estaba preparado para aguantar mucho peso con anclajes, ya que es de pladur, de celulosa. Por tanto, en una de las exposiciones, el anterior director artístico lo adaptó con un parche formado por una estructura metálica de hierro forrada en madera.

- 9- ¿Cuáles son las medidas de seguridad que tiene incorporadas el centro de arte?

En este centro de arte contamos con una empresa de seguridad privada en régimen de contrato, cuya labor fundamental es vigilar el centro de arte durante las 24 horas. Por tanto, no sólo contamos con vigilantes en el centro de control sino en la urbanización, así como un circuito de cámaras de última generación, así como arcos y detectores en la biblioteca.

- 10- ¿Cuál es el protocolo de seguridad que sigue el museo en relación en relación al movimiento de obras a otras instituciones?

Estos protocolos son realizados desde cada departamento y forman parte de las tareas habituales de éstos.

- 11- ¿Cuáles son las zonas del museo que exigen una mayor vigilancia?

Los accesos, las salas de exposiciones. Por otro lado debemos velar por la vigilancia de los visitantes así como del personal externo de la institución. La

biblioteca, ya que es una de las zonas con más afluencia de usuarios, y por tanto se debe mantener el orden y velar por el mantenimiento correcto de los servicios.

12- ¿Qué perfil tiene el personal de seguridad del museo?

Vigilante de seguridad privado.

13- ¿Cuál es su valoración de la complejidad técnica de las exposiciones, *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick, Desde Ayacata, 1997-2009. Juan Hidalgo, Nueva Tripulación para el Pequod, Óscar Domínguez. Una existencia en papel y Juego de Máscaras. La identidad como ficción?*

Si realizo una valoración exhaustiva de las exposiciones que has seleccionado afirmo que las intervenciones más complejas a nivel técnico se han desarrollado en la exposición de apertura, *Cosmos*, y en *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*; en ambas se realizaron varias intervenciones con un grado de dificultad añadido por las características físicas del edificio, y en consecuencia de las salas donde se montaron instalaciones expositivas que exigían unas condiciones técnicas necesarias para su correcta ejecución. No obstante, desde TEA actuamos con el mismo rigor y metodología tanto en el mantenimiento de las salas para las exposiciones como en la vigilancia integral de éstas. Si bien es cierto, que debemos resaltar que en la exposición inaugural, *Cosmos*, contamos con más recursos y más seguridad, debido a la complejidad de la muestra y el valor de las colecciones que exponía.

Conclusiones a la entrevista

- Entre sus principales tareas se encuentran, aquellas que velan por la conservación del edificio, así como por el mantenimiento de las condiciones óptimas de seguridad.
- Su departamento es uno de los mejor dotados económicamente.
- Considera que el centro de arte dispone de todas las medidas de seguridad correspondientes, pero se debe ir actualizando los sistemas tecnológicos de forma continua.
- Las zonas que exigen un mayor mantenimiento son las zonas comunes y la biblioteca.
- Los accesos al edificio de TEA y las salas de exposiciones son los espacios que requieren mayor vigilancia.
- Las medidas de seguridad principales que dispone el centro de arte son un circuito de cámara y personal de seguridad de control de acceso.
- El edificio no ha sufrido modificaciones espaciales.
- TEA no cuenta con la dotación lumínica necesaria para una correcta exposición de las obras de arte.
- Los techos del centro de arte se han reforzado para mejorar la seguridad y exposición de obras de arte contemporáneo.
- La exposición *Cosmos*, y *Oscar Domínguez. Una existencia en papel*, fueron dos exposiciones que generaron dificultades técnicas para el centro de arte.

Anexo II, nº10, I-XVI
ENTREVISTA A ISIDRO HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ
COORDINADOR DEL IODACC- INSTITUTO ÓSCAR DOMÍNGUEZ DE ARTE
Y CULTURA CONTEMPORÁNEA(2004-2008)
CONSERVADOR-JEFE DE TEA-TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES (2009-Actualidad)
25 de abril de 2014

1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones que desempeña en él?

La denominación del puesto es la de conservador de la colección TEA Tenerife Espacio de las Artes, y en la actualidad desempeño parte de las competencias de la dirección artística, especialmente aquellas que afectan más directamente al departamento de colección; decisión, ésta, adoptada en el consejo de administración de TEA desde la marcha del anterior director, Javier González de Durana. Como es lógico, cumplo aquellas funciones correspondientes al puesto de conservador relativas a coordinar y supervisar todos los programas de exposiciones y actividades relacionadas con la colección permanente. Asimismo, desde mi departamento se formulan los procedimientos para gestionar y preservar la colección, y nos encargamos también de las labores de registro y conservación de las colecciones adscritas al centro. Además, desde este departamento coordinamos la gestión de las peticiones de préstamos de obras de arte que nos formulan otros centros.

Por otra parte, también formulamos y elevamos al consejo la conveniencia de adquirir nuevos fondos para la colección, especialmente mediante depósitos y donaciones, dado que la cobertura económica que nos ha tocado vivir en estos últimos años. En fin, estas son, a grandes rasgos y forma muy general, las tareas que desarrollamos, aunque imaginaré que hay otras muchas...

2- ¿De qué forma ha influido su formación académica en la gestión que desarrolla en TEA y en los proyectos de comisariado?

Soy Licenciado en Filología Hispánica y en Artes Escénicas por la ULL. Por supuesto, esta formación ha condicionado de forma determinante mi manera de acercamiento y estudio de las colecciones, tanto las de pintura y fotografía como los

fondos documentales y bibliográficos que conforman la colección. Incluso diría que hasta en la manera más o menos escenográfica de llevar a cabo algunos proyectos que hemos realizado en TEA y con la incorporación de textos poéticos y otros materiales –estoy pensando, concretamente, en las exposiciones que hemos dedicado a Domínguez o a Stipo Pranyko– ha influido esa formación. No hay que olvidar que, hoy por hoy, los centros de arte y museos albergan colecciones formadas por una gran multiplicidad de obras artísticas y fondos documentales, precisamente porque el arte también obedece a una realidad plural de nuestro mundo. Cualquier cosa que tenga el artista al alcance de su mano es susceptible de ser utilizado como medio de expresión o soporte. Y cualquier disciplina, incorporada al discurso. Y esto se refleja en las colecciones de los museos. Por cierto, una peculiaridad de TEA es que posee varios fondos documentales: la colección de revistas artístico-literarias de vanguardia Vicente Huidobro, o la colección documental, fotográfica y bibliográfica del poeta surrealista peruano César Moro, entre otras. Siempre he pensado que el acercamiento a las colecciones desde distintas disciplinas humanísticas enriquece la visión y/o interpretación dentro del contexto de la disciplina museológica y, de paso, nos vincula de forma más directa con las Vanguardias –y de ahí con todo el arte experimental del siglo XX hasta el presente–, época diversa por definición, en donde pintores y escritores se nutren de una misma fuente. Para muchos artistas, pintar o escribir es el mismo procedimiento. Habría que preguntarse, entonces, por qué se habría que prescindir de la filología, de la filosofía y de otras disciplinas humanísticas a la hora de abordar una interpretación de las colecciones de un centro de arte o museo. Para concluir, añadiría que es innegable que mi vinculación con la poesía y con las letras en general es visible, a diario, en el ejercicio de mi profesión, y ésta me ha proporcionado una herramienta muy útil en el desarrollo de los distintos proyectos, especialmente en lo que tiene que ver con la interpretación y la lectura de las colecciones. Alguien dijo que se es filólogo desde el momento en que se lee o se mira con un lápiz en la mano. En fin, me estoy yendo por las ramas, pero el tema da para mucho. De mi interés por la poesía y por el teatro de vanguardia surge mi interés por el Surrealismo como una etapa ciertamente relevante en el devenir del arte del siglo XX, y muy especialmente por la figura, crucial, de Óscar Domínguez, por la pintura surrealista y por su época.

- 3- ¿Considera que con la creación del museo inaugurado en el año 2008 se ha generado una regeneración de la cultura en Tenerife?

Debemos considerar a TEA como un proyecto a medio y largo plazo. En la actualidad asistimos a una escasa tradición por parte de la clase media canaria en lo que se refiere al hábito de visitar sus espacios, conocer sus entornos culturales y frecuentarlos de manera directa. No obstante, aun teniendo en consideración la creatividad que ha demostrado siempre el pueblo canario, añadiría que en mi opinión existe, por lo general, una acentuada infravaloración de lo propio y una valoración excesiva de todo aquello que nos llega del exterior. Lo digo porque algunos parecen no haberse enterado de la existencia de varios centros de arte y museos de una contrastada calidad en cuanto a los contenidos y planteamientos museográficos en su región; o al menos, no los visitan con la frecuencia que se debiera. De ahí el gran esfuerzo que debemos hacer desde la didáctica y la comunicación. Basta con viajar un poco y visitar otros centros de arte y museos para caer en la cuenta de lo bien que se hacen aquí las cosas.

- 4- ¿Considera que TEA es un proyecto ambicioso que aportó, sobre todo en la primera etapa de apertura, una programación expositiva de gran relevancia y repercusión a nivel mediático?

Al igual que otros centros de similares características, en TEA tratamos de programar exposiciones y actividades muy diversas. Se trata de tomar un punto de partida de equilibrio y programar tanto exposiciones de artistas internacionales y nacionales, poco o escasamente conocidos en Canarias, como otras muestras que incidan directamente en la revisión de la trayectoria de artistas que han desarrollado su labor en y desde Canarias. Esta práctica de equilibrio se produce a varios niveles, pues asimismo se tiene en cuenta la coexistencia de exposiciones que abordan temáticas y técnicas diversas, como también propuestas que pertenecen a distintas generaciones. Una programación no puede ser, en este sentido, inocente. Si me preguntas por los primeros años, vemos que ya desde entonces se optó por proyectos ambiciosos y que respondían al intento de acometer experiencias artísticas muy

enriquecedoras como lo fue *Cosmos...*, en el que se reunió obras procedentes de colecciones distintas procedencias nacionales e internacionales. No cabe duda de que el actual periodo de crisis económica ha condicionado de forma significativa el proyecto artístico del centro de arte, de manera que nos ha obligado a centrar más la atención en experiencias artísticas de proximidad o locales, ya que éstas son más económicas, en cuanto a su gestión. Es lo que están haciendo muchos museos en estos momentos. No obstante, TEA siempre ha inaugurado exposiciones de muy distintas tendencias al margen de la situación económica. A veces la situación creativa desde la que se parte es más importante a la situación económica. Se puede hacer mucho con poco.

- 5- ¿Podemos afirmar que TEA posee una de las mayores colecciones de Europa sobre la producción artística de Óscar Domínguez?

La Colección de TEA –que es la del Cabildo Insular de Tenerife– obedece a un esfuerzo selectivo y coherente de adquisición de obras de arte, realizado de forma continuada durante veinte años. En este proceso –debo subrayarlo– han participado distintos equipos de personas en distintos momentos. Y en todo momento, el propósito no ha sido otro que completar las lagunas existentes en la colección, de forma que tuviésemos obras representativas de las distintas etapas del pintor. En ese sentido, TEA posee la mayor colección de piezas de Domínguez, entorno a las sesenta obras, entre óleos sobre lienzo, dibujos, objetos y *decalcomanías*, así como un número relevante de libros ilustrados, en donde Domínguez participa en colaboración con varios poetas de su tiempo, como es el caso del conocido libro “*Poésie et Vérité 1942*”, en el que ilustra con treinta y dos aguafuertes el poema de Paul Éluard. Sin embargo, es cierto que existen importantes piezas que se encuentran en otras colecciones. No cabe duda de que, por ejemplo, la colección de Daniel Filipacchi, en Nueva York y París, así como la que posee el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en Madrid, son buenas colecciones y ambos casos poseen obras fundamentales. Existen, claro, otras colecciones, pero acaso éstas que cito sean las más relevantes.

- 6- Tras seis años desde la apertura de TEA, ¿qué ha empujado en el momento actual a crear una sala permanente dedicada a la producción artística de Domínguez?

Contrariamente a lo que podría pensarse y se ha comentado en los medios de comunicación, el Cabildo de Tenerife y TEA siempre ha tenido a Óscar Domínguez como uno de sus puntos de atención. Desde la exposición inaugural *Cosmos*, se pretendió abordar la figura de Domínguez, no como una antológica sino como una exposición que lo abordara sólo tangencialmente; quiero decir, en donde sólo se tratara alguno de sus períodos de mayor interés, concretamente la etapa cósmica. Periodo muy desconocido por el público canario, al estar dotado de un cariz abstracto, y en donde se hace perceptible el automatismo en su plenitud. En esta exposición no sólo pudimos contemplar obras del artista canario surrealista, sino de otros autores que trataban el tema del origen del tiempo o, como diría František Kupka, “Le commencement de la vie”. Posteriormente, en los años iniciales en TEA, se inauguraron una serie de exposiciones en torno a la obra de Óscar Domínguez, tales como *Óscar Domínguez: amigos y allegados*, *Óscar Domínguez*, o la celebrada en 2011 *Óscar Domínguez: una existencia en papel*, entre otras. Estas muestras fueron concebidas con unos montajes expositivos modernos, poco habituales, y, si se me permite la expresión, escenográficos, especialmente *Una existencia en papel*, cuyo diseño museográfico resultó claramente innovador. A estos precedentes sobre la obra de Domínguez en TEA debemos incorporar el interés por parte de los museos y centros de arte internacionales por este artista, a quienes TEA ha prestado parte de su colección en varias ocasiones: recientemente, por ejemplo, diecinueve piezas al Museo Reina Sofía con motivo de una muestra sobre *Óscar Domínguez y la decalcomanía*; tres obras al Museo Guggenheim de Bilbao en el contexto de la exposición *Arte en guerra*; cinco piezas al Museo Thyssen-Bornemisza con motivo de la exposición *El surrealismo y el sueño*, entre otras. Por tanto, la colección no ha dejado de moverse y de estar en circulación en otros museos y centros de arte. Aquellos que han comentado alguna vez que la colección ha estado en los almacenes, sencillamente, o no nos han seguido de cerca o no tienen la menor idea de cómo son, en realidad, las cosas. Estos préstamos a los que me refiero nos permitirán, además, solicitar en condiciones de reciprocidad otras piezas para

exposiciones temporales futuras que se realicen en TEA. Posiblemente obras importantes del pintor, raramente vistas en Tenerife, podrán ser incluidas en estas exposiciones gracias a dichos préstamos e intercambios.

En los primeros años de gestión del centro de arte, el anterior director artístico, Javier González de Durana, consideró que TEA, dado su carácter dinámico, no necesitaba disponer de una sala permanente. De este modo, se tuvo por una buena fórmula la de programar exposiciones temporales de otros artistas y temas incluyendo piezas de Domínguez. Además, de esta decisión adoptada por los órganos de gestión del centro, el nombre del artista surrealista canario quedó desplazado de la denominación del centro, lo que, contrariamente a lo que podría pensarse, no ha modificado un ápice la percepción que muchos coleccionistas, investigadores y público en general tiene sobre este centro de arte. Así, para muchos, TEA sigue siendo el Instituto Óscar Domínguez; o el centro que posee la colección Óscar Domínguez. Llama la atención que en París, por ejemplo, nuestro centro sea conocido por el nombre de *Musée Óscar Domínguez* y no por otro lema. Con todo, era razonable que el nombre de Tenerife estuviese presente en la denominación del centro, por lo que podríamos decir que TEA es también una muy buena opción y funciona como un buen nombre. Además, ha existido una constante demanda por parte del público, por lo que el Cabildo ha decidido dedicar una sala permanente a la obra de Óscar Domínguez y a su contexto. Esto significa que existe un compromiso con mantener un espacio a este autor y su época, si bien la exposición actual o el primer itinerario expositivo de esta gran aventura, llamada *Óscar Domínguez. Entre el mito y el sueño*, variará hacia otras muestras con otras temáticas y lemas dentro de este mismo contexto.

- 7- ¿Cuál fue su misión principal al coordinar y comisariar, respectivamente, los proyectos de *Cosmos* y *Oscar Domínguez. Una existencia en papel*?

Cosmos fue el resultado de un proyecto artístico comisariado por el joven profesor de la Sorbonne, Arnauld Pierre. Alguien con la cabeza muy bien amueblada, como se suele decir. En el caso de *Cosmos*, se trata de un proyecto que se gestó ya desde finales de 2005, de forma que, en efecto, la coordinación del proyecto desde el

principio, muy especialmente lo relativo a la gestión de los préstamos. Fue una labor bastante compleja, ya que se solicitaron préstamos a muchos museos de distinta procedencia. De todas formas, como en todo gran proyecto, se trató de un trabajo de equipo. Con respecto a la segunda exposición que mencionas, fui el comisario y me ocupé de las tareas habituales de una exposición de estas características.

- 8- ¿Fue un reto organizar un proyecto expositivo de envergadura como *Cosmos* y *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*?

Cosmos, fue el resultado de un gran proyecto expositivo ideado por Arnauld Pierre. La mayor complicación se basó en la aceptación de los préstamos por parte de otros museos y centros de arte, hasta el punto de que en varias ocasiones se les insistió para contar con determinadas piezas. En cuanto a la exposición *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, el mayor reto se basó en romper con el modelo clásico expositivo de mostrar la obra de este artista. Nos planteamos abordar la obra de Domínguez de otra forma, ya que en su caso, tanto en su obra como en su vida, el exceso es un elemento fundamental. No podíamos realizar un tratamiento expositivo tradicional... Cada autor necesita su montaje, y en este caso perseguíamos que la visita a la exposición fuera una auténtica experiencia. Le propuse al equipo de diseño que entonces formaban Yapci Ramos y Samuel Cabrera, directores del festival de diseño que se celebra todos los años en TEA, que participaran en unas sesiones de trabajo en las que partimos de elementos iconográficos muy elementales en la obra de Domínguez, para, a partir de ahí, proponer un diseño atrevido. Creo que lo logramos. Luego, hay que decir que en la exposición hubo muchos préstamos de distintas colecciones. Esto también fue complicado, pero conseguimos reunir un número de piezas importantes.

- 9- ¿Cree que en la actualidad existen suficientes comisarios e instituciones culturales que promuevan las vanguardias artísticas?

En la actualidad existe una suerte de vuelta de a las vanguardias artísticas. Esto lo podemos comprobar en las últimas exposiciones que hemos podido contemplar en

diferentes instituciones culturales internacionales, como por ejemplo, en el Museo Reina Sofía, el Centro de arte Pompidou, IVAM, Museo Picasso, Fundación Miró, Fundación Dalí, Fundación Eugenio Granell. Además, debemos destacar que existen comisarios independientes que también se han dedicado a ello de forma paralela.

10- ¿Considera que es necesario recurrir a la escenificación y al artificio en los montajes expositivos para comunicar el proyecto artístico del comisario?

Considero que es fundamental que el comisariado sea doble. Que haya un comisario científico y un artista que estudia la obra del artista y pueda intervenir recreando una atmósfera, una experiencia artística y sensorial. No me interesan las visitas a exposiciones como quien visita un almacén vetusto en el que cuelgan objetos sobre paredes blancas. En este sentido, habría que incorporar el concepto de “espectacularidad”, ya que la visita tiene que ser positiva y enriquecedora. Este elemento permite que el gran público se haga partícipe de la exposición. En estos momentos, la cultura tiene que tener elementos que atraigan al público y que los hagan partícipes, aunque quizá con esta afirmación algunos intelectuales se echen las manos a la cabeza. Hablo aquí de una “espectacularidad” positiva, en el sentido en que un amanecer o una simple rosa pueden, en su naturalidad, ser un verdadero espectáculo. No hablo de un ornamento, ni un mero adorno, sino de la creación y recreación de la atmósfera del artista, de su propia experiencia. Y esto no es fácil.

11- Las manifestaciones artísticas realizadas en Canarias, ¿tienen visibilidad a escala nacional e internacional?

Actualmente, los centros de arte no le dedican demasiada importancia a sus áreas de comunicación y protocolo. Sin duda, el argumento más fácil que te podría facilitar es que geográficamente nos encontramos alejados de la Península y del resto de Europa. La realidad es que debemos colocar al gabinete de comunicación del centro de arte en una posición potente en la cual tenga acceso directo a los medios de comunicación nacional, tales como *ABC*, *El País*, entre otros. Es decir, que los medios nacionales entiendan que TEA u otros centros de similares características generan de forma

diaria actividad cultural interesante. Es habitual ver como la prensa aborda la programación de galerías de arte en Madrid, y no lo hace con el mismo interés con los centros de arte de regiones diferentes por mucho que éstas posean un buen número de visitantes. Por ello, considero indispensable dotar a las áreas de comunicación de los centros de arte de personal competente y cualificado, así como de presupuesto y capacidad para colocar la noticia de manera hábil en el medio adecuado. Hay que hacer esfuerzos para ello y mimar la relación con los medios.

12- ¿Qué papel juega el curador independiente en la actualidad? ¿Cree que se encuentra al margen de la Institución?

Son importantes los comisarios externos independientes para TEA y para otros centros de arte, ya que pueden aportar otra visión de hacer las cosas, bien de manera diferente o desde otro punto de vista. Para un centro de arte como el nuestro es más fácil que los propios conservadores comisarién todas las exposiciones, pero no debe ser así, porque todos nos empobreceríamos... No se pueden abordar todas las áreas de conocimiento y especialidades, como es lógico. Debemos contar con comisarios externos para propiciar otras líneas de actuación e integrar socialmente a otros sectores. A su vez, los comisarios independientes son “independientes”, como la palabra dice, y a veces hasta políticamente incorrectos, y eso está bien, en ocasiones, cuando se plantean proyectos incisivos, relacionados con el contexto social, por ejemplo, o nuevas formas de entender las relaciones sociales.

13- ¿Cómo ha influido la economía de medios a la hora de organizar y producir una exposición en TEA?

La economía de medios es positiva, pero dentro de unos límites. Ésta permite generar ideas que en la sobreabundancia económica no aparecen. Por tanto, contar con una financiación apropiada a cada proyecto expositivo permite que elementos fundamentales como los catálogos no se queden atrás. Con todo, la economía de medios ha afectado directamente a las partidas más elevadas de una exposición. Por ejemplo, han dejado de publicarse muchos catálogos o se publican con retraso, y esto es un gran error. Si dejan de publicar los catálogos de las exposiciones que producen

los centros de arte, entonces dejaremos de constituirnos como espacios científicos para convertirnos en panaderías.

14- ¿Cuál es el presupuesto de su departamento?

En la actualidad disponemos de 28.000 euros, aproximadamente. Paulatinamente, a lo largo de estos cinco años, ha ido descendiendo de forma gradual pero sin grandes cambios. Debo resaltar que la edición catálogo del *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, se obtuvo por una aportación económica en calidad de mecenazgo por parte de un coleccionista.

15- ¿Cuáles son las políticas de adquisición de obras de arte que se han llevado a cabo en los últimos años en TEA?

En efecto, antes hubo un intento por contextualizar a Domínguez y las etapas correspondientes, basándonos en el texto de André Bretón, bajo el título, “*Las nuevas tendencias de la pintura surrealista*” publicado en la revista *Minotaure*, en el año 1939. En este texto, el autor habla de ese segundo momento del Surrealismo, cuando se tiende a la abstracción y al automatismo, esto es, a un surrealismo no figurativo o daliniano. Por tanto se adquirió obras de artistas de ese segundo momento del Surrealismo, aunque todavía hay algunas lagunas que con el tiempo deberían completarse. También existió un interés por la adquisición de obras de autores regionales; si las propias instituciones canarias no coleccionan a sus autores, no sé muy bien quién podría hacerlo. Posteriormente, en 2008 hubo un punto de inflexión en la colección y el interés cambió. En ese momento, además de centrar la atención en el núcleo fundacional de la colección y su contexto, además de los autores locales, se amplió hacia a autores de reconocido prestigio internacional, de ahí se llegó al acuerdo con la colección COFF- Colección Ordoñez Falcón de Fotografía, y se comenzaron a establecer acuerdos de depósitos como alternativa a la adquisición por compra ante la falta de recursos económicos. De este modo, con los depósitos se dotaba a la colección de autores y de obras sin grandes esfuerzos económicos. Fue una gran alternativa inaugural en este centro, que llegó de la mano

del anterior director artístico. Sin duda, en cinco años no se puede conformar una colección coherente y definida, pero sí se ha iniciado, sobre todo teniendo en cuenta los grandes acuerdos y depósitos que se han obtenido. No obstante, la línea concreta de adquisiciones dependía también de la línea de exposiciones, ya que cada muestra organizada permite un acuerdo con el autor con el objeto de enriquecer los fondos y que alguna pieza formara parte de la colección.

16- ¿Cuáles son las contraprestaciones de los donantes o depositarios de obras de arte en TEA?

Existen cuatro procesos de adquisición: la compra directa, el depósito, la donación y la dación en pago. En cuanto a ésta última opción, debemos destacar que es poco usual en España. En lo relativo a la compra directa, la podemos entender como el resultado de una aportación económica realizada por parte del centro de arte a un coleccionista con el objeto de adquirir una/s obra/s. En cuanto a la donación, el propietario pierde la propiedad del bien o de la colección al cederla a TEA y no tiene ninguna contraprestación económica, pero en cambio, éste si adquiere los beneficios correspondientes a la conservación de la/s pieza/s y a los detalles de cortesía del centro. Además, la/s obra/s al pasar a formar parte del patrimonio del Cabildo, nunca podrá ser enajenada. En ese sentido, podemos citar la donación del legado del artista veterano bosnio Stipo Pranyko, donde tenemos el testimonio artístico directo de su paso por Canarias. En cuanto a los depósitos, por un lado destacamos aquél en el que el depositario tiene como beneficio la organización, difusión y edición de un catálogo como la colección Los Bragales, que actualmente se encuentra en TEA, por un tiempo establecido de cinco años, prorrogables. En cuanto al depósito de ACA-Asociación de Amigos del Arte Contemporáneo, debemos mencionar que optó por realizar dicha operación con el objeto de preservar las piezas en mejores condiciones que las existentes hasta ese momento, con lo cual el depositario tiene un beneficio directo de conservación, relativo al mantenimiento de ésta, su custodia, difusión, etc. Además, en las exposiciones que se organizan en el centro de arte, siempre incorporamos el logo de estos depositarios con el objeto de dar visibilidad a ese fondo artístico y agradecer la adquisición de éste. Otro de los depósitos que

podemos mencionar en TEA, es el de la colección de Pedro Garhel, que responde a los mismos condicionantes que ACA, ya que el legado no respondía a los requisitos de conservación adecuados y en este centro de arte se vela por su preservación y difusión. Por otro lado, destacamos la colección COFF- Colección Ordoñez Falcón de Fotografía, que fue el resultado de un acuerdo económico establecido entre el Presidente del Cabildo de Tenerife y Presidente de TEA, Ricardo Melchior, con Enrique Ordoñez, propietario de la colección.

17- ¿Cuál es el proceso de distribución de los catálogos?

Hasta el momento no ha existido una buena política de distribución apropiada de las publicaciones del centro de arte porque no se ha llegado a acuerdos con ningún distribuidor. No obstante, se envían publicaciones de forma regular a otros centros de arte, comisarios y artistas. Este es un tema que debería solucionarse a corto plazo.

18- ¿Cuáles son las acciones que se han desarrollado para promover la investigación, la divulgación de la colección, así como las exposiciones y actividades?

Visitas guiadas a exposiciones, a los almacenes de TEA, conferencias con especialistas, cursos, encuentros con artistas, entre otras a destacar.

19- ¿En qué criterio se basa la distinción entre colección de TEA y colección del Centro de Fotografía Isla de Tenerife?

Son colecciones indivisibles en tanto en cuanto que las dos están integradas en TEA y el Centro de Fotografía forma parte de este centro de arte a la manera que otros centros de arte tienen un área de fotografía especializada. Esta división viene dada en cuanto a la difusión de ambas colecciones, ya que la del Centro de Fotografía preexiste al propio centro de arte TEA. Además, la Bienal de Fotografía Fotonoviembre, también ha influido en ese modo de difusión y en esa trayectoria anterior a TEA. De este modo, este centro ha conservado su personalidad como colección. Pero, no cabe duda de que ambas colecciones conforman una unidad. A

mí me parece bien que existan esos compartimentos de especialización en las colecciones, porque producen especialización en temas concretos.

20- ¿Podemos hablar de la existencia de una parte importante de la colección que no se exhibe nunca?

Todos los centros de arte con colección, o todos los museos tienen obras que nunca exponen. Existen obras que son complicadas para exponer por su peculiaridad y singularidad, por sus características, por pertenecer a un periodo concreto, y que son difíciles de encajar en discursos expositivos que abordan temas concretos. Por tanto, se hace un esfuerzo por mostrar obras nuevas y no repetir, sacando del almacén piezas que habitualmente no son vistas.

21- ¿A qué instituciones se les ha prestado obra en los últimos cuatro años?

Museo Reina Sofía, Museo Thyssen-Bornemisza, Museo Guggenheim en Bilbao, CGAC-Centro Gallego de Arte Contemporáneo, MIAC-Museo Internacional de Arte Contemporáneo, en Lanzarote, Centro de Arte La Regenta, Espacio La Virreina.

22- ¿Cuál es el índice de préstamos aproximados que ha tenido el museo en los últimos años?

Los préstamos han ido creciendo de forma considerable. Esta es una actividad que por lo general no se conoce o no se publicita de forma apropiada, por lo que el público habitual al museo no conoce que existe una actividad muy importante de préstamos e intercambios con otras instituciones a lo largo de todo el año. Esto genera mucha actividad, no sólo en todo lo relativo al movimiento de obras que entran y salen de nuestros depósitos –por decirlo de forma comprensible-, sino también en lo que se refiere a la gestión administrativa y control de esos préstamos. En estos últimos años hemos prestado obras de la Colección al CGAC (Galicia); al MEIAC (Extremadura); al Guggenheim (País Vasco); al museo de Bellas Artes de Bilbao (País Vasco); al Thyssen (Madrid), al Reina Sofía (Madrid), al Palazzo Strozzi (Florencia); entre otras instituciones internacionales. Luego, en Canarias, ha habido

otros tantos préstamos a diversas instituciones: a CajaCanarias; al Gobierno de Canarias; al CAAM (Gran canaria); al CAJI (Fuerteventura), al MIAC (Lanzarote), entre otras. Todo ello da cuenta del movimiento de nuestra colección y las políticas de intercambio existentes.

23- ¿Considera necesario la existencia de un programa de patrocinio en TEA?

Debemos aprender de los centros anglosajones y estadounidenses y de las fundaciones en relación a la gestión económica y empresarial. En España estamos muy rezagados y debemos fijarnos más en estos modelos, no porque se quiera desvincular a los centros de las estructuras institucionales y públicas que les dan cobijo y las amparan con protección institucional, jurídica y social, sino porque la no sostenibilidad de estas entidades extranjeras, que no dependen de fondos públicos, les genera buscar medios y fuentes de financiación muy vinculadas a empresas. Además, en este sentido, estos centros cuentan con competentes gabinetes de comunicación y de protocolo que optimizan la gestión. Por tanto, en Canarias debemos fomentar estas políticas. No obstante, ignoro si el tejido empresarial estaría preparado para ello.

24- ¿Cuáles son las rentas que genera la colección de TEA al conjunto de su patrimonio?

En la actualidad se está estudiando la manera de incrementar costes y beneficios por intercambio y préstamo de obras.

25- ¿El museo ha contemplado la opción de desprenderse de determinadas obras y ponerlas en venta en el mercado del arte, con el objeto de obtener nuevos recursos para mejorar la colección?

En España, cuando una obra entra en patrimonio, la ley te prohíbe que se ponga en venta. En cambio, en Holanda existen fundaciones en donde se sacan piezas a la venta en subastas, por diversos motivos. Por ejemplo, si tiene un objeto que ha perdido su valor o si tienen varios ejemplares de un objeto, por ejemplo. En España la cosa es bien distinta. Con todo, los centros de arte y los museos deben estar atentos

a las donaciones que percibe por parte de los coleccionistas, ya que una vez entra en el patrimonio resulta casi imposible ponerlo en venta o enajenarlo. Por otro lado, esta ley española crea un sistema de seguridad a las instituciones con respecto a las direcciones artísticas, considerándose una garantía para el patrimonio.

26- ¿Consideras que se dirigen los esfuerzos al establecimiento de acuerdos con instituciones de la sociedad canaria o del exterior, tales como fundaciones, centros universitarios, empresas, con el objeto de vincular de manera más estable a mecenas y coleccionistas a con un proyecto como TEA, haciéndoles partícipes de éste?

Sí, se establecen acuerdos expositivos con centros de arte como ARTIUM y CAAM, así como con instituciones educativas como la ULL. Con ésta última, por ejemplo, tenemos un acuerdo de colaboración para distintos alumnos de la ULL realicen sus prácticas en TEA. Este año, sólo el departamento de colección ha tutorizado a siete alumnos.

Conclusiones a la entrevista

- Su formación ha condicionado su estudio de las colecciones de TEA, así como la escenografía de los proyectos.
- Una de las peculiaridades de las colecciones de TEA son sus fondos documentales.
- Los canarios tienen un escaso hábito de visitar los espacios culturales que les rodean.
- Reflexiona acerca de la infravaloración que los canarios tienen de lo propio y sobre la valoración excesiva de lo que procede del exterior.
- El actual periodo de crisis económica ha condicionado el proyecto artístico del centro de arte.
- La colección de TEA responde a un esfuerzo de adquisición de obras de arte durante veinte años por parte del Cabildo de Tenerife.

- TEA posee la mayor colección de piezas de Domínguez, aunque existen importantes obras en otras colecciones.
- Son numerosos los museos y centros de arte que han recibido préstamos de TEA relativos a piezas de Domínguez. Entre estos: MNACARS, Museo Guggenheim en Bilbao, Museo Thyssen-Bornemisza, etc.
- Javier González de Durana consideró que no era necesario disponer de una sala permanente dedicada a la producción artística de Domínguez.
- Para muchos, TEA sigue siendo el Instituto Óscar Domínguez.
- Apuesta por los comisariados dobles: científico y artístico.
- Considera que los centros de arte no le dedican demasiada importancia a las áreas de comunicación y protocolo.
- Es positivo para los centros de arte contar con comisarios externos.
- Es consciente de que en cinco años no se puede conformar una línea de adquisición concreta y definida.
- En Canarias, los centros de arte deben fomentar las políticas de patrocinio.

Anexo II, nº11, I-VII
ENTREVISTA A MARÍA DOLORES BARRENA DELGADO
COORDINADORA DEL DEPARTAMENTO DE COLECCIÓN
DE TEA-TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES (2008-2013)
EXCMO. CABILDO INSULAR DE TENERIFE
20 de agosto 2013

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones principales que desempeña en él?

La denominación y descripción de mi puesto de trabajo no está contemplado en el organigrama de TEA. Yo tengo un contrato laboral temporal de tres años prorrogable a nueve meses. Debemos destacar que este tipo de contratos, tras haber superado los tres años, obliga, por ley, a la administración a que convierta al trabajador en interino. No obstante, debo mencionar que este tipo de contrato fue un acuerdo con TEA, tras haber quedado en tercer lugar dentro de la lista de reserva de una convocatoria para una oposición de conservador-jefe del departamento de exposiciones temporales del centro de arte, plaza que fue adjudicada a Yolanda Peralta, la actual responsable del departamento. El segundo lugar fue para Isidro Hernández a quien se le otorgó un contrato de interinidad, y es hoy el actual conservador-jefe de la colección de la institución.

Dentro del marco descrito, me ocupo de la conservación de la colección. Concretamente dedico la mayor parte de mi tiempo a desarrollar la parte más práctica de la gestión del departamento; en cambio el conservador de la colección se ocupa de la conservación intelectual y de la organización de exposiciones. Por tanto, entre mis tareas fundamentales podemos resaltar la gestión de la colección, el registro de las obras de arte, el control de los movimientos de obras así como mantener, conservar y preservar la colección. No obstante, cabe destacar la labor de conservación teórica que desempeño al haber creado una base de datos cuyo objeto es el mantenimiento de un sistema de colección que permite conocer el historial museográfico de cada obra que se encuentra en los fondos de TEA. Además, en ocasiones

puntuales, he comisariado exposiciones tales como *Libertad programada y Estancias, Residencias, Presencias*.

Por lo tanto, considero que al gestionar la colección, sirvo de apoyo al resto de los departamentos, ya que yo soy la responsable que tiene encomendada servir la obra en sala, asistiendo al comisario en cuestión. En exposiciones como *Oscar Domínguez. una existencia en papel*, el volumen de piezas y por tanto de trabajo fue bastante relevante y la muestra se organizó entre los comisarios y los coordinadores. En esa ocasión, me ocupé del registro de la gran cantidad de obras y de la coordinación del transporte y del seguro de las piezas.

- 2- ¿Se han adquirido obras por parte de TEA de las exposiciones *Cosmos. En busca de los orígenes, Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo, Nueva Tripulación para el Pequod y Juego de Máscaras. La identidad como ficción?*

Sí. Además, si comenzamos a analizar la última de las exposiciones que mencionas, *Juego de Máscaras*, se adquirieron piezas de la artista Yapsy Ramos y de Martín Sicilia. En estos casos fueron producciones realizadas de forma específica para la exposición. Además, podemos destacar la adquisición de una fotografía del artista Encarne Viva, que no había sido realizada para la muestra y fue adquirida por el centro de arte. En estos momentos, aún la propuesta de adquisición de obra no se ha presentado al consejo de administración de la entidad, que es el órgano competente en aprobar las adquisiciones. Estamos a la espera.

En relación a la muestra *Óscar Domínguez una existencia en papel* no se adquirieron obras de arte, ya que fue una exposición realizada a partir de los préstamos pertenecientes a colecciones públicas y privadas, así como a partir de los fondos de la colección de TEA. Del mismo modo, no podemos hablar de adquisiciones en la exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*, ya que

se trataba de fondos de la propia colección de arte contemporáneo de la Fundación La Caixa. Con relación a la exposición *Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo*, ésta se organizó teniendo en consideración los fondos del propio artista y de otras instituciones públicas y privadas, destacando dos o tres piezas de la colección de TEA, como *Uno más*, adquirida junto con otras dos realizadas antes de la exposición.

En la inaugural, *Cosmos*, podemos analizar una amplia representación de los fondos de la colección actual de TEA. Piezas que fueron objeto de adquisiciones anteriores a la exposición y que podemos datar a principio de los años noventa, aproximadamente. Destaquemos algunas piezas como *Composición surrealista* de Juan Ismael, *El cometa* de Óscar Domínguez, *Espacio para lo íntimo*, de José Herrera, y *Retroproyección*, de Laurent Grasso, entre otras a mencionar. Esta muestra, que contó con un representativo elenco de artistas de las vanguardias canarias, también lo hizo con una cantera relevante del arte actual, como Ana Lilia Martín con su obra *Feto*, o Julio Blancas con *Parabólica*. No obstante, TEA no adquirió ninguna de estas dos piezas.

Cabe mencionar que TEA contaba en el año 2008 con trescientas piezas compuestas por la colección de obras del artista Óscar Domínguez, de las vanguardias y de artistas canarios contemporáneos. Esta colección, que comenzó a gestarse en el año 1994 a través de las políticas de adquisición del Cabildo de Tenerife y principalmente de la Consejera de Cultura, Dulce Xerach, se basó en una línea predominante, marcada por la compra de obras de arte de Óscar Domínguez, ya que se preveía a largo plazo la construcción de un museo destinado a la conservación y difusión de la obra del artista canario surrealista. Posteriormente, en 1999, la política de adquisición de obras de arte correspondió con otra etapa de gestión artística dirigida por Carlos Díaz Bertrana, cuyos motivaciones e intereses le dirigieron a comprar piezas de artistas locales emergentes como Pedro González, Gonzalo González, Juan Hidalgo, así como piezas de artistas internacionales

procedentes de la galería de arte Leyendecker. No obstante, un año más tarde, en 2000, cuando ya no asumía esta responsabilidad, se comenzó a comprar un importante número de piezas de artistas locales contemporáneos.

Tras varios años, se contextualiza la obra de Óscar Domínguez con obras de artistas como Manuel Millares, Juan Ismael y Jorge Oramas. Trazando este marco artístico y cronológico, somos conscientes de que en el proceso de adquisición queda un hueco histórico-artístico de 30 años que no ha sido cubierto por ninguna etapa de adquisición. Etapa que se encuentra a caballo entre las vanguardias y los artistas locales contemporáneos, que se cubrirá posteriormente con otras colecciones.

Un dato a destacar es que tendremos que esperar hasta el año 2005 para conocer las primeras fotografías que se adquiere en el centro de arte y que están relacionadas directamente con el surrealismo y con autores como Raul Ubac y Eugene Atget. Por tanto, debemos mencionar que la mayoría de las fotografías están relacionadas con el Surrealismo. Una vez comenzaron los primeros atisbos de la crisis, TEA adquiere *Ceres* de Óscar Domínguez, pieza polémica por su controvertida autenticidad. Además se compraron otras piezas de artistas contemporáneos locales e internacionales, tales como Carlos Schwartz y Thomas Ruff, para ser colgadas en la biblioteca del centro.

Sin duda, una etapa a destacar es cuando TEA centra su atención en la Facultad de Bellas artes, -bajo la dirección del anterior director artístico,- que durante 2010 se abre al público a través de un proyecto expositivo llamado *El apartamento*, en donde exponen los trabajos los alumnos y profesionales de Bellas Artes. De este modo, el centro de arte se abre a este sector del gremio del arte y el director de TEA les da la oportunidad a los artistas de que comienzan a trabajar, adquiriéndoles obras, como fue el caso de las artistas Adassa Santana e Inés Peña, entre otros. También, podemos destacar la compra de piezas de la artista Laura Gherardi, con motivo de la exposición *Nessum Dorma*, en el año 2010.

En los últimos años, concretamente en 2011, el Cabildo compró una serie de piezas de clásicos canarios contemporáneos como César Manrique y Óscar Domínguez, así como obras de artistas canarios emergentes, como EncarneViva, Albert Porta y Martín&Sicilia. Aunque debemos destacar que estas últimas compras de arte emergente son entendidas por TEA como donaciones que realizan los artistas al haber realizado una exposición.

Por lo tanto, merece que resaltemos que cada etapa de dirección artística o de gestión se corresponde con una política de adquisición de piezas distinta.

- 3- ¿Cuáles han sido las últimas adquisiciones o incorporaciones objeto de donación, y depósito a la colección?

En el año 2008, coincidiendo con la inauguración de TEA y con el objeto de cubrir un período artístico que suponía una laguna en la colección, como son los años 60 y 70, se depositan en TEA 140 obras de la colección ACA,- Asociación Canaria de Amigos del Arte Contemporáneo-, que estaba compuesta por piezas donadas por artistas, que se encontraban anteriormente en los fondos artísticos del Colegio Oficial de Arquitectos de Canarias. En esta colección podemos destacar obras de artistas locales, nacionales e internacionales, como Juan Gopar, Felo Monzón, Maribel Nazco, Josep Guinovart, Darío Villalba, y José Guerrero, entre otros.

Un año más tarde, en 2009, TEA recibe el depósito de la Colección Ordoñez Falcón de Fotografía, una colección que comenzó a formarse a finales de los años 70 y actualmente es considerada una de las más importantes en manos privadas de las que existen en Europa. El acuerdo de depósito alcanzado entre el Cabildo de Tenerife y la Fundación COFF es por diez años y está compuesta por 1.300 obras con casi 2.000 piezas, que abarcan el período comprendido entre los años veinte del S.XX hasta la actualidad. Además, en ese mismo año, se depositaron una serie de obras de los artistas Ibon

Aramberri, Tony Crag, Cornelia Parker, procedentes de la Galería Carreras Múgica en Bilbao, así como la obra *Teté du Terau*, del artista Óscar Domínguez, procedente de la empresa pública del Gobierno de Canarias, Gestur.

También, en los últimos años, destacamos los depósitos de las colecciones Bragales y Pedro Garhel, así como la donación del artista veterano bosnio, Stypo Praniko, todas éstas han supuesto un sello internacional al centro de arte dotados de artistas extranjeros de primer línea.

Por otro lado podemos destacar depósitos particulares, como los de los herederos de Domingo González Delgado, con una pieza del artista surrealista Salvador Dalí, titulada, *El rey de la Jarreta*, otras de la propiedad particular de Juan Manuel Bonet, del estudio de arquitectura Saavedra y Díaz-Llanos, piezas del artista Julio Blancas por parte de su autor, entre otras a destacar.

4- ¿Subsiste una parte importante de obras de la colección que no se exhiben nunca?

Sí. Una parte importante de las obras que conforman la colección de TEA no se ha exhibido nunca. Las obras del artista Óscar Domínguez han itinerado en dos o tres exposiciones desde su apertura. En cambio la colección Ordoñez Falcón de Fotografía es de las más que se ha expuesto. No obstante, es más el conjunto de obras de la colección que se ha expuesto que la que no se ha expuesto.

5- ¿A qué instituciones se le ha prestado obra en los último cuatro años?

Centro Atlántico de Arte Moderno- CAAM, Artium, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, entre otros.

6- ¿Consideras prioritario la implantación de un departamento de patrocinio en TEA?

La labor de contactar y negociar con patrocinadores es una tarea que debe desempeñar el gerente de la institución, aunque es necesario dotar a las empresas de una mayor concienciación del patrimonio artístico y de la cultura en general.

Conclusiones a la entrevista

- Ha creado una base de datos que nos describe el historial museográfico de cada una de las obras que conforma los fondos de TEA.
- Considera que gestionar la colección facilita el trabajo al resto de los departamentos del centro de arte.
- La colección de TEA en 2008 estaba compuesta por trescientas piezas de obras del artista Óscar Domínguez, de las Vanguardias y de artistas canarios contemporáneos.
- Hasta 2005 no se adquiere por parte del centro de arte las primeras fotografías.
- El anterior director artístico, Javier González de Durana apostó por el arte emergente adquiriendo piezas de artistas locales para el centro de arte.
- TEA cuenta con importantes colecciones en régimen de depósito y de donación por parte de coleccionistas privados.
- Una parte importante de la colección de TEA no se ha exhibido nunca.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desempeña en él?

Soy Conservadora- Jefa del Departamento de Exposiciones Temporales de TEA. Las funciones competenciales a destacar son las correspondientes al estudio de la viabilidad y selección de los proyectos artísticos que llegan al departamento, teniendo en cuenta si siguen la línea del centro de arte, así como evaluar el presupuesto que se dispone, los tipos de contratos a establecer con otras instituciones, comisarios y artistas, la coordinación y supervisión de todos los programas de exposiciones temporales y actividades relacionadas con éstas, tales como solicitudes de préstamos e investigación, promoviendo e intensificando las relaciones con los artistas, así como con otras instituciones museísticas y colecciones de arte. Asimismo, me encargo de preparar para la impresión y supervisión, la producción de todos los materiales gráficos y escritos del centro de arte, así como de los catálogos, garantizando su calidad y diseño.

Teniendo en cuenta la ausencia actual de la figura del director artístico, huyo del protagonismo que supone la definición de mi puesto en el organigrama de TEA y programo exposiciones sin grandes pretensiones, con una clara intención educativa, en cuyos discursos se desentraña la preocupación y/o la reivindicación de los discursos de género. De este modo, no me interesa destacar por los proyectos que realizo, lo que me interesa es que las ideas se materialicen en trabajos que desentrañen mensajes y que se comuniquen a la mayor parte de los visitantes que asisten a las exposiciones temporales de TEA.

- 2- Tiene un perfil polifacético; historiadora del arte, profesora en la Universidad Nacional Española a Distancia-UNED y de Master en la Universidad de la Laguna- ULL, comisaria, crítico de arte, perito tasadora. ¿De qué manera reúne todas estas *virtudes* en una exposición?

La docencia ayuda mucho a la hora de transmitir conocimientos porque cuando piensas en el tema, en el concepto de una exposición, tienes claro qué quieres transmitir y cómo lo quieres transmitir. Por otro lado, la experiencia como galerista me ha proporcionado un conocimiento general sobre el panorama artístico local, sobre los artistas jóvenes y no tan jóvenes, ya que entras en contacto con diferentes colecciones. De este modo, en la exposición *Juego de Máscaras*, que comisarié no sólo conté con obras de la colección de TEA sino que incorporé a otros artistas que estaban trabajando en ese momento como Laura Gherardi, EncarneViva, Cristóbal Tabares, entre otros. Por ello, todo lo que he hecho en mi trayectoria profesional ha servido para aplicarlo en mi actual labor como conservadora y en ocasiones, en vez de transmitir una serie de ideas con palabras, lo haces con obras, con contenidos artísticos. También es destacable, que la experiencia adquirida en mi galería de arte, facilita la gestión económica del área en el centro de arte, que aunque se realice en colaboración con gerencia,- que es el departamento que coordina a nivel general todos los presupuestos-, cada técnico controla el presupuesto específico de su departamento.

- 3- Teniendo en consideración su extensa trayectoria como historiadora del arte, doctora, cuya tesis doctoral fue *Mujer y arte en Canarias: mujeres creadoras e iconografías femeninas*, ¿de qué manera ha influido posteriormente este trabajo en los comisariados que ha dirigido en los últimos años tanto fuera de TEA como dentro de la institución?

Lo marca todo, es mi manera de entender la vida, que es una forma de andar por la vida. Así, todo está atravesado por la perspectiva de género que intento aplicar a la mayoría de mis trabajos. Desde que redacto un texto introductorio

procuro utilizar un lenguaje no sexista, intento romper estereotipos, dar a conocer otra imagen de la mujer. Es la columna vertebral de cualquier trabajo, a cualquier nivel. No lo concibo como una cuestión temática, va hacia algo más, como podemos ver, en el caso de *Hilos y Tramas*, exposición inaugurada en TEA a finales de 2013, cuyo discurso está relacionado por la adscripción de las mujeres a la artesanía y por eso es considerada algo de segunda categoría, o el caso de *Juego de Máscaras*, exposición inaugurada en TEA a comienzos de 2012, en donde se planteaba también el tema de la identidad, preguntándonos qué es lo masculino y qué es lo femenino, y en cuyo discurso desvelamos por qué no funciona esa distinción tan férrea, sino que hay otros caminos intermedios.

Por tanto, en ambas exposiciones, se pretende que el público piense sobre el concepto expositivo y en aquellos temas que forman parte de nuestra vida y no nos detenemos a reflexionar. En el caso de la artesanía, es interesante plantear si esta disciplina puede entrar al museo o no y si es considerada verdaderamente artesanía, o si estamos hablando de obras de arte, ya que ésta se crea con métodos tradicionales y no con un pincel o un lienzo. Por ello el tema de mi tesis es el eje a partir del cual se desarrolla mis intereses curatoriales e investigadores.

Cabe mencionar que hace unos años se hizo un estudio sobre las galerías con una perspectiva de género en Canarias, en donde se analizaron las exposiciones que se habían programado en estos espacios, y fue la Galería Murnó, en La Laguna la que yo dirigía y era propietaria, el espacio que más exposiciones programó de mujeres por encima de exposiciones de hombres. No obstante, siempre se debe buscar el equilibrio en los programas expositivos de los espacios artísticos.

- 4- Algunas de las exposiciones más antiguas y señeras que han tratado asuntos de identidad de género fue *Contradicciones y Construcciones* (2007, Sala de Arte Cabrera Pinto, La Laguna-Tenerife). ¿Invitó a la reflexión de posteriores

trabajos? ¿Marcó un antes y un después en los discursos elegidos por el momento por los comisarios?

En aquel momento fue necesario explicar con claridad el planteamiento del proyecto artístico, porque *a priori* se consideró una exposición de mujeres, aunque si es cierto que todas las integrantes eran mujeres, pero si se hubiera explicado el mismo contenido con obras de hombres no se hubiera destacado. Con esta exposición se pretendía reflejar que los discursos feministas estaban presentes en las prácticas artísticas contemporáneas en Canarias durante los años 60 y 70. Todas las aportaciones del arte feminista de aquella época se han incorporado al arte contemporáneo actual y de este modo quise hacerlo a través de una selección de artistas, en donde podía haber incluido a hombres solos o también a hombres y mujeres, pero esa no fue la elección de esa muestra.

Sin duda, una de las aportaciones del arte feminista es hablar sobre lo autobiográfico, la utilización del video, la utilización del tejido y en ese proyecto fueron éstos los lenguajes empleados. No obstante, considero que la exposición al ser considerada de mujeres no dejó ver el sentido último de ésta.

5- ¿Cómo ha influido la economía de medios a la hora de organizar y producir una exposición?

TEA arrancó en 2008 con grandes exposiciones inaugurales, entre las que podemos destacar, *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, un proyecto expositivo que se gestó con un relevante presupuesto y que no ha servido como precedente para exposiciones posteriores, ya que este centro de arte ha contado con unos recursos limitados desde su creación, inmerso en una profunda crisis económica. Cabe mencionar, que el presupuesto con el que cuenta TEA es destacadamente inferior al de otros centros de arte contemporáneo de Canarias como puede ser el Centro Atlántico de Arte

Moderno-CAAM, institución ésta que posee uno de los presupuestos más altos del territorio nacional.

Nuestro centro de arte siempre ha hecho gala del ingenio y nunca se han diseñado grandes exposiciones con despliegues desmesurados en los montajes, salvo en casos muy concretos y siempre con materiales que se han podido reutilizar de otras exposiciones, tales como: estructuras, tabiques, equipamiento audiovisual que en los primeros años se alquilaba y posteriormente se adquirió, lo cual dio lugar a abordar exposiciones basadas más en otros lenguajes como puede ser el video. Por tanto, en la actualidad en los proyectos artísticos no se destina una partida a equipamiento audiovisual porque ya se tiene.

Con respecto a otros elementos, se tiene en consideración programar exposiciones creativas pero más modestas que en los primeros años de gestión del centro de arte. Cabe mencionar que una de las partidas que más inversión supone en una muestra es el catálogo, el cual es editado en buena parte a la colaboración de las aportaciones por patrocinio de empresas. En caso contrario se opta, por la edición en formato digital.

Por tanto, en líneas generales, se sigue manteniendo la misma calidad en la programación expositiva, dedicando más tiempo a la planificación y a la optimización de recursos económicos y humanos. Con respecto, a los recursos humanos, destacamos que este centro de arte nunca ha contado con un equipo de montaje propio, ni de carpinteros para el desarrollo de las exposiciones. No obstante, se ha ido solventando, ya que el personal de TEA siempre ha colaborado en esas tareas. En definitiva, la crisis ha afectado al centro de arte, pero sin grandes cambios desde su apertura ya que nunca se contó con un gran presupuesto, como si han tenido otras instituciones culturales, que les ha afectado más y cuya reacción ha sido más lenta.

- 6- ¿Considera que TEA es un proyecto ambicioso que aportó sobre todo en la primera etapa de apertura una programación expositiva de gran relevancia y repercusión a nivel mediático?

Si se inaugura un centro de arte de estas características debe hacerlo con una exposición potente y *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, lo fue, constituyéndose como una de las exposiciones más de tesis que ha tenido lugar en TEA y con una gestión de préstamos complicada, debido un gran volumen de obras de arte. Quizá hubiera sido partidaria de inaugurar el edificio y a posteriori las exposiciones. Se planteó así y así se hizo.

- 7- ¿Cómo se desarrolló sus directrices de gestión desde su ámbito de competencia correspondiente a las siguientes exposiciones, *Cosmos, Desde Ayacata, 1997-2009. Juan Hidalgo, Nueva Tripulación para el Pequod y Juego de Máscaras. La identidad como ficción?*

Cosmos, fue una exposición en la que todo el equipo profesional de TEA trabajó en conjunto. No obstante, la organización del material para el catálogo de la muestra, recayó más en el conservador-jefe de la colección, que en el resto del personal.

Del resto de las tareas de la gestión de la exposición me ocupé yo, al margen de ser concebido como un proyecto anterior a la creación de TEA, concretamente se gestó desde el Organismo Autónomo de Museos y Centros del Cabildo de Tenerife, con el conservador-jefe de la colección y el director artístico al frente del proyecto, tales como la organización de los préstamos, la coordinación de los seguros y el transporte de las obras de arte, la atención a los correos, la apertura de cajas, la revisión de las obras, el registro de la totalidad de las piezas que conformaban la exposición, así como la supervisión del montaje.

En relación a la gestión de la exposición de *Desde Ayacata, 1997-2009. Juan Hidalgo*, los trabajos a realizar se desarrollaron en la misma línea que *Cosmos*, aunque dotado con una gestión menos compleja. En definitiva, mi trabajo se basa en la gestión y coordinación de las exposiciones temporales, teniendo en cuenta la supervisión del trabajo de todos los agentes de cada una de las exposiciones, así como con la parte implicada artistas y comisarios, con el objeto que la muestra se inaugure en tiempo y forma.

Con respecto a *Nueva tripulación para el Pequod* destacar que fue una coproducción realizada con la Fundación La Caixa, cuyo trabajo se simplificó en gran medida. Tanto el director artístico como yo seleccionamos las obras que iban a conformar la exposición y gestionamos el seguro y el transporte así como realizamos el diseño del montaje expositivo.

Por último, *Juego de Máscaras*, fue el resultado una exposición comisariada por mí, cuyo concepto nace de un discurso expositivo específico, relativo a la identidad de género portando mucha relación con el carnaval y cuyas obras en su mayoría forman parte de la colección de TEA. En este sentido, el principal trabajo se centró en la redacción del proyecto artístico, la selección de las piezas y en el diseño de la muestra. En este caso debemos destacar, que no hubo gestión de préstamos de las obras porque formaban parte de la colección propia, pero sí hubo gestiones relativas a los contactos con los artistas que yo quería que participaran, explicándoles el concepto de la exposición y seleccionando las piezas que encajaran dentro del concepto.

- 8- ¿Qué opinión merece en la sociedad actual los debates en torno a la identidad de género como los que se trataron dentro del discurso expositivo en la muestra *Juego de Máscaras. La identidad como ficción?*

Como a mí me gustan las obras, los discursos y los artistas que narran historias de la vida diaria y que tratan asuntos sobre problemas de la sociedad que denuncian y reivindican, eso lo llevo a mi trabajo. Existen muchos

comisarios y comisarias que llevan trabajando muchos años en esta línea a nivel nacional, como es el caso de Margarita Aizpuru y Xavier Araquistain.

En el caso específico de *Juego de Máscaras*, tomé como tema principal el carnaval, teniendo en cuenta que es una fiesta muy importante en Canarias y que me conducía a plantear otras cuestiones reivindicativas, acercando a los visitantes a un tema cercano, al que le tienen mucho cariño e introduciéndolos en otras temáticas y discursos que tienen que ver con cuestiones de género o identidad de género.

Me siento satisfecha con el resultado de la exposición porque recibió un amplio número de visitas. Desconozco el porcentaje de visitantes que comprendió el mensaje y lo que se pretendía contar. La concebí como una exposición desenfadada y divertida que se adentraba en otros temas como el travestismo, la androginia, entre otros a destacar. En definitiva, creo que se deben organizar más exposiciones de ese tipo, de denuncia al maltrato de género y otros temas que no están arraigados a un espacio geográfico concreto y que cualquier persona se siente cercana a lo que se está contando. El arte contemporáneo está alejado de lo que le interesa a la gente y se debe tratar.

- 9- ¿Cuál es el perfil de los artistas seleccionados y el nivel de experimentación de las propuestas seleccionadas para *Juego de Máscaras. La identidad como ficción?*

Principalmente que trataran temas como la identidad de género, el travestismo y la ficción. En el caso del artista EncarneViva, podemos destacar una serie destinada al travestismo masculino, por otro lado, Roberto Rodríguez desentrañaba con sus piezas, la identidad como ficción y la doble identidad. También Cristóbal Tabares nos mostró la transformación del chico en chica por el maquillaje, y Laura Gherardi, expuso una serie de máscaras, haciendo relación a las máscaras que usamos a diario.

En definitiva, el criterio definido con el tema a tratar en el proceso de selección de las piezas y el conocimiento del trabajo de estos artistas, fue lo que motivó a la comisaria organizar esta exposición.

10- ¿Qué relación establece entre el cuerpo humano, la indefinición sexual, y el disfraz, en la exposición *Juego de Máscaras. La identidad como ficción?*

Con el arte feminista se reivindica la utilización del cuerpo como un material y una herramienta más de trabajo y de este modo se ha incorporado a las prácticas artísticas de muchas maneras. En algunos casos, de forma muy brutal con automutilaciones y de manera sangrienta, pero en otros casos, de forma poética.

En la actualidad se utiliza como un lenguaje más que tienes cerca, tu cuerpo. En la utilización de éste existen implícitos muchos discursos, tales como reivindicaciones de género y recursos poéticos. En este último caso podemos citar a las artistas Marina Abramovic y a Ana Mendieta. No obstante, se puede hablar de la identidad de género no sólo utilizando el cuerpo sino a través de otros lenguajes como son el video, la pintura, entre otros. Es una herramienta más, en donde la performance está vinculada a este tipo de discursos.

Destaquemos, que las artistas feministas de los años 60 y 70 utilizaron el cuerpo, las performances, las acciones y el video. Por tanto el cuerpo se ha incorporado como una herramienta más al arte contemporáneo pero viene de las prácticas artísticas feministas.

11- Las manifestaciones artísticas locales en Canarias realizadas por mujeres, ¿tienen visibilidad a escala nacional e internacional?

En general las prácticas artísticas realizadas desde Canarias tienen poca visibilidad en el exterior, no creo que juegue un factor de género en esa invisibilidad. La tendencia existente confirma que en mayor medida se

matriculan más mujeres que hombres en la licenciatura de Bellas Artes. Por tanto, creo que se debe hablar de la invisibilidad en general del arte canario.

12- ¿Cuál es el presupuesto actual que dispone el departamento que dirige?

El presupuesto de mi departamento ha ido disminuyendo desde 2009 en un 50%-70% paulatinamente, anteriormente disponíamos alrededor de 50.000 euros. En los primeros años lo que destinabas para la organización de una exposición en la actualidad lo destinas para tres. Sin duda, la mayor parte del presupuesto se invierte en el transporte, el cual se intenta evitar en los casos que lo posibilita contactando con artistas cercanos y centros de arte próximos.

13- ¿Existe un plano del museo con las zonas diferenciadas?

No existe folleto que indique los diferentes espacios y salas del centro.

14- ¿Cuál fue el presupuesto asignado para cada una de las exposiciones que hemos seleccionado?

Entre los 10.000-50.000 euros. Teóricamente los gastos comunes que se asumen con otras instituciones, tales como el Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM y ARTIUM, en calidad de coproducción, son el transporte, el catálogo, el seguro y la producción de obra. No obstante, las políticas de gestión pueden variar independientemente de cada centro de arte o museo.

15- ¿Cómo se gestiona una exposición al ser una coproducción con otras instituciones?

En el caso de la exposición *Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo*, el discurso expositivo y el diseño de ésta fue realizada por el artista junto con su comisario Carlos Astiárraga. En cuanto a la selección de piezas, destacar que el Centro de Fotografía Isla de Tenerife, disponía de una colección de obras de

Hidalgo y por tanto la prestó a TEA para la muestra, además contábamos con obras de la colección particular del artista y otras procedentes de otras instituciones y colecciones privadas. Si recordamos el proceso gestión de la exposición podemos resaltar que no fue sencillo porque TEA fue el centro que la generó, realizando así la gestión de los préstamos, recogiendo las obras que formaban parte de las colecciones privadas que en una buena parte se encontraban localizadas la Península. De este modo, y tras estas gestiones, las instituciones coproductoras, el Centro Atlántico de Arte Moderno- CAAM y ARTIUM, reciben la exposición en calidad de itinerancia con una parte relevante del trabajo realizado. Por ello, debemos citar que en algunos casos el primer centro coproductor que gestiona la exposición le cobra unos honorarios al resto de los centros colaboradores. También, ponemos en relevancia que en el caso de que una institución externa solicita la exposición para su centro de arte se cobra un *fee*, canon que paga un centro que no es coproductor de una exposición. En el caso de los centros de arte de la Comunidad Autónoma de Canarias no se suele cobrar estos honorarios por una cuestión de cortesía.

16- ¿Se suele contar de manera regular con la presencia del comisario de cada una de las exposiciones en la muestra?

Sí, el comisario tiene que estar para el montaje de la exposición, ya que es el responsable en dirigir y transmitir el proyecto artístico y el diseño al equipo del centro de arte. No obstante, una buena parte de estos profesionales plantean la exposición en el plano de la sala y lo remiten a TEA, para comenzar a trabajar. En cuanto a los desmontajes la presencia de este profesional no es necesario.

17- ¿Cuáles de las exposiciones seleccionadas han itinerado en otras instituciones?

Juego de Máscaras itineró al Centro Atlántico de Arte Moderno- CAAM y Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo, al CAAM y a ARTIUM.

18- ¿A los artistas se le pagan honorarios? ¿Quién los asume en una coproducción?

Sí. Depende de la exposición pueden llegar a cobrar entre 2.000 y 12.000 euros. Los honorarios del comisario pueden ser incluidos en los gastos comunes de la coproducción o bien negociarse con cada institución y cobrar una parte cada centro.

19- ¿Se han adquirido piezas de las exposiciones seleccionadas?

En la exposición *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*, se pagó por parte de TEA la producción de algunas obras y como contraprestación el centro de arte adquiere determinadas piezas. En este sentido, podemos citar a algunos artistas con los que se ha acordado esta fórmula; EncarneViva y Martín y Sicilia. Esta es una operación justa para que los museos adquieran obras sin que les suponga un gasto relevante.

20- ¿Cuál es el proceso de distribución de los catálogos?

En los convenios establecidos con otras instituciones culturales, se establece en una de las cláusulas el número de catálogos que le corresponde a cada institución así como a los comisarios y a los artistas. No obstante, estos se venden en la tienda de TEA. Si se desea realizar una distribución masiva, esta gestión la realiza la imprenta vendiéndose en otros museos y galerías.

21- ¿Cuáles son las acciones que se han desarrollado o que se pretenden desarrollar para promover la investigación, la divulgación de la colección, así como las exposiciones y actividades?

Podemos destacar los ciclos de cine, la organización de un número superior de conferencias y de cursos especializados de los que ofrecemos en la actualidad,

visitas guiadas con el comisario y el artista, así como la grabación de documentales sobre la vida y obra de los creadores.

22- ¿A qué tipo de público se dirige TEA? ¿Cuál es el perfil que supone un reto?

El público no visita los museos ni los centros de arte. Por un lado, destacamos un perfil de visitante que es usuario independientemente de la actividad que ofrecemos y por otro lado, identificamos a otro perfil que visita el centro arrastrado por alguna de las temáticas específicas. En relación a la asistencia del público a las inauguraciones, una parte relevante son amigos y familiares de los artistas.

El perfil que supone un reto para TEA, es aquel que nunca ha visitado un museo o un centro de arte, así como el turista cultural. Por ello, y con el objeto de conseguir estos objetivos, debemos ofrecer una programación variada y versátil que lo haga atractivo a todo tipo de público.

23- ¿Apuesta por las instalaciones como un medio de influencia entre la creación y el espacio expositivo?

Las instalaciones suponen un reto para los artistas y comisarios al adaptar estas obras al espacio en el que va a ser expuesto. Sin duda, este tipo de lenguajes artísticos generan gran visibilidad a los montajes expositivos en las instituciones museísticas y potencia la participación del público. No obstante, a nivel comercial la venta de estas piezas no resulta muy fácil.

24- ¿Qué tipo de museos requieren las nuevas formas de arte?

En España, en general existen pocos coleccionistas que adquieran piezas fuera de los lenguajes artísticos clásicos. En el caso de video, no suele ser coleccionable por causas conservación y de comercialización.

25- ¿Qué papel juega el curador independiente en la actualidad?

Hoy en día existen comisarios que prefieren trabajar al margen de las instituciones bien por el tipo de proyecto que hacen o bien porque desean hacerlo fuera de los circuitos habituales. Además, estamos asistiendo a un panorama en el artista es el comisario de su propia exposición o de otras de las que no es autor. Por tanto, lo que debe quedar claro es que el papel que desempeña un comisario en una exposición no es solamente el relativo a seleccionar obras de arte sino que exige mucho trabajo. De este modo, considero que un comisario debe tener los conocimientos suficientes y la experiencia profesional correspondiente para ejercer como tal, además de mantener un contacto directo con las instituciones culturales, fundamentales éstas en el proceso de gestación de proyectos.

26- ¿Considera que la existencia de un programa de patrocinio en TEA?

Sin duda, la implantación de un programa de patrocinio en TEA es necesario, ya que en la actualidad contamos con un abanico limitado de empresas que colaboran con nosotros. Una de las más relevantes en su implicación con el arte es JTI-Japan Tobacco International, cuya aportación económica anual va destinada a la programación expositiva.

27- ¿Cree que se dirigen los esfuerzos al establecimiento de acuerdos con instituciones de la sociedad canaria o del exterior, tales como fundaciones, centros universitarios, empresas, con el objeto de vincular de manera más estable a mecenas y coleccionistas a un proyecto como TEA, haciéndoles partícipes de éste?

Es el objetivo que nos llevamos marcando desde la apertura de TEA y cuya misión fundamental es convertir la programación del centro de arte es un producto de calidad para ser consumido por el público en general. Hoy en día en los centros de arte se debe hablar de temas que interesen a la mayoría de

los visitantes, propiciando el debate y la crítica y en definitiva la formación. De este modo, se pretende alcanzar un objetivo claro: convertirnos en un espacio cultural de referencia que ofrezca un plan de formación museográfica y museológica dotado de cursos, tal y como realizan otros museos y centros de arte como el Reina Sofía.

Conclusiones a la entrevista

- Programa exposiciones con limitaciones presupuestarias pero con una clara intención educativa.
- La docencia ayuda mucho a la hora programar exposiciones.
- Aporta la problemática de los discursos de género a la mayoría de sus comisariados.
- El presupuesto de TEA es inferior al de otros centros de arte contemporáneo de Canarias.
- Un centro de arte de las características de TEA necesita estar dotado de más recursos humanos.
- Existe una invisibilidad general del arte contemporáneo en Canarias en el exterior.
- El público en general no siente interés por visitar los museos ni centros de arte en Canarias.
- El comisario independiente debe poseer los conocimientos suficientes y la experiencia profesional correspondiente para ejercer.
- Un programa de patrocinio en TEA es fundamental para la captación de fondos para el centro.
- Debemos convertirnos en un centro de arte de referencia en Canarias.

Anexo II, nº13, I- IX

ENTREVISTA A ESTÍBALIZ PÉREZ GARCÍA

COORDINADORA DEL DEPARTAMENTO DE EXPOSICIONES TEMPORALES (2008-2011)

JEFA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES

(2011-Actualidad)

EXCMO- CABILDO INSULAR DE TENERIFE

04 de noviembre de 2013

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desempeña en él?

Soy jefa de producción y mis funciones principales se centran en la responsabilidad en la producción de exposiciones y otros eventos, la estimación de costos de las muestras, incluyendo propuestas distintas, referidos a costes de diseño, producción, construcción, calendario, mantenimiento y reparaciones, la gestión de la partida de montaje y desmontaje de las exposiciones de acuerdo con el presupuesto aprobado previamente, la supervisión de las necesidades en los montajes de las exposiciones y el control presupuestario de estos, así como el contacto con los proveedores técnicos y los productores creativos, el establecimiento de relaciones con diseñadores de exposiciones, fabricantes de elementos expositivos, proveedores de materiales técnicos, comisarios y artistas. Otra de las tareas que desempeño es la relativa a la solicitud de presupuestos a proveedores, así como la consulta y supervisión correspondiente para garantizar el cumplimiento de los pliegos técnicos y la coordinación de los equipos de trabajo.

De este modo, el objetivo fundamental del departamento de producción es la materialización de todos aquellos proyectos que forman parte de los proyectos artísticos del centro, tanto exposiciones como otras actividades que se generen dentro de la institución. Debemos destacar que en la mayoría de los casos, estos proyectos responden a formatos hechos por artistas e ideólogos más que por el propio centro de arte. No obstante, al margen de las funciones mencionadas, desarrollo aquéllas derivadas de la transversalidad que generan los departamentos de TEA.

En definitiva, se estudian las necesidades técnicas de cada uno de los proyectos y se buscan soluciones. Además, cabe destacar que uno de los trabajos fundamentales en la fase de producción, es aquél que denominamos pre-producción, correspondiente al trabajo previo de documentación, el cual es fundamental para conocer las necesidades técnicas de cada una de las obras, así como los objetivos científicos del proyecto, redactado por el comisario de la exposición a ejecutar. Sin duda, considero que para alcanzar el éxito es prioritario la coordinación, procedente de un contacto directo con todo el equipo humano de TEA.

Al margen, de las funciones mencionadas en materia de producción, me ocupo de la prestación de servicios en materia de actividades técnicas a las actividades paralelas que se organizan en TEA, el control del stock de las publicaciones y de las ventas de los catálogos mensuales, así como la coordinación de la comunidad on-line del centro de arte (web, redes sociales, marketing on-line). No obstante, debemos señalar que la comunidad on-line del centro presenta deficiencias, ya que no se gestiona en función de calidad y cantidad los contenidos. Por otro lado gestiono las ayudas económicas y subvenciones. Desde el área de cultura del Cabildo se crearon unas comisiones compuestas por un miembro de TEA, un miembro de IDECO y un miembro del Auditorio de Tenerife, con el objeto de establecer reuniones y poder coordinarnos para futuras colaboraciones con empresas y *partners*. En cuanto al resto de las tareas que desempeño, destaco la gestión administrativa de los proyectos, la realización de estadísticas en relación al número de visitantes y la redacción de las actividades mensuales con el objeto de incluir estos datos en las memorias anuales, entre otras.

2- ¿Cuáles son las fases dentro del proceso de producción de una exposición?

Podemos diferenciar dos fases perfectamente definidas dentro de las funciones competenciales que desarrolla el departamento de producción de

TEA. Por un lado, la fase de pre-producción, en la cual se estudia el proyecto, se contrata el seguro y el transporte, se controlan las tareas de embalaje y almacenamiento, tareas éstas que varían dependiendo de las características de la obra. Debemos tener en consideración dentro de esta fase, que resulta indispensable tener actualizado el inventario de materiales disponibles, cara al diseño expositivo. Por tanto, esta etapa podríamos enmarcarla dentro del trabajo anterior a sala. Por otro lado, mencionamos la fase de producción, en la cual nos centramos en el trabajo en la sala. En esta fase, no sólo se tiene en consideración el montaje expositivo, es decir, no sólo la instalación de las obras, sino también la preparación del espacio expositivo, teniendo en cuenta todos aquellos elementos correspondientes a la arquitectura efímera (pintura, instalaciones, etc.). Debemos tener en cuenta que la entrada de la obra en la sala conlleva que ésta se encuentre limpia y que el desembalaje se haya realizado previamente. Considero que una de las tareas fundamentales de mi trabajo es controlar el proceso de embalaje y de desembalaje, ya que te proporciona datos de cara al diseño expositivo ya que en muchas ocasiones, la previsión diseñada se modifica del plano primero al espacio real. En definitiva, asumo las tareas de supervisión de la sala hasta la entrada de la prensa. No terminan mis funciones tras la inauguración de la exposición, ya que una vez se realiza la apertura de la muestra, coordino con los auxiliares de sala las incidencias en su mantenimiento.

Posteriormente, tras la clausura de la muestra, comienzan de nuevo las tareas realizadas al inicio de la preparación de la exposición, teniendo en cuenta los tres pasos fundamentales a seguir pero a la inversa: desmontaje, reembalaje y salida de obra. En ciertas ocasiones, este trabajo se solapa con varias exposiciones de entrada a la vez, lo que implica una exhausta atención y coordinación. Sin duda, para garantizar el éxito de una exposición, es fundamental la coordinación del trabajo en equipo y la organización de los tiempos.

3- ¿TEA cuenta con un equipo de montaje propio?

TEA contó durante los dos primeros años de gestión con el apoyo de una empresa externa de montaje. En la actualidad, teniendo en consideración la situación económica, es el equipo de mantenimiento de TEA junto con el de producción, los que realizamos las tareas correspondientes de montaje. Al margen de las funciones que desarrolla el departamento de mantenimiento, que son las relativas a velar por la seguridad del edificio, el mantenimiento de las instalaciones y el control del montaje de determinadas obras de arte que puedan amenazar la seguridad de los visitantes y del edificio, debemos tener en consideración la vigilancia de seguridad y la accesibilidad de las exposiciones. Es tarea del área de producción, junto con el mantenimiento, hacer reflexionar al comisario en relación a las necesidades y seguridad de las obras con relación al público.

4- ¿Cuál es el presupuesto que dispone su departamento?

Este departamento no cuenta con su correspondiente presupuesto para producción. Depende de los presupuestos asignados para cada proyecto de cada departamento. Las áreas que disponen de presupuesto son: el departamento de exposiciones temporales, el departamento de colección, el departamento de educación, el departamento de actividades audiovisuales y el Centro de Fotografía Isla de Tenerife.

5- ¿Cuál es su manera de proceder de forma habitual en los proyectos expositivos?

En relación a la manera de proceder técnicamente y al dogma que aplico en mis intervenciones en cada uno de los proyectos expositivos, puedo resaltar que cada trabajo es diferente, aunque es cierto hay protocolos de actuación que permiten cierta flexibilidad. Mi metodología de trabajo está estrechamente ligada con mi formación académica y mi educación, así como con mi compromiso público.

En cuanto a mi implicación en las exposiciones: *Cosmos. En busca de los orígenes, Desde Ayacata. 1997-2009. Juan Hidalgo y Nueva Tripulación para el Pequod*, deseo destacar que en aquellos años en los cuales se celebraron estas exposiciones, trabajaba en TEA como coordinadora de exposiciones temporales, puesto con el que ingresé en el centro de arte. Durante aquella etapa, el trabajo desarrollado estaba directamente relacionado con el relativo a la pre-producción y el técnico correspondiente desarrollaba las funciones de producción únicamente. Posteriormente, ya como jefa de producción, implementé las tareas de pre-producción a la producción.

- 6- ¿Cómo se ha experimentado dentro de su ámbito de gestión la evolución en los proyectos expositivos que hemos seleccionado?

En relación a la evolución de estas exposiciones, debemos destacar que *Cosmos* fue diferente al resto. Ésta fue la exposición inaugural y se contó por tanto con un número elevadísimo de préstamos pertenecientes a museos internacionales. Sin duda, la muestra se resolvió de forma satisfactoria, ya que trabajamos con mucho tiempo de antelación en el proyecto expositivo y en el diseño. No obstante, es la exposición que menos reconozco como obra de TEA, principalmente porque fue comisariada por un comisario externo y no estaba inserta aún en nuestro modelo de gestión, por ello la considero como una isla. Cabe destacar que una de las complicaciones en esta muestra fue la escasez de tiempo para su gestión, que contó con la dirección de un comisario externo con la colaboración de un equipo de técnicos y diseñadores de TEA, entre los que se encontraba María Caballero, quien realizó un fantástico trabajo creativo en una de las salas expositivas, a través de una instalación.

En el caso de la exposición *Desde Ayacata 1997-2009 Juan Hidalgo*, podemos destacar un modelo de comisariado distinto. En este sentido, se trató

de un proyecto artístico dirigido por el artista Juan Hidalgo, protagonista de la muestra, y un familiar, Carlos Astiárraga, coordinado, además de la supervisión por la jefa del departamento de exposiciones temporales del centro de arte, Yolanda Peralta. Podemos mencionar, que a nivel técnico no supuso un gran reto el montaje de esta muestra. La mayor complejidad que desentrañó el proyecto fue lo relativo al diseño de la sala, ya que pintamos cada pared de un color, premisa ésta fundamental del trabajo del artista Juan Hidalgo, colocamos una serie de ventiladores funcionando de forma simultánea, así como el trabajo relativo a la edición de una serie de videos.

En cuanto a la exposición de *Nueva Tripulación para el Pequod*, objeto de un acuerdo con la Fundación La Caixa, debemos poner en relevancia que supuso un gran proyecto artístico para TEA, tanto por el discurso programático como por el rigor técnico del montaje de ésta. Para el correcto funcionamiento y coordinación entre ambas instituciones, el equipo de TEA fue asesorado por el equipo técnico de La Caixa, para garantizar una correcta exhibición de las piezas. No obstante, debemos ser conscientes que este centro de arte contemporáneo posee una serie de características técnicas en el diseño arquitectónico que limita determinados montajes expositivos. En este caso, la mayor complejidad técnica que surgió de esta exposición fue la dificultad de colgar una pieza de la artista Cristina Iglesias en el techo de una de las salas de exposiciones. Por ello y teniendo en cuenta que éste era de celulosa, se optó por soldar la estructura de la obra de arte en el interior del techo.

En la exposición *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, se estableció como prioridad en el diseño museográfico, tal y como ocurrió en la muestra *Cosmos*, contratar a un equipo externo de diseñadores de instalaciones expositivas capaces de dotar de una relevante escenificación al proyecto expositivo. En este sentido, la empresa contratada fue Tenerife Design Festival, que organizan de forma anual un festival en las instalaciones de TEA. En mi opinión, considero que se debe tener mucho cuidado con las exposiciones-espectáculo, apuesto por exposiciones más puristas. Las

instalaciones y el diseño no pueden competir con las obras de arte, ya que éstas deben quedar insertas en un ambiente mimético.

7- ¿Cuál es el perfil de visitante que acude a las exposiciones y actividades de TEA?

En la actualidad realizamos unas memorias anuales para analizar y filtrar el número de visitantes que frecuenta el centro de arte. Debemos destacar que a pesar de los datos cuantitativos, el perfil del visitante de TEA sigue siendo un desconocido. No obstante, este centro de arte debería hacer un estudio de público para paliar esta carencia, en donde se tuviera en cuenta la impresión de los visitantes con relación al centro de arte y las exposiciones que se organizan. Considero que estos datos son fundamentales, ya que todo el trabajo que se realiza en la institución va dirigido al público. En este sentido juega un papel fundamental el departamento de educación de TEA, ya que es el área responsable de la difusión de cada una de las exposiciones a través de diferentes grupos y perfiles de interesados que acuden al centro.

En cuanto a los perfiles, podemos destacar por orden de prioridad: los turistas, la mayoría de éstos vienen sin programar su visita al museo. En este caso, no hay estrategia de marketing que motive la visita. Para TEA, es fundamental la impresión de este colectivo, por ello es imprescindible incorporar el material comunicativo en más idiomas. El público escolar constituye el segundo colectivo que nos visita, una presencia generada a través del departamento de educación del centro de arte. El público especializado lo consideramos un segmento interesante que podría llegar a ser potenciales visitantes. El público general, local, visita poco el centro de arte. No se percibe motivación. Este segmento no considera que el arte contemporáneo constituya una parte fundamental de su formación cultural. En último lugar, menciono al colectivo de estudiantes universitarios. Este perfil nunca visita el centro de arte. Les falta motivación, específicamente los procedentes de las ramas de Bellas Artes e Historia del Arte.

8- ¿Qué papel ocupa la museografía didáctica en los proyectos expositivos de TEA?

La museografía didáctica debe ser tratada desde un punto de vista elemental, ya que los recursos que se utilizan no sólo proporcionan información al visitante (carteles, soportes fotográficos, folletos, video, procesos de trabajo, intervenciones del departamento de educación). En cuanto a los cuadernillos y las fichas de las exposiciones, podemos destacar que son un buen recurso, pero entiendo que se pueden complementar con otros elementos de documentación así como con instalaciones interactivas. Por tanto, la museografía didáctica comunica tanto o más en algunos casos, que los discursos museológicos ya que forma parte del lenguaje expositivo.

Conclusiones a la entrevista

- Para alcanzar el éxito en cada trabajo es prioritario la coordinación y el contacto directo con todo el equipo humano de TEA, así como la organización de los tiempos.
- Considera fundamental, como jefa de producción, la fase de pre-producción, relativa a la documentación sobre la exposición a producir.
- TEA no cuenta con un equipo de montaje propio.
- Es necesario hacer reflexionar a los comisarios de las exposiciones sobre las necesidades y la seguridad de las obras con relación al público.
- No cuenta con presupuesto para la gestión de su departamento.
- Piensa que su metodología de trabajo está estrechamente ligada con su formación académica y su compromiso público.
- Opina que *Cosmos* fue la exposición que menos reconoce como producción de TEA.

- La exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*, supuso un gran proyecto artístico para TEA, tanto por el discurso programático como por el rigor técnico del montaje de ésta.
- Este centro de arte contemporáneo posee una serie de características técnicas en el diseño arquitectónico que limita determinados montajes expositivos.
- Las instalaciones y el diseño no pueden competir con las obras de arte, ya que éstas deben quedar insertas en un ambiente mimético.
- El perfil del visitante de TEA sigue siendo un desconocido.
- La museografía didáctica podría comunicar tanto o más que los discursos museológicos.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desempeña en él?

En la actualidad no desempeño la totalidad de las funciones específicas que están recogidas en las tareas que implican la definición de mi puesto en TEA, ya que debido a mi formación académica relativa al ámbito de las relaciones instituciones y el protocolo, resulto de bastante utilidad para el centro de arte con motivo de las visitas que recibimos y los actos que se organizan dentro de éste. Por otro lado, cabe mencionar que tengo atribuidas dentro de esta institución las tareas de apoyo a gerencia, tales como la secretaría, así como la coordinación de la biblioteca,- en donde tramito las incidencias y las cuestiones administrativas diarias-. Además, es objeto de mi ámbito de competencia la coordinación de los eventos externos a la programación artística que se organicen en TEA, la organización y coordinación de las normas de protocolo tanto en las inauguraciones de las exposiciones, como en las ruedas de prensa del centro de arte, así como la gestión del coctel, teniendo en consideración el número de asistentes y la importancia del evento. Sin duda, mi labor dentro de los eventos inaugurales termina cuando se marchan los invitados y se cierran las puertas, habiendo ejercido el correcto papel de relaciones públicas.

- 2- Dentro del ámbito organizativo y de protocolo, ¿cómo ha sido la evolución que han experimentado las inauguraciones, *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick, Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo, Nueva Tripulación para el Pequod, Óscar Domínguez. Una existencia en papel y Juego de Máscaras. La identidad como ficción?*

Si tenemos en consideración un análisis relativo a la evolución que los eventos inaugurales o ruedas de prensas han experimentado en los últimos años, podemos resaltar las siguientes reflexiones: *Cosmos*, fue una exposición inaugurada en el año 2008, formando parte de un conjunto de exposiciones que dotaron de contenido a la inauguración del centro de arte. Dentro de este acto, organizado por el área de protocolo del Cabildo, solamente me ocupé de apoyar el evento. En este sentido, mis tareas fueron principalmente las relativas a atender a los invitados “vips” que acudieron al acto, tales como la princesa Alexia de Grecia y la Begum Aga Khan entre otros representantes políticos y sociales.

Por otro lado, destacamos la exposición *Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo*, al que podemos tildar de haberse constituido como un acto convencional inaugural. Dentro de este tipo de eventos, mi función primordial es la relativa a la coordinación con el departamento de prensa con el objeto de organizar la rueda de prensa, que habitualmente se programa un día antes de la exposición. Es fundamental, en las presentaciones a la prensa, pactar con el jefe de comunicación, la posición correcta que van a ocupar las personas que van a intervenir en el acto. Así, debemos destacar, que hasta hace unos años, las ruedas de prensa se habían planteado con los intervinientes sentados, a partir de esta muestra que citas, se acuerda que estos actos públicos destinados a la comunicación del evento, se realicen de pie-, lo cual genera cierta inestabilidad y adopción de posiciones inadecuadas por los miembros que componen el acto, objeto de la duración y de la complejidad física de cada uno. Por lo tanto, organizar el evento, la colocación a ocupar por los miembros de éste así como el orden de las intervenciones, es una tarea fundamental que desempeño, así como estar a la disposición de las necesidades de los artistas y de los comisarios, concretamente de sus traslados, y realizar una ruta guiada por el centro de arte. No obstante, considero fundamental para mi tarea como relaciones públicas disponer de tiempo para nutrirme con el discurso artístico del

comisario de cada exposición, con el objeto de enriquecer mis conocimientos y difundir la muestra en el exterior.

En cuanto a la exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*, podemos mencionar que supuso otro modelo de organización de eventos inaugurales, ya que fue el resultado de una coproducción entre la Fundación La Caixa y TEA, y en donde podemos destacar la asistencia de relevantes representantes de la entidad bancaria catalana así como del presidente del Cabildo de Tenerife y de TEA, Ricardo Melchior, el vicepresidente de TEA y director insular del área de cultura y patrimonio histórico, Cristóbal de la Rosa y el director artístico de TEA, D. Javier González de Durana. Con motivo de la rueda de prensa que se organizó con objeto de la inauguración, se retomó la forma clásica de colocación de los integrantes del acto, a partir de la instalación de una mesa en donde estos aparecieron sentados. De este modo, el acto tuvo un formato más formal y uniforme, evitando así las molestas posturas que se adoptan de pie, desviando la atención del mensaje a comunicar. Debemos poner en relevancia, que la Fundación la Caixa cuenta con un departamento de protocolo que dirige los eventos de la entidad bancaria, no obstante en esta ocasión se contó con la colaboración de los técnicos de TEA.

Por tanto, la acción protocolaria y organización e institucional de las exposiciones *Cosmos* así como *Nueva Tripulación para el Pequod*, suponen dos modelos más rigurosos de trabajo que las muestras *Desde Ayacata, 1997-2009*. *Juan Hidalgo, Oscar Domínguez. Una existencia en papel y Juego de Máscaras. La identidad como ficción*, teniendo en consideración las autoridades y las personalidades que conforman y asisten a las presentaciones de dichos proyectos artísticos. De este modo, y teniendo en cuenta el trabajo constante del centro dentro de esta materia, considero necesario la implantación de un departamento de protocolo y relaciones institucionales en un centro de arte como TEA.

Conclusiones a la entrevista

- No desempeña la totalidad de las funciones específicas que implican la definición de su puesto en TEA, ya que debido a su formación relativa al ámbito de las relaciones instituciones y el protocolo, es de utilidad para el centro de arte en la organización de eventos y otras tareas.
- Considera que es fundamental disponer de más tiempo para estudiar el discurso artístico del comisario y difundir la muestra en el exterior.
- Las exposiciones *Cosmos. En busca de los orígenes*, así como *Nueva Tripulación para el Pequod*, supusieron dos modelos más rigurosos de trabajo que otras muestras.
- Cree necesario la implantación de un departamento de protocolo y relaciones institucionales en un centro de arte como TEA.

Anexo II, nº15, I-VI
ENTREVISTA A EMILIO RAMAL SORIANO
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES Y AUDIOVISUALES
TEA-TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES (2009-Actualidad)
EXCMO. CABILDO INSULAR DE TENERIFE
04 de octubre de 2013

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desempeña en él?

Desde el 1 de enero de 2009 ejerzo como jefe de actividades y audiovisuales de TEA. Esta denominación del puesto fue determinada por el actual Consejero de Cultura, Cristóbal de la Rosa, quien consideró que todos los responsables de los departamentos debíamos ser jefes y coordinadores, máxime cuando la mayoría de éstos son unipersonales. Cabe destacar que en el caso específico de mi departamento se aunaron dos competencias, la relativa a actividades del centro de arte y la correspondiente a cine. Con respecto a la incorporación de ésta última, debemos resaltar que se pretendía gestionar el cine del Cabildo, que unos años antes se proyectaba en el Cine Víctor en la capital santacrucera.

Con relación a las funciones competenciales, cito las relativas a la coordinación de todas las actividades paralelas del centro de arte (jornadas, cursos, seminarios, conferencias, mesas redondas, ciclos de cine, danza, música, acciones con el público etc...) ideadas por los diferentes departamentos. También intervengo en las actividades que no son ideadas por TEA sino por otros colectivos, agentes culturales o ciudadanos, cuyos contenidos del elevado interés cultural sean apropiados para TEA. Por ello, y con el objeto de optimizar mi gestión, mantengo un contacto directo tanto con el conservador o comisario de las exposiciones, así como con el resto del equipo que interviene en éstas, ya que mi labor fundamental es la de coordinar las actividades a nivel de infraestructuras así como aquellas relacionadas con las muestras, presentaciones, etc, en donde debo centralizar toda la información del evento y redistribuirla a los departamentos competentes para generar su eficaz ejecución. En este sentido, destacamos el

departamento de mantenimiento, producción, diseño y comunicación, áreas que mantienen un contacto directo con actividades y audiovisuales.

En cuanto a otras de las funciones que desarrollo, destacar la responsabilidad de programar la actividad cinematográfica y audiovisual del centro de arte, tanto ciclos temáticos -relacionados o no con las exposiciones temporales-, como proyecciones semanales, específicamente programación del cine de fin de semana basada básicamente en cine de autor europeo, de vanguardia y en versión original, cuya entrada tiene un precio de 4 euros. En definitiva, son películas que se pagan por su distribución, de las cuales la SGAE obtiene un 2% de la recaudación. Por otro lado, situamos los ciclos de cine relacionados con las exposiciones, en donde se barajan de forma ordinaria diferentes títulos de películas para coordinar con la exposición. En este caso, mencionamos que la entrada a los ciclos de cine de las exposiciones son gratuitos y no tiene derechos de exhibición vigentes. De este modo, esta fórmula la podemos entender como una forma de ayudar al público para que se acerque al cine y opine sobre la programación, con el objeto de mejorarla o no. No obstante, debemos resaltar que no todas las exposiciones incluyen en sus programaciones actividades paralelas, ni ciclos de cine.

- 2- ¿Cómo se ha definido la programación complementaria a las exposiciones *Cosmos, Nueva Tripulación para el Pequod, Desde Ayacata, 1997-2009. Juan Hidalgo, Óscar Domínguez una existencia en papel y Juego de Máscaras. La identidad como ficción?* ¿Qué programación considera que resultó más atractiva y tuvo mayor impacto?

Cuando se concibió la exposición *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*, en el año 2008, yo estaba trabajando en el Cine Víctor y través de IDECO S.A- Gestión Insular para el Deporte, la Cultura y el Ocio, colaboramos en la programación de la muestra. Posteriormente, la exposición *Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo*, contó con un ciclo de cine comisariado por el artista Juan Hidalgo quien eligió las películas con una

clara alusión a su obra y a su vida personal. En 2010 se expuso la muestra *Nueva Tripulación para el Pequod*, en la cual no se proyectó ciclo de cine. Un año más tarde, tuvo lugar la exposición *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, la cual desentraña una atractiva programación al ofrecer un ciclo de conferencias y de proyecciones muy completo.

- 3- ¿En qué criterios se basa su departamento para la confección del programa de actividades y de cine?

Los conservadores y comisarios plantean las actividades al Departamento. En lo relativo a la programación del ciclo de cine se decide en consenso con ellos.

- 4- ¿Podemos hablar de cine interactivo en TEA?

No.

- 5- ¿Considera que en las exposiciones seleccionadas el proyecto audiovisual ha coincidido con los objetivos y finalidades museográficas del discurso expositivo?

El objetivo fundamental que nos trazamos en el proyecto audiovisual no es otro que la programación expositiva y el proyecto artístico del comisario. A partir de estas premisas, pretendemos complementar la visión de la exposición. Sin duda, las proyecciones que se programan con el ciclo tienen mayor aceptación de público que las que actúan de forma aislada. Por tanto, consideramos imprescindible que un ciclo de cine forme parte de una exposición.

- 6- ¿Cree que se debería promover la programación de más exposiciones en TEA cuyo lenguaje fuera el arte digital?

Sin lugar a dudas. Hace unos años existía en el centro de arte una línea dedicada en exclusiva al video- arte, llamada “El Cuarto Oscuro”, pero problemas logísticos en el año 2011 dio lugar a que ese espacio modificara su uso y se convirtiera en una sala de exposiciones.

- 7- ¿Cuál ha sido el índice de ingreso de la recaudación del cine y de impacto de las actividades en general a lo largo de estos cinco años?

El índice de ingresos en las actividades y proyecciones de cine ha ido aumentando en el último lustro, destacando entre 12.000-14.000 euros mensuales de ingresos, es decir 52.000 euros al año de ingresos directos del cine de fin de semana. Aunque una buena parte de las actividades son gratuitas y esto genera rentabilidad social. No obstante, debemos destacar un relevante número de asistentes durante la programación estable de fin de semana, alcanzando los 14.000 usuarios de cine de pago en fin de semana.

- 8- ¿Cuál es el presupuesto que dispone su departamento?

En los últimos años el departamento dispone 45.000€ de media anual para la programación de cine, en cambio para la programación de actividades no posee presupuesto propio, sino que éste procede de los departamentos para los que se realiza la actividad complementaria a la exposición en cuestión y por tanto varía según las actividades que se organicen.

- 9- ¿Dispone de estadísticas de visitantes, estudio de público e impacto relativo a las actividades que desarrollas en su departamento?

Sí. En cuanto al perfil de asistentes a la programación de cine, debemos destacar que no hemos realizado ningún estudio ni encuesta al respecto, pero –grosso modo- es evidente que se trata de un público culto, de mediana edad-, entre 35 y 55 años-, que poseen estudios universitarios y en un alto un perfil funcional. En cuanto al sexo de los asistentes, podemos afirmar que nos

visitan el mismo porcentaje de mujeres que de hombres. No obstante, podemos destacar que no tienen el mismo perfil, el público que consume la programación de cine (que a grandes rasgos es un público cinéfilo, fiel y curioso, y viene con regularidad, independientemente de la película en cuestión, porque sabe lo que se va a encontrar en el Cine de TEA), que el que se inscribe en las actividades, ya que éste último varía en función de la naturaleza de ésta, debido a que se trata de un público muy fragmentado que acude sólo si es específicamente de su interés o tiene una relación personal con algún artista o comisario, como puede ser el caso de Área 60, así como de charlas, presentaciones o lecturas.

10- ¿Qué medios o soportes técnicos utiliza para la difusión de la programación del departamento que dirige?

A nivel interno utilizamos programas de mano con la programación de cine y las actividades del centro de arte. Estos dípticos están a disposición de los espectadores que acuden al cine, además de los carteles de acceso a TEA, junto a la taquilla y por fuera del Salón de Actos. Con respecto a otros medios de difusión podemos destacar la página Web del centro de arte, el envío de *mailings* a los contactos e interesados y las RRSS.

Conclusiones a la entrevista

- Dedicar espacios en los museos a las nuevas tendencias digitales generan que éstas cobren valor en el mercado.
- El cine de TEA es la única sede que proyecta películas en V.O que no se han visto en Tenerife.
- En TEA no existe cine interactivo.
- Es imprescindible que un ciclo de cine forme parte de un exposición.
- Se deben programar más exposiciones de arte digital.

- El perfil de espectador que consume cine en TEA, posee entre 35-55 años, con estudios universitarios.
- TEA genera 52.000 euros al año de ingresos directos del cine de fin de semana.
- Comenta que cartelería, folletos, *mailing* y redes sociales son los únicos recursos que utiliza para la difusión de la programación de su departamento.

Anexo II, nº16, I-VII

ENTREVISTA A PALOMA TUDELA CAÑO

JEFA DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES

(2008-Actualidad)

EXCMO. CABILDO INSULAR DE TENERIFE

04 de octubre de 2013

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las cuáles son las funciones competenciales que desempeña en él?

Soy jefa del área de didáctica. Mi tarea primordial es la de facilitar la interpretación de las obras de arte moderno y contemporáneo de la colección permanente y de las exposiciones temporales, creando para ello programas y materiales didácticos que faciliten la comprensión estética, explique el criterio de los conservadores y comisarios, y lleguen a una audiencia lo más amplia posible. Entre las tareas a mencionar, cito: la gestión y el desarrollo de relaciones de cooperación con las escuelas para ofrecer programas basados en los contenidos escolares relacionados con la colección del museo, en el propio museo o en la escuela, el establecimiento de estándares para todos los programas educativos, la relación con las escuelas, las entidades y demás públicos de interés para el museo, para elaborar programas de visita y estudio sobre la base de visitas guiadas y/o demostraciones, la contribución en el diseño de exposiciones y otros programas públicos acentuando su valor pedagógico, la consecución de los objetivos estimados de público escolar e ingresos derivados, la preparación de publicaciones y productos multimedia para escuelas, la preparación del programa educativo, la proposición del presupuesto departamental y la responsabilidad en su disposición de gasto, la coordinación de los monitores del centro a tiempo parcial y de los voluntarios, incluida la formación y evaluación de estos últimos, la gestión de las contrataciones externas y de los proveedores de los servicios necesarios para el montaje y desmontaje de aquellas actividades relacionadas con su área, entre otras.

- 2- ¿Cuál ha sido el modelo de gestión educativo que ha aplicado en las siguientes exposiciones: *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a*

Kubrick, Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo, Nueva Tripulación para el Pequod, Óscar Domínguez. Una existencia en papel, y Juego de Máscaras. La identidad como ficción?

En el año 2008, en TEA no se había creado el departamento de educación, por tanto no aplicamos la didáctica a la exposición *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*. Este área lo monté yo, y la experiencia te da un grado, ya que vas viendo que programas didácticos funcionan y cuáles no, aunque los programas suelen ser en líneas generales siempre los mismos en todas las exposiciones, ya que se suele seguir la misma línea aplicando mejoras, tales como ampliar el número de asistentes en los grupos-, pero dentro de unos límites para que no se resienta la calidad de la actividad-. En los grupos escolares permitimos una media de treinta alumnos, que se dividen en dos grupos. En cuanto a las visitas comentadas para adultos estos se agrupan entre veinte y veinticinco personas, al igual que el resto de colectivos. No obstante el número de personas de cada grupo depende de la exposición y del espacio de las salas que posibilita o imposibilita el tipo de actividad.

- 3- ¿Cómo se han estructurado los procesos de trabajo de los proyectos educativos, relativos a estas exposiciones?

Primero se hace un informe de la exposición incluyendo los datos técnicos de las obras, las imágenes y el discurso expositivo. Posteriormente se estudia éste con el objeto de realizar un programa didáctico destinado a un perfil de público específico. Una vez se decide a qué público va se diseña la actividad, se debe tener en cuenta el periodo del año en la que se va a difundir la actividad, ya que de esta premisa depende una buena parte de las actividades a realizar.

- 4- ¿Qué elementos ha tenido en cuenta a la hora de generar el proyecto educativo de cada una de estas exposiciones?

El discurso expositivo y el perfil de público al que se dirige. De ahí surge el programa educativo.

- 5- ¿Con qué presupuesto cuenta el departamento de educación de TEA? ¿Ha contado con la colaboración de patrocinios para la realización de actividades?

En la actualidad no disponemos de presupuesto aprobado. En otros ejercicios económicos disponíamos entre 50.000-60.000 euros para la gestión del área y la contratación de personal externo.

En cuanto a las empresas y entidades patrocinadoras, podemos destacar el apoyo económico que patrocinó la programación educativa de la exposición *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*. La aportación recibida por parte de esta entidad financiera fue invertida para la compra recursos materiales y la contratación de recursos humanos.

Por tanto, los patrocinios que hemos recibido por parte de empresas e instituciones se han destinado a recursos materiales y humanos. Los beneficios para el museo son el ingreso económico y la contraprestación es la visibilidad del trabajo.

- 6- ¿Qué recursos y técnicas considera que han estado al servicio de la museografía didáctica, en estas exposiciones seleccionadas?

La exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*, me gustó trabajarla por el planteamiento de contemporaneidad que generó ésta, al contar con bastantes obras de arte, concebidas como instalaciones, generando así un mayor atractivo para el público que se enfrentaba a un tipo de exposición más transgresora frente al formato tradicional y documental, como pueden ser la muestra *Oscar Domínguez. Una existencia en papel*. No obstante, la contemporaneidad exige un mayor esfuerzo por parte del educador que debe

estudiar a la perfección el discurso expositivo con el objeto de difundirlo, bien de forma oral o bien a través de material didáctico, tales como las fichas, realizadas éstas para apoyar el discurso teórico del comisario.

Otras de las exposiciones que me interesó a nivel educativo fue *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*, cuyo discurso atrajo no sólo al público en general sino también a los más jóvenes, al tratar un tema tan divertido como el carnaval, el disfraz y la identidad. Por tanto, existen actividades que te proporcionan claves para poder innovar más allá de una actividad plástica, como en esta exposición, en la que podías disfrazarte incluso delante de una de las obras,- como fue el caso específico de una pieza de los artistas Martín y Sicilia-, integrando así a los diferentes grupos. Por tanto hay exposiciones que nos proporcionan recursos más allá de la actividad plástica tradicional, actividades que generan libertad y creatividad.

- 7- ¿Considera que en las exposiciones seleccionadas el proyecto educativo ha coincidido con los objetivos y finalidades museográficas del discurso expositivo de cada comisario?

El discurso se respeta y se intenta transmitir cuando interesa hacerlo, pero si en una exposición no viene bien por la delicadeza del tema, buscamos una alternativa: comentar una obra de la exposición, desviando la atención del discurso expositivo, etc. Por tanto, ésta se transmite en función del grupo de visitantes. Se debe respetar el discurso, pero no ceñirte de manera rigurosa a él, porque se puede convertir en contraproducente.

Podemos mencionar que en algunas exposiciones, como por ejemplo, *Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo*, no realizamos visitas con grupos de niños, ya que determinadas obras conceptuales no estaban destinadas a la comprensión de menores. En cambio en la exposición *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*, aun tratando el tema de la problemática de género

como la anterior exposición citada, fue visitada por escolares, trabajándose únicamente el tema de la identidad, a partir del disfraz y de la diversión.

- 8- ¿Qué lenguaje artístico facilita más la comunicación para el público que asiste a los proyectos educativos de TEA?

No se puede sacar una conclusión cerrada con relación a los lenguajes artísticos. En el caso específico de las instalaciones, éstas dan juego a un perfil de público general.

- 9- ¿Dispone de estadísticas de visitantes o estudios de público que midan el impacto de los programas educativos correspondientes a cada exposición?

En el mes de diciembre del año 2008 y el mes de junio del año 2009, recibimos 5.495 personas que visitaron las exposiciones a partir de los programas educativos y la asistencia a los talleres. En líneas generales entre en el año 2009 y el año 2010, recibimos 7.509 personas que visitaron TEA en las mismas condiciones. Posteriormente, entre el año 2010 y el año 2011 recibimos 6.273 personas. Y en el ejercicio correspondiente al año 2011 y 2012 recibimos a 6.636 personas.

- 10- ¿Cuál es su metodología de trabajo en tus intervenciones? ¿Sigue una pauta o un protocolo a la hora de participar en la construcción de cada uno de los programas educativos?

De forma habitual, opto por estudiar las exposiciones, hablar con el comisario, tener la información correspondiente a las obras, conocer el mensaje que interesa comunicar relativo a la exposición y diseñar la exposición de forma adecuada para ser comunicada.

11- ¿Qué propuestas o acciones se articulan desde el departamento para estimular a los visitantes en ámbitos tan diversos como el cognitivo, el social o el emotivo, entre otros?

Trabajar básicamente con las obras y eso es lo que diferencia la actividad didáctica de un museo de otro. Ese es el material de trabajo y eso es lo que interesa.

12- ¿Qué lugar ocupa la museografía didáctica en TEA?

En TEA no se sigue los postulados de VTS (Estrategias del Pensamiento Visual). Se tiene en consideración los conocimientos de esas reglas pero las aplicas cuando lo consideras oportuno. Debemos mencionar que existen museos que son más dogmáticos que este centro de arte, pero bajo mi punto de vista, yo apuesto por las técnicas que generen aflorar en el público la creatividad. Sin duda, lo más inteligente es estar abierto a todas las técnicas y utilizarlas cuando se necesiten.

13- Con respecto al público adulto ¿Cómo se determinan los diferentes niveles de comprensión para diseñar la visita?

Tener muy estudiado el discurso del comisario, conocer las obras y diseñar un recorrido para el público adulto. Se utiliza la comunicación de forma instructiva, en función del tipo de público. Para esto hay que tener psicología. Lo importante, por tanto, es conocer muy bien la obra, para jugar con éstas, y tener la habilidad suficiente para tratar con el público y cambiar de registro. La personalidad del educador es importante y el trato con el público también.

14- Teniendo en cuenta que TEA no cuenta con audioguías ¿Cuáles son los sistemas alternativos de comunicación o ayudas técnicas que posee el centro de arte para facilitar la comprensión de las obras?

Las fichas didácticas o cuadernillos, ya que el centro de arte no dispone de presupuesto para comprar audioguías. No obstante, al no haber una exposición permanente, por el momento, no es rentable, tanto por los programas expositivos que son temporales, como por el escaso número de visitantes que visita TEA.

Conclusiones a la entrevista

- El discurso expositivo y el perfil de público al que se dirige sugiere el programa educativo de cada exposición en TEA.
- En otros ejercicios económicos disponían entre 50.000-60.000 euros para la gestión del área y la contratación de personal externo.
- Los patrocinios que han recibido por parte de empresas e instituciones se han destinado a recursos materiales y humanos del departamento.
- Las instalaciones generan un mayor atractivo para el público en general, frente a otro tipo de lenguaje más tradicional.
- Se debe respetar el discurso expositivo del comisario, pero no ceñirse de manera rigurosa a éste, porque se puede convertir en contraproducente.
- TEA ha recibido 25.913 personas que han participado en talleres didácticos y visitas programadas.
- Apuesta por las técnicas educativas que afloren la creatividad en el público en general.
- El centro de arte no dispone de presupuesto para comprar audioguías.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desempeña en él?

Yo soy funcionaria. Jefa de la sección de cultura, puesto que desarrollo en el servicio administrativo de cultura y patrimonio histórico del Cabildo de Tenerife. De este modo, no sólo me ocupo del asesoramiento jurídico de TEA, sino también del Auditorio de Tenerife, entre otros de los cometidos a destacar. En el caso específico del centro de arte, la complejidad del asesoramiento de éste, implica una gran utilización de las leyes administrativas por haberse constituido como una entidad pública empresarial local.

En relación a las competencias que desempeño dentro del área de cultura, podemos destacar, principalmente, el asesoramiento jurídico cada una de las ramas que conforman la cultura insular y en particular a TEA, y en donde podemos mencionar, la redacción de bases de convocatorias y de premios, redacción de contratos y convenios etc. Además, se me ha otorgado una delegación como secretaria del consejo de administración de TEA,- por parte de José Antonio Duque, secretario general del pleno del Cabildo de Tenerife, quien originalmente ostentaba este cargo-, desde 2009 hasta la actualidad. Dentro de este órgano, actuó con voz y sin voto, asesorando legalmente de los órganos de la entidad, preparación del orden del día, extender las convocatorias a las órdenes del presidente o vicepresidente, redactar las actas, así como cuantas órdenes y funciones que me sean encomendadas por los órganos de la entidad.

- 2- ¿Considera que los estatutos que rigen a la entidad actualmente podrían ser mejorables y permitir así una mayor conexión entre el arte y el público?

Una vez se concibió el centro de arte no se tuvo claro la naturaleza jurídica que iba a seguir, así como su dependencia, bien al organismo autónomo de museos y centros, bien al área de cultura del Cabildo de Tenerife. Así, uno o dos años antes de la inauguración de TEA se creó una entidad pública empresarial local, a propuesta de la primera gerente de la institución, Isabel Acosta, quien definió que era una figura jurídica más independiente que un organismo autónomo, entendiéndola como una forma de gestión directa del servicio público. Por tanto, TEA es una entidad que depende del área de cultura, aunque la denominación de ésta es más extensa, concretamente su nombre es: área de acción social, educación, juventud, igualdad, cultura y deportes del Cabildo de Tenerife. Debemos destacar que TEA fue creada el 27 de junio de 2008 y no tuvo presupuesto hasta el 1 de enero de 2009.

Por tanto, esta naturaleza jurídica ha otorgado a TEA mayor agilidad e independencia en la gestión y a la tramitación de expedientes, ya que no interviene el área de intervención del Cabildo,- aunque orgánicamente dependa de ésta-, pero sí de un consejo de administración de la entidad compuesto, por una parte, por una ratio de partidos políticos como vocales, y por otro, por expertos en materia cultural, garantizando así la transparencia en la gestión al estar representado en este órgano una parte relevante de los representantes del pueblo.

Conclusiones a la entrevista

- La primera gerente de TEA, Isabel Acosta es quien define la naturaleza jurídica de TEA.
- Desde 2009 desempeña la labor de secretaria del consejo de administración del centro de arte.

- La institución no tuvo presupuesto hasta el 1 de enero de 2009.
- La forma jurídica que define a TEA le permite mayor agilidad de gestión y autonomía frente a otros centros del panorama local y regional.
- La transparencia en la gestión del centro de arte viene determinada por la presencia de los políticos en el consejo de administración.

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

Yo soy funcionaria de carrera del área de cultura del Cabildo de Tenerife y realizo las funciones de diseñadora gráfica para el museo porque pertenece a mi ámbito de competencia, pero formalmente en el organigrama de TEA no existe un departamento de diseño. Por tanto, éste se ocupa de los aspectos relativos al diseño dentro del centro de arte velando para que se proyecte una imagen homogénea en todos los soportes y medios. De este modo, si menciono la relación de trabajos habituales, citamos el proyecto de diseño gráfico de las exposiciones en TEA, en el cual incluimos la definición del encargo, el calendario y el presupuesto, el planteamiento y concepto del diseño, el desarrollo de cada uno de los elementos que componen la exposición, mencionando así: el cartel, el tríptico, la invitación digital, las cartelas identificativas de las obras expuestas, las fichas en inglés, las fichas didácticas, los cuadernos didácticos, los textos explicativos en las salas, los títulos de cada ámbito expositivo, el título para la pared exterior de la sala, el póster para la taquilla, el cartel para la cristalera de entrada a la taquilla del centro de arte, el cartel para la marquesina luminosa en el exterior de TEA, el cartel para el circuito de marquesinas urbanas, la información en vinilo en la cristalera de la tienda y los banners para la web. Además, nos ocupamos de la realización de artes finales y la gestión de las producciones, así como colaboramos con el comisario en el diseño global de la exposición. Por otro lado, otra de las tareas que desempeñamos es la relativa al diseño del material de difusión para la programación de cine del centro de arte, en la cual diseñamos y maquetamos semanalmente para cada película, la invitación digital, el cartel y el programa de mano. No obstante, es también competencia

del área, la maquetación del cartel e invitación digital de la programación de ciclos y festivales de cine.

Si tenemos en consideración la transversalidad del departamento de diseño, el cual se ve afectado por el resto de las actividades del centro de arte, debemos tener en cuenta que los diseños de las acciones que realiza tanto Amigos de TEA como el área de comunicación son creadas por nosotros. En este sentido, diseñamos el material de difusión del departamento de educación, resaltando el desarrollo de elementos gráficos para anunciar los diferentes talleres y actividades programadas en relación con cada exposición. Así, intervenimos en la invitación digital, el cartel para la taquilla, el programa de mano, el formulario de inscripción y los cuadernillos didácticos. En cuanto a la maquetación de la oferta didáctica de TEA para los centros escolares, destacamos la realización del diseño de los programas para Educación Infantil, Primaria y Secundaria, así como de los formularios de inscripción.

En relación al diseño gráfico del material de difusión para Amigos de TEA, debemos destacar nuestras tareas de desarrollo de los elementos gráficos para enunciar las actividades, poniendo en relevancia algunos de los soportes, tales como la invitación digital, el cartel para la taquilla, el programa de mano y los formularios de inscripción.

Cabe destacar, que intervenimos también en el diseño gráfico para la cafetería y la tienda de TEA. Con respecto a la primera, nos centramos en las comunicaciones digitales periódicas de los menús y las jornadas gastronómicas, así como en la carta-menú y en la señalización. En relación a la segunda, diseñamos los productos con la marca propia del centro de arte, así como el diseño del personal, el de los envases y envoltorios, los carteles y anuncios de promociones, y la señalización interior y exterior.

En los diseños de los catálogos de las exposiciones, nos centramos en el planteamiento y en el concepto del diseño, así como en la maquetación y en

la realización de artes finales y la gestión de las producciones. Además, en las actividades paralelas que se organizan en TEA, tales como cursos, seminarios etc. diseñamos el programa de mano, el cartel, la comunicación digital y el diploma de asistencia.

La señalética del centro de arte siempre se ha concebido como una prioridad, por ello nos hemos ocupado del sistema señalético de todo el centro, así del seguimiento en la producción y en la instalación. En cuanto otros conceptos, podemos citar el diseño de los uniformes y credenciales del personal, así como el diseño de la papelería, de los formularios y de las entradas.

En definitiva, la citada transversalidad de esta área, genera que todas los departamentos encargados en la organización de exposiciones y actividades paralelas del centro de arte deben ponerse en contacto con diseño, con el objeto de ir estableciendo reuniones para comunicar y vender la programación al mayor número posible de público.

- 2- ¿Qué factores han determinado la evolución del diseño en las siguientes exposiciones: *Cosmos. En busca del paraíso. De Kupka a Kubrick, Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo, Nueva Tripulación para el Pequod, Óscar Domínguez. Una existencia en papel, y Juego de Máscaras. La identidad como ficción?*

En relación a la exposición *Cosmos*, el departamento de diseño sólo intervino en los textos de los vinilos, el resto fue diseño expositivo del comisario, Arnauld Pierre, y de la arquitecta de interiores y diseñadora María Caballero, quien realizó una fantástica recreación de una escena de la película *Odisea en el espacio* del director Stanley Kubrick. Por tanto, únicamente intervinimos en el diseño gráfico de la muestra.

En cuanto al grado de intervención de este departamento en el diseño de exposiciones es una decisión que debe tomar el comisario. Sin duda,

intervenimos en la mayoría de las exposiciones realizando el diseño gráfico de éstas. Si destacamos la exposición de *Óscar Domínguez. Un existencia en papel*, podemos mencionar la intervención de la empresa Tenerife Design Festival, en el diseño expositivo de alguna de las salas, ya que estos son especialistas en instalaciones específicas. Esta muestra utilizó muchos elementos escenográficos porque lo requería la exposición. En este sentido, el departamento de diseño se ocupó únicamente del diseño gráfico, definiéndolo como clásico. En cambio, en la exposición *Juego de Máscaras*, jugamos gráficamente con la imagen del cartel, colocando una banda translúcida a la altura de los ojos, y dejando una banda transparente en el resto de la cara, haciendo alusión a la identidad y al disfraz, tema éste principal del discurso expositivo. En cuanto al resto de las exposiciones se ha seguido una línea de diseño constante sin grandes cambios.

3- ¿Cómo ha evolucionado el diseño tipográfico en las exposiciones citadas?

En relación a la evolución del diseño tipográfico de las exposiciones que analizamos la línea gráfica de TEA no ha experimentado apenas cambios desde sus inicios, pues de hecho, se pensó bien para que perdurara en el tiempo y no se quedara obsoleta enseguida, ya que esto habría supuesto un problema. Con una misma línea gráfica se ahorra costes y tiempo y además se crea una imagen homogénea que se reconozca. Por tanto la línea gráfica evoluciona sutilmente, se asienta.

Si destacamos los soportes de diseño de cada exposición, tales como los carteles, los programas de mano y las invitaciones, éstas tienen una estructura fija, en la que solamente cambia la imagen de fondo-, que se elige en colaboración con el comisario, valorando sus cualidades comunicativas-, el título se dispone, siempre, en blanco sobre una banda translúcida. Es en este punto donde sí nos hemos permitido algunas novedades, siempre en aras de reforzar el concepto de determinadas exposiciones que así lo han permitido. Por tanto, la tipografía del título sigue siendo la misma, pero se carga de

significados al aplicarle pequeñas variantes. También hemos adaptado la gráfica a nuevos soportes, como son los cuadernillos didácticos o los iconos para las redes sociales.

- 4- ¿Qué recursos del diseño gráfico influyen en la definición de la imagen del centro de arte?

Debemos destacar algunos recursos del diseño gráfico que influyen en la definición de la imagen. Entre ellos debemos mencionar: la composición, el contraste, la legibilidad, la topografía, el equilibrio y el color. El papel del diseñador debe partir de la utilización de estas herramientas para canalizar la información en bruto que llega al departamento, relativa a la actividad diaria del centro de arte. Un elemento a destacar de este proceso de comunicación es el público, principal receptor del mensaje expositivo. Para este colectivo el mensaje debe ser lo más comprensible, legible posible, adoptando estos parámetros a la línea gráfica de la entidad, con el ánimo de no diluirla, ya que la identidad gráfica de TEA es la marca de la casa. El público es el principal consumidor de las exposiciones y por ello se incorporan ideas accesibles a todos los públicos de las diferentes nacionalidades; como por ejemplo la inclusión de las fichas de las exposiciones en otros idiomas, como el inglés.

- 5- ¿Cuál es vuestro grado de implicación en cada exposición?

Con respecto al diseño expositivo, el departamento interviene en diferentes grados, siempre en función de las necesidades del comisario. Todos los textos los componemos gráficamente nosotros, así como la imagen exterior de la exposición en la sala. Si el comisario lo requiere, colaboramos en la elección de los colores, la distribución de los textos en las paredes y la composición de las imágenes que se quieran mostrar en el vinilo. En cuanto a los textos, se componen siempre con el tipo corporativo, 'FF Info' (es el nombre de tipografía corporativa). Las ventajas de utilizar la misma tipografía para rotular cualquier texto dentro del museo son muchas. Es un fórmula muy

económica-, ya que solo ha habido que comprar una fuente tipográfica-, y práctica, al agilizar los procesos de maquetación, ya que proporciona unidad visual a todo lo que se expone, lo que redundará en una buena imagen del museo. Otro elemento que aparece inalterable es el diseño tipográfico dentro de la sala (textos introductorios, textos de apoyo, citas en sala).

No obstante, durante los tres primeros años de apertura del centro la actividad era frenética, no sólo con la organización de las exposiciones, sino con los conciertos en las salas, los desayunos musicales, entre otros.

6- ¿Se ha contado en TEA con alguna partida para campañas de publicidad para promocionar las exposiciones seleccionadas?

No. Únicamente, debemos destacar la existencia de una campaña de publicidad para promocionar la exposición *Nueva Tripulación para el Pequod*, y que corrió a cargo de la Fundación La Caixa.

7- ¿Quién se ocupó del diseño de la página web del centro de arte?

La página web la diseñó una empresa externa, llamada Dorta Design, cuando se inauguró el museo. La estructura y la organización de los contenidos corrieron a cargo de IDECO. Nuestro departamento solamente envía los banners superiores al departamento de comunicación, que es el que se encarga de reemplazarlos en la página web en cada exposición, así como de dotar de contenidos.

No obstante, debo mencionar que el diseño de la página no nos convence pero parece ser que para cambiarlo habría que empezar de cero y no corren los tiempos para acometer más gastos.

Conclusiones a la entrevista

- El departamento de diseño se constituye como un área transversal, presente en todas las actividades de TEA, sin excepción. Ello refuerza una percepción de todas las partes integrantes, como una unidad, gracias justamente a la estética del diseño.
- En la exposición *Cosmos*, únicamente intervinieron en el diseño gráfico de la muestra.
- Mantienen la misma línea gráfica desde la apertura de TEA, y así se ahorran costes y tiempo además de crear una imagen homogénea que se reconozca.
- La composición, el contraste, la legibilidad, la topografía, el equilibrio y el color, son elementos fundamentales en el diseño para una buena difusión de la muestras.
- Durante los tres primeros años de apertura del centro la actividad era frenética.
- El diseño de la página web no convence al equipo de TEA ni al público en general.

Anexo II, nº19, I-V
ENTREVISTA A MARIA RAMALLO GALVÁN
RESPONSABLE DEL PROGRAMA AMIGOS DE TEA-TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES
(2010- Actualidad)
EXCMO.CABILDO INSULAR DE TENERIFE
03 de septiembre de 2013

- 1- ¿Cuál es la denominación de su puesto y las funciones competenciales que desarrolla en él?

Soy la responsable de Amigos de TEA-Tenerife Espacio de las Artes. Mi tarea fundamental es la relativa a reunir a todas aquellas personas interesadas que quieran contribuir al enriquecimiento del centro de arte, bien a través de propuestas para participar dentro de la institución, tales como visitas, inauguraciones, asistencia a cursos, conferencias y conciertos o bien a partir actividades que se organizan de forma externa fuera de la institución como excursiones, visitas a talleres de artistas, galerías de arte, entre otras. No obstante, debemos destacar que todas las actividades que se proponen para Amigos de TEA son diseñadas y supervisadas correctamente para su ejecución por el director artístico y en la actualidad por los conservadores-jefes del centro de arte, ya que son estos los que dotan a las actividades de contenido intelectual y son partícipes de éstas en cada programa. Además, TEA invita a especialistas de diversas materias cuando la actividad lo requiere.

En cierto sentido, mi labor fundamental se centra en la correcta gestión de las acciones a desarrollar cuyo destino son los Amigos del centro de arte a quienes se les comunica el programa de actividades a través de correo electrónico, ya que las llamadas telefónicas sólo se utilizan para consultas específicas.

- 2- ¿Se entiende este departamento como un área de promoción y mantenimiento de las relaciones con las instituciones públicas y privadas para la consecución de patrocinios y la obtención de ingresos para actividades propias de la institución?

No. En estos momentos, el verdadero reto de TEA es el de conseguir recursos económicos para sufragar las facturas de la gestión diaria del centro. Sin duda, Amigos de TEA nació en julio de 2010 de la mano del director artístico, buscando otros objetivos distintos a la dinámica actual. Tras la marcha del éste el servicio se quedó sin actividad y sin tomar decisiones durante seis meses, hasta que se incorporaron los conservadores-jefes del centro de arte.

En los últimos años, el programa de Amigos de TEA no puede ser más ambicioso en sus propuestas por la incertidumbre que genera la situación económica del centro de arte, por lo que no puede adquirir el compromiso de realizar determinadas actividades de mayor envergadura y atractivo para los asociados. No obstante, el principal motivo que paraliza los ingresos de este programa es la falta de interés por la cultura que se percibe por parte de la sociedad.

3- ¿Cómo se clasifican los apoyos a TEA? ¿Cuáles son las tipologías que lo definen?

Durante los últimos tres años, TEA ha contado con 200 asociados, que son Amigos TEA, a título personal. En este centro sólo podemos hacer referencia a esta modalidad, ya que no existen asociados corporativos u otros que puedan ser de gran interés para la institución. Considero que una de las causas de esta escasa repercusión es debida al escaso personal que existe en el museo, impidiendo abordar así otras tipologías de colaboraciones. Este programa lo gestiono sola y mi tiempo no sólo lo invierto en captar a asociados sino también a la realización del trabajo administrativo del área.

Por tanto, soy consciente del potencial del programa y de las accesibles condiciones del asociado que paga entorno los 25-60 euros al año en función de la edad y del perfil. Cabe destacar que no existen diferencias de ventajas

adicionales entre las diferentes modalidades (general, familiar, reducida), ya que la tarifa se adapta a las características del asociado. Debemos mencionar que éste, una vez se inscribe se le entrega una tarjeta con su nombre, el nº de identificación, la modalidad y la caducidad.

4- ¿En qué premisas se basa la programación de Amigos de TEA?

En relación a las actividades a realizar fuera de TEA, suelo programar sin tener en cuenta el perfil de las actividades específicas en el exterior, ejecuto el programa definitivo con las fechas correspondientes teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de los conservadores-jefes e invitados externos. Con respecto a las actividades dentro de TEA, se programa en función del proyecto expositivo vigente que marca el centro de arte.

5- ¿Tiene visibilidad Amigos de TEA?

En la Web de TEA, disponemos de un banner correspondiente al servicio de Amigos de TEA. Ahí se encuentra toda la información correspondiente al programa. En cuanto al diseño del banner y de la página web se ocupa el departamento de diseño, en lo relativo a la dotación y actualización de contenidos actualizarla, se ocupa el departamento de comunicación.

6- ¿Cuáles son los canales de ingresos de Amigos de TEA que rentabilizan el programa?

Las aportaciones generales y familiares. No obstante, debemos destacar que el público en general no está dispuesto a colaborar con una institución pública a la que va destinada sus impuestos. Entienden que deben obtener beneficios culturales y sociales de la programación expositiva y no aportar una cuota para ser partícipe de determinadas actividades que genera el museo.

7- ¿Cuáles son las estrategias a tener en cuenta en TEA para captar amigos?

Las políticas de captación de Amigos de TEA se basan en las actividades que se realizan dentro y fuera del centro de arte, así como en las ventajas que te ofrecemos por ser socio del centro de arte, tales como: entrada gratuita a todas las exposiciones, descuentos en publicaciones en la tienda de TEA, descuento en el precio de las entradas de cine, entre otras a destacar.

En términos numéricos, se han realizado en los últimos tres años 43 actividades desde el inicio del programa, procurando que sea atractivo e interesante para que capten la atención dentro de los diferentes perfiles y áreas de conocimiento, con el objetivo principal de asociar al mayor número de personas e intentar mantener la fidelización de los ya inscritos.

Debemos poner en relevancia que la institución no ha desarrollado un programa de captación asociados en el exterior, en la calle. Además, considero que los grandes patrocinios no se gestionan desde este área sino desde gerencia o desde el departamento de conservación.

8- ¿Qué recursos comunicativos y de difusión utilizan para captar asociados?

Carteles, vinilos y folletos. Estos están ubicados las zonas de uso común del edificio, así como en la tienda, la taquilla, la entrada del cine y la biblioteca así como en puntos de información del servicio y en las inauguraciones de las exposiciones de TEA. Además, Amigos de TEA dispone de su propio banner en la página Web y usamos redes sociales tales como Facebook y Twitter para lanzar campañas de captación y para informar de las actividades antes -con información del programa y forma de participación-, y después de haberse celebrado la actividad, acompañada con las fotos de la visita y los comentarios pertinentes.

Conclusiones a la entrevista

- Amigos de TEA nació de la mano del director artístico con unos objetivos diferentes a la dinámica actual.
- Existe falta de interés por parte de sociedad para sufragar la cultura en Tenerife.
- El programa de Amigos de TEA no puede ser más ambicioso por la situación económica actual.
- TEA no cuenta con patrocinios ni amigos corporativos a través de este programa.
- Cree que las relaciones con patrocinadores y mecenas deben generarse de la gerencia del centro o desde los departamentos de conservación.

En el caso de esta persona se ha optado por un breve resumen curricular y de opinión en relación con TEA- Tenerife Espacio de las Artes. No se realiza entrevista ya que no existe vínculo directo con el mismo.

Fernanda Guitián, es Licenciada en Bellas Artes, con especialidad en restauración. Como restauradora colabora profesionalmente con TEA, además de dirigir su propia empresa: Cúrcuma Restauración. Esta técnico restauradora posee una nutrida experiencia profesional, destacando algunos trabajos realizados para las más importantes instituciones internacionales, tales como para el Servicio de Restauración de Patrimonio Nacional, interviniendo en el Palacio Real, El Pardo, Las Claras de Tordesillas, y en La Almudaina en Palma de Mallorca, entre otros. En cuanto al resto de Europa, podemos destacar el ICCROM en Roma. Una vez recaló la especialista en Tenerife, creó su empresa, realizando numerosos trabajos, entre cuyos principales clientes se encuentra el Ministerio de Cultura, el Gobierno de Canarias y el Cabildo de Tenerife. Del mismo modo, en esta isla y desde hace cuatro años, comenzó a trabajar como Profesora Asociada en el Departamento de Restauración, las asignaturas de Conservación y Restauración de Escultura I y II y Conservación Preventiva, en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de la Laguna.

La técnico conservadora y restauradora no explica que en un centro de arte como TEA, al igual que en otras instituciones culturales de la misma naturaleza, es necesario la implantación de un Departamento de Restauración, ya que un especialista en esta materia no sólo se ocupa en intervenir en la obra sino en velar por su conservación de forma diaria. No obstante, y atendiendo a la inexistencia de esta área por falta de recursos económicos del centro de arte, esta restauradora fue contratada por el IODACC en el año 2005-, denominación del centro de arte, anterior

a TEA-, institución gestionada por el Cabildo de Tenerife, en coordinación del Organismo Autónomo de Museos y Centros de Tenerife.

Entre las funciones fundamentales que desempeña esta técnico podemos destacar la restauración de obras pictóricas y el mantenimiento de las salas de exposiciones, el registro de las obras así como actuar como correo en los viajes o desplazamientos con determinadas obras a otras instituciones. Si destacamos las intervenciones realizadas por la especialista en las exposiciones seleccionadas, por esta doctoranda, podemos mencionar las restauraciones de una serie de obras de la Colección ACA, así como de la piezas *Ceres* del artista Óscar Domínguez, con motivo de la exposición *Cosmos. En busca de los orígenes*, así como el registro de las obras de la muestra. Por otro lado, y con motivo de una de las exposiciones de la colección, titulada *Óscar Domínguez. Una existencia en papel*, se procedió a la realización de una serie de informes sobre las piezas que procedían de otras instituciones, informando de este modo del estado de conservación de las mismas. Además, en esta muestra se intervino en la obra *Los Platillos Volantes* del artista Óscar Domínguez.

En definitiva, la especialista considera imprescindible reconocer la labor primordial del restaurador en las tareas diarias de un centro de arte, donde el perfil del profesional debe ser específico para garantizar la optimización de sus funciones, tales como las de actuar como correo en un desplazamiento a otro museo, entre otras a destacar. Considera que esta profesión conlleva poseer unas nociones técnicas en restauración que implican conocer las características técnicas de la obra y las condiciones de conservación adecuadas.

Conclusiones a la entrevista

- Considera necesario la implantación de un Departamento de Restauración en TEA, ya que se trata de una labor diaria de conservación de las piezas.
- *Ceres* y *Los Platillos Volantes* del artista Óscar Domínguez, dos de las piezas magnas de este centro, han sido intervenidas por la especialista.

- Reivindica la profesionalización técnica de los conservadores de los museos y centros de arte.

En el caso de esta persona se ha optado por un breve resumen curricular y de opinión en relación con TEA- Tenerife Espacio de las Artes. No se realiza entrevista ya que no existe vínculo directo con el mismo.

Katarzyna Zynch, trabaja en proyectos específicos de restauración de obra gráfica para TEA- Tenerife Espacio de las Artes. Esta técnico restauradora es especialista en arte oriental, concretamente japonés. Entre las instituciones más relevantes con las que ha trabajado, podemos mencionar la Fundación Magritte y la Fundación La Caixa.

Esta restauradora nos cuenta que en un centro de arte como TEA,- al igual que en otras instituciones culturales de la misma naturaleza-, es necesario la implantación de un Departamento de Restauración, dotado de personal cualificado. En TEA, por falta de presupuesto, éste área no se ha implantado, y son muchas las tareas de conservación y restauración que se deben de tener en cuenta de manera ordinaria, tales como recibir la obra que llega de otros centros para ser expuesta, realizar fichas relativas a las condiciones de las piezas, estudiar y controlar sus condiciones medioambientales, montar las obras, embalarlas para los traslados de forma adecuada e incluso viajar como correo con éstas para asegurar su buen estado e integridad. Con relación a la programación de una exposición de obra gráfica, el técnico debe tener en cuenta su correcto diseño que facilite un óptimo montaje y desmontaje de la obra, y se considere la utilización de soportes con materiales adecuados de conservación que eviten una posible restauración.

Por tanto, nos resalta que en TEA, teniendo en cuenta la inexistencia de este departamento, para llevar a cabo para estas tareas, no puede seguir esa metodología de trabajo, ya que exige un tiempo y una dedicación imposible de cumplir correctamente. Además, nos cuenta que en este centro no se cuenta con unas

instalaciones adecuadas, tales como el aire acondicionado, lo que dificulta la conservación de las piezas, ya que no favorece las peculiaridades de preservación que deben preocupar a los museos y centros de arte.

En cuanto a la orientación del centro y su diseño, también resalta Zynch, que dificulta las tareas de conservación de las piezas. Debemos destacar que existen diferencias de temperatura y de humedad relativa entre las salas orientadas al norte y las que están al sur; estos desfases son controlados por registros. Además, las cristalerías también obstaculizan una correcta conservación, por lo que se recomienda proteger las obras con materiales que no permitan la entrada de UV. En lo relativo a un correcto embalaje, sugiere utilizar papel de PH neutro, tissue o melinex, además de cajas con embalajes exteriores.

Con respecto a las exposiciones elegidas, la especialista intervino de forma especial en el embalaje de una de las obras de *Cosmos*, de Laurent Grasso, la cual fue adquirida por el centro de arte en el año 2008, tras su inauguración. También actuó en *Desde Ayacata, 1997-2009. Juan Hidalgo*, montando diversas piezas de este artista, del cual se realizó un detallado trabajo de conservación, al poseer en su origen una buena parte de las obras, cintas adhesivas y embalajes corrosivos para la integridad de las obras. Debemos mencionar que para la realización de este tipo de acciones se pide la autorización a los propietarios de las obras.

Otra de las exposiciones que intervino esta técnico fue en *Oscar Domínguez. Una existencia en papel*, en la cual se montó la obra dotada con sistemas de protección UV, así como se diseñaron urnas y soportes para la correcta exhibición de las obras. Por otro lado, debemos destacar que para conservar las obras de la toma de fotografías, se cubrieron las tapas y las hojas de algunas obras con acetato. Un año más tarde, se intervino en el tratamiento conservador de un auto decretado por el alcalde de Santa Cruz de Tenerife en 1782, Thomas Cambreleng, con destino la exposición *Juego de Máscaras. La identidad como ficción*.

Conclusiones a la entrevista

- En TEA no se puede desarrollar una correcta labor de conservación y restauración de las obras de arte, teniendo en cuenta la inexistencia de este departamento.
- La orientación del centro arte y su diseño –sistema de aire acondicionado, iluminación-, dificulta las tareas de conservación de las piezas.
- Sólo los especialistas deben conservar las obras de arte.

Anexo II, nº22, I-VI
ENTREVISTA A ARNAULD PIERRE
COMISARIO EXTERNO DE LA EXPOSICIÓN
COSMOS. EN BUSCA DE LOS ORÍGENES. DE KUPKA A KUBRICK (2008)
TEA- TENERIFE ESPACIO DE LAS ARTES
EXCMO.CABILDO INSULAR DE TENERIFE
30 de junio de 2014

- 1- Usted tiene un perfil polifacético y multidisciplinar, ¿de qué manera reunió todos estas virtudes en una exposición como fue *Cosmos. En busca de los orígenes. De Kupka a Kubrick*?

Como profesor de Historia del Arte de la Universidad de La Sorbona en París, llevo tiempo impartiendo clases en la licenciatura y en seminarios (Máster y primer y segundo año de doctorado). También soy miembro de un laboratorio de investigación Centro André Chastel.

- 2- ¿Qué funciones competenciales que desempeñó como comisario en la exposición *Cosmos*?

Yo entiendo la historia del arte en el más amplio ámbito de la cultura visual, en donde se incluyen obras que proceden tanto del campo popular como del científico. En particular, *Cosmos* trató sobre la imaginación del espacio como el lugar donde la vida encontró su origen. Para ejemplificar esta nueva mitología del espacio, necesité ser multidisciplinar y recoger información y objetos de varios campos,- no sólo de las artes, también de la ciencia, la cultura popular, las películas, etc.

- 3- ¿Cómo se desarrollaron sus directrices de gestión desde su ámbito de competencia correspondiente a la exposición *Cosmos*?

Tuve bastante suerte de contar con la ayuda de un buen e inteligente conservador de TEA, Isidro Hernández. Él y su pequeño equipo trabajaron mucho en bastante poco tiempo. Tuvimos que montar la exposición en un lugar que era nuevo y en donde nadie había tenido una experiencia anterior.

El catálogo fue bastante extenso, estuvo bien ilustrado y enriquecido a través de profundos textos realizados por varios autores. El proyecto fue considerado el último del comienzo de la historia, entendido como el programa más ambicioso que se ha hecho en Tenerife dentro del campo del arte y fue apoyado casi sin límites. De hecho, nos pilló la crisis de fondo y a pocos meses del final del proyecto, pero tengo que decir que el resultado fue muy bueno, tal y como yo lo quería hacer.

4- ¿Qué papel juega el curador independiente en la actualidad?

Como un crítico de arte del pasado. El comisario independiente está más bien reconocido como un autor y la exposición es otra forma más de manifestar sus ideas. Además, en el contexto de los museos, él/ ella suele ser como un miembro externo del equipo al que sólo le tienes que pagar una vez, cuando el proyecto esté hecho. Desde este punto de vista, el comisario independiente, no es externo a la institución, él tiene la necesidad de estar en el funcionamiento diario.

5- ¿A qué tipo de público se dirigía Cosmos y qué perfil supone un reto?

Cosmos era para cualquiera fascinado por el cosmos y los orígenes de la vida. La elección de las obras, de las fotografías y de los documentos fue realizada para ser visualmente atractiva, como informativa y posible, y al mismo tiempo de alta calidad artística y científica, siempre y cuando una buena cantidad de conocimientos y de cuestiones te hagan pensar. El reto fue este: ser atractiva, sin acuerdo de precisión en el contenido total.

6- ¿Apuesta por las instalaciones como un medio de influencia entre la creación y el espacio expositivo?

La instalación, la escenografía, la museología o cualquier elemento que te ayude a mirar cosas que son expuestas de gran importancia, por supuesto.

Ésta es la parte completa de un discurso que tú construyes cuando organizas una exposición. Ésta es en parte algo que nosotros aprendimos de las instalaciones y el ambiente en el campo del más actual arte contemporáneo, donde los espacios y las estructuras son entendidas como un medio de conducir un buen acuerdo del mensaje estético, un mensaje que tú recibes inmerso en ti mismo y en el trabajo.

- 7- ¿Cuáles son las razones por las que tenemos que considerar a TEA un centro de arte pionero? ¿Considera que con la creación del museo ejecutado 2008, se ha regenerado la cultura en Tenerife?

Yo no soy consciente de la vida cultural en Tenerife como para responder con precisión, pero puedo decir que una fuerte y activa vida cultural en cualquier lugar, no es solo un asunto de tener un bonito museo construido por un famoso arquitecto. Sin duda, una dinámica vida cultural afecta a la gestión económica, en la inversión, en el lugar donde se vive, en la organización de exposiciones y en otros eventos de alto nivel cultural.

- 8- ¿Considera que el momento en el que se inauguró *Cosmos*, justo coincidiendo la apertura del edificio, este proyecto artístico fue cubierto a nivel de repercusión mediática y de prensa como se merecía?

Francamente, pienso que muchos de los responsables de la isla no se dieron cuenta de la importancia que tuvo esta exposición, en los términos correspondientes, ya que reunió importantes e infrecuentes objetos y obras de arte que fueron expuestas, procedentes de varias localizaciones y museos, algunos de ellos realmente famosos. Si ellos hubieran sido conscientes, lo habrían hecho más atractivo a los periodistas y al público, más allá de Tenerife y habrían vendido el catálogo, traducido en todos los idiomas. La exposición fue sin duda a gran muestra espectacular, en donde se rellenó un impresionante espacio conformado por grandes galerías, las cuales fueron un desafío por sí solas.

9- ¿Qué opina de la programación actual?

Sigo en contacto con TEA vía web y considero que este centro de arte está realizando un buen trabajo, alrededor del surrealismo,- entre otras cuestiones-, ya que éste periodo se conforma como el centro de su colección. Todo lo que puedo decir es que TEA lo está haciendo lo mejor que puede, teniendo en cuenta los pocos recursos que aparentemente posee. Puedo decir que tuve suerte de hacer esta exposición. Desde luego, no se pueden hacer exposiciones como *Cosmos* cada tres meses, pero de vez en cuando tienes que marcarte la ocasión correspondiente y hacer hablar y poner en relieve proyectos ambiciosos.

10- ¿Se vendió el proyecto expositivo a otras instituciones nacionales e internacionales?

Primero, la idea fue disponer de una exposición inaugural sobre el cosmos, porque el museo tenía una bonita colección de pinturas de Domínguez que mostraba los intereses de éste y otros pintores en el tema. Esta idea empató con mis proyectos y estuve investigando durante aquella época en el mito de las maternidades cósmicas, comenzando con las imágenes fetales encontradas tanto en Kupka como en Kubrick. Desafortunadamente, la exposición estuvo solamente en un lugar: Tenerife. En aquel momento, resultaba muy complicado gestionar esta exposición en otros espacios, ya que el equipo estaba muy ocupado con las tareas de mudanza al nuevo edificio y la inauguración de éste.

11- ¿Cuál fue el proceso de distribución de los catálogos? ¿Cuál fue el índice de impacto?

Para conseguir una respuesta más precisa, deberías preguntar al equipo de TEA o a la editorial, pero tengo la impresión de que el catálogo no ha sido

distribuido ampliamente. Debo resaltar que en aquel momento resultó aparentemente complicado encontrarlo en España e imposible encargarlo a través de Internet (tal y como me han comentado algunas personas interesadas en comprarlo). Sin embargo, mi compañero en este proyecto, Isidro Hernández, me ha comentado que ha sido uno de los catálogos más vendidos de la tienda de TEA. En Francia, yo repartí algunas copias en librerías y profesionales (conservadores, profesores...). Cada una de las personas que han tenido la oportunidad de verlo y que lo han leído o estudiado detenidamente, han demostrado una buena impresión en relación al mismo.

12- ¿Se adquirieron fondos de la exposición de *Cosmos* por parte de TEA antes o después de la organización de la muestra?

Desde mi conocimiento, recuerdo que se adquirió una o dos piezas de Laurent Grasso y quizá un video del mismo autor.

13- ¿Considera que la existencia de un programa de patrocinio en TEA favorecería la labor de llevar a cabo proyectos expositivos?

En la actualidad ninguna institución puede estar sin un programa de patrocinio. Todos los objetivos van dirigidos al dinero que se obtiene para sus correctos usos, para propuestas científicas y no sólo para eventos que están de moda.

14- ¿Qué proyectos artísticos se plantea a medio y largo plazo?

Estoy trabajando en un proyecto sobre una exposición retrospectiva de Vasarely para un relevante museo de París, y otra sobre Nicolás Schoöffer. No obstante, organizar exposiciones no es mi única meta, aunque si es una buena oportunidad al materializar un proyecto e investigar sobre el tema, teniendo como resultado una exposición y un catálogo.

Conclusiones a la entrevista

- Entiende la historia del arte en el más amplio ámbito de la cultura visual.
- En la exposición *Cosmos*, necesitó ser multidisciplinar y recogió información y objetos de varios campos.
- *Cosmos* se ha constituido como el programa más ambicioso que se ha hecho en Tenerife dentro del campo del arte.
- El comisario independiente no es externo a la institución, ya que tiene la necesidad de estar en el funcionamiento diario de ésta.
- *Cosmos* fue concebido para cualquiera fascinado por el cosmos y los orígenes de la vida.
- La existencia de una fuerte y activa vida cultural en cualquier lugar no depende solo de tener un bonito museo construido por un famoso arquitecto.
- Piensa que muchos de los responsables de la isla no se dieron cuenta de la importancia que tuvo esta exposición.
- Esta exposición fue, sin duda, una gran muestra espectacular, en donde se rellenó un impresionante espacio conformado por grandes galerías.
- Considera que TEA lo está haciendo lo mejor que puede, teniendo en cuenta los pocos recursos que aparentemente posee.
- Las tareas de mudanza al nuevo edificio y la inauguración del mismo impidió gestionar esta exposición en otras localizaciones.
- Considera que el catálogo de la exposición *Cosmos* no ha sido distribuido ampliamente.
- Ninguna institución cultural puede prescindir de un programa de patrocinio para alcanzar una óptima gestión.

* Entrevista traducida del inglés al español por Nuria Segovia Martín.

- 1- ¿Considera que TEA- Tenerife Espacio de las Artes ha transformado la dinámica cultural de Santa Cruz de Tenerife, tal y como lo han hecho otros museos y centros en ciudades como Las Palmas de Gran Canaria, Málaga o Bilbao?

Sí. Si tenemos en consideración la idiosincrasia y las costumbres culturales de una ciudad como Santa Cruz de Tenerife, al igual que sucede en Las Palmas de Gran Canaria con el Centro Atlántico de Arte Moderno- CAAM, resulta de gran interés contar con una institución museística dotada de gran envergadura, y en el caso de TEA, dotada de una fantástica biblioteca pública que actúa de forma directa en la sociedad y la integra. Además este centro de arte cuenta con una rica programación de actividades y de cine que genera y potencia la diversificación de gustos y estilos en la sociedad canaria. Sin embargo, cabe destacar que ni Tenerife ni Las Palmas de Gran Canaria son Bilbao o Málaga, ciudades éstas de sello internacional, bien por el Guggenheim o bien por la figura de Picasso, en el segundo caso, motivos que las han hecho imprescindibles. Por tanto, ni TEA ni el CAAM consiguen este efecto.

- 2- ¿Qué papel juega el curador independiente en la actualidad? ¿Se encuentra al margen de la Institución?

En la actualidad, las actividades en el mundo del arte se encuentran reducidas a la mínima expresión. Debemos destacar dos cuestiones: por un lado, los museos y centros de arte no disponen de presupuesto para contratar a curadores externos para sus programas expositivos, lo que genera que estos profesionales emigren a otras ciudades a trabajar, y por otro lado, ante esta situación de emergencia, los conservadores de los museos se ven obligados a asumir los comisariados de la programación expositiva de estos, sobrecargando a estos técnicos.

En mi caso particular, yo llegué al ámbito de la curaduría a través de Juan Hidalgo. Mi formación profesional procede de la producción del cine y de la televisión, y en este sentido la metodología de producción de una exposición no resulta muy diferente a estas otras disciplinas. Por ello, comencé colaborando con comisarios en un primer momento, y posteriormente, y tras la experiencia, continué comisariando proyectos, en donde mi misión fundamental es estar al servicio de los artistas más que a la inversa.

- 3- ¿Cómo se desarrollaron sus directrices de gestión como comisario de la exposición *Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo*? ¿Cuál fue su misión principal al coordinar y dirigir este proyecto curatorial?

En primer lugar, debo destacar que mi ocupación principal estuvo centrada en la búsqueda de instituciones productoras del proyecto artístico. Como conocerás, las exposiciones se organizan desde dos vertientes: por un lado, el curador le presenta un proyecto a la institución museística y por otro lado, es ésta es la que propone la exposición al comisario externo. En este sentido, *Desde Ayacata*, fue el resultado de una propuesta realizada por mí como comisario externo, consensuada con el artista Juan Hidalgo, a quien me une una relación personal, de quien conozco a la perfección su vida y obra. De este modo, se concibió un proyecto expositivo que originariamente se presentó al Cabildo de Gran Canaria, pero éste no podía asumir su gestión de forma individual. Posteriormente, lo presentamos al Instituto Valenciano de Arte Moderno- IVAM, que mostró un gran interés desde que lo estudió, pero posteriormente fueron algunos los problemas logísticos los que le impidieron coproducirlo junto con el CAAM, propuesta ésta del Catedrático en Historia del Arte, Fernando Castro Flórez.

Por ello, y atendiendo a la fase inaugural que irrumpía en TEA- Tenerife Espacio de las Artes, presentamos el proyecto al actual conservador- jefe de la colección de este centro de arte, Isidro Hernández, quien mostró gran entusiasmo con el mismo, constituyéndose en el gran motor institucional, junto con el consejero,

Cristóbal de la Rosa. Una vez se tuvo el apoyo correspondiente del Cabildo de Tenerife, volvimos a retomar las conversaciones con el Cabildo de Gran Canaria y el CAAM, centro de arte éste dirigido durante aquella etapa por Federico Castro Morales, quien aceptó coproducir la muestra. De este modo, comenzamos a realizar el presupuesto y a definir el proyecto artístico, junto con el grueso de las obras que lo iban a componer y cuya mayoría se encontraban localizadas en Canarias y una parte relevante en el Centro de Fotografía Isla de Tenerife. Debemos resaltar, que el 90% de la exposición se encontraba producida, únicamente un 10% requería producción, además de los gastos habituales de transporte, embalaje y enmarcado. No obstante, se requería una tercera institución coproductora para llevar a cabo el proyecto y en este sentido, fue Artium, la responsable de hacer realidad la exposición. Esta gestión, fue realizada gracias al apoyo del anterior director artístico de TEA- Tenerife Espacio de las Artes, Javier González de Durana, quien acogió el proyecto con interés y trasladó el entusiasmo a la institución.

Por tanto, me convertí en un mediador, cuya labor fundamental se basó en la producción de la muestra desde la gestación del proyecto, la organización de la exposición en las tres sedes coproductoras hasta la edición del catálogo, cuyo diseño fue realizado por Javier Caballero, bajo la supervisión del artista. En definitiva, el proyecto artístico fue resuelto de manera satisfactoria y diferente en cada uno de los centros de arte donde itineró. No obstante, nuestro deseo hubiera sido que el patrimonio artístico de estos se hubiera incrementado con la adquisición de alguna de las obras de la producción de Hidalgo, pero la coyuntura económica no alentó a dichas compras.

4- ¿Cuál fue el presupuesto de la exposición?

Entorno a los 30.000 euros.

5- ¿Itineró el proyecto expositivo a otras instituciones nacionales e internacionales?

Al margen de Artium, CAAM y TEA, instituciones coproductoras de la exposición, no podemos afirmar que haya itinerado fuera de estos centros. Cabe mencionar que hubo interés de organizar una muestra con una versión más reducida de *Desde Ayacata*, para que fuera expuesta en el Instituto Cervantes, pero finalmente no se ejecutó.

- 6- ¿A qué tipo de público se dirige *Desde Ayacata 1997-2009. Juan Hidalgo*? ¿Qué perfil supone un reto?

Esta exposición no busca un perfil concreto. Está dirigida al público interesado en arte contemporáneo en general. Una de las principales motivaciones del artista es que el público tenga la última palabra ante cada una de las piezas que observan, que den rienda suelta a su imaginación. Pero nuestro reto con esta muestra es que el público no acostumbrado a este tipo de manifestaciones artísticas asista a esta exposición y experimente con el arte. Es curioso, pero en algunas de las sedes coproductoras de la exposición se practicó la autocensura, adoptando medidas extremas para preservar el contenido sexual de la muestra, como fue el caso de TEA y del CAAM. Al margen de las citadas diferencias con estos centros por el tratamiento del tema de la muestra, debemos estar agradecidos y orgullosos por el trabajo realizado y por las visitas recibidas.

- 7- ¿Qué opinión merece en la sociedad actual los debates en torno a la identidad de género, la representaciones objetuales relacionadas con el sexo, etc? ¿Considera que en la actualidad existen suficientes comisarios e instituciones culturales que apoyen esta tendencia?

Si son suficientes no lo sé, pero lo que sí dejó claro es que cada vez más existen más artistas y más comisarios que trabajan los temas de identidad de género, etc. En el caso de Juan Hidalgo, podemos resaltar que aborda estas cuestiones de manera global, no de forma más específica como si lo hacen otros creadores. Además, las instituciones culturales también apoyan esta tendencia, tales como el

MUSAC, Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León o el MACBA, Museu d'Art Contemporani de Barcelona entre otros a destacar.

8- ¿Qué proyectos artísticos se plantea a medio y largo plazo?

Una de las mayores fascinaciones de Juan Hidalgo es la escenografía artística de su obra, materializar sus montajes expositivos, intervenir en la esencia desde su inicio. Por ello, todos aquellos proyectos en los que se inicie, deben estar influenciados por esta tendencia. En la actualidad, existen peticiones de diversas galerías de arte españolas para vender obra de Hidalgo, así como una intervención inaugural del creador próximamente en La Alhambra de Granada.

Conclusiones a la entrevista

- Tanto las ciudades de Santa Cruz de Tenerife como Las Palmas de Gran Canaria carecen de sello internacional.
- En la actualidad, la actividad artística se encuentra reducida a la mínima expresión.
- La exposición *Desde Ayacata*, se encontraba producida al 90%, cuando se ofreció a las instituciones públicas.
- Lamenta que debido a la coyuntura económica, las instituciones coproductoras del proyecto artístico no adquieran obras de la colección de Hidalgo.
- En las sedes coproductoras de las exposiciones se practicó la autocensura, preservando el contenido de éstas.
- Juan Hidalgo es un entusiasta de la escenografía en sus montajes expositivos.

- 1- ¿Qué ha motivado a la Galería Guillermo de Osma el interés por la vanguardia histórica europea y latinoamericana?

En primer lugar, porque es uno de los grandes momentos de la historia del arte, lleno de cambios e innovaciones y donde se crean las bases para el arte del resto del siglo, y también del actual. Es una época que siempre me ha interesado particularmente, desde mis años en la facultad de historia del arte.

En segundo lugar, cuando abrimos la galería en Madrid en 1991, después de haber vivido muchos años fuera, no había ninguna galería que se especializara exclusivamente en esta época en España, dejando una gran laguna que hemos ido cubriendo

- 2- ¿Piensa que en la actualidad existen suficientes comisarios e instituciones culturales que promueven las vanguardias artísticas?

Hay más comisarios que instituciones que se interesen por la promoción de las vanguardias históricas. Pero también es verdad que a partir de nuestro trabajo y el de otros, en bastantes museos y fundaciones, empezando por el MNCARS, pero también el IVAM, Patio Herreriano etc..., cada vez está más presente en las colecciones, en las exposiciones y publicaciones. Se ha recorrido mucho camino desde 1991.

- 3- ¿Cuál es el perfil del coleccionista que contacta con su galería?

Una galería siempre atrae a todo tipo de público y coleccionistas, pero en nuestro caso, el coleccionista es bastante conocedor, curioso y fiel. Le gusta seguir las exposiciones que presentamos, donde pretendemos mostrar muchas

novedades y donde alternamos artistas consagrados con otros menos conocidos, pero que merece la pena revisar y dar a conocer.

- 4- ¿Qué motivó a su galería a organizar una exposición como la celebrada hace algunos años, bajo el título *Oscar Domínguez 1906-1957*?

Siempre me ha interesado mucho Óscar Domínguez. Creo que es un gran artista y que no ha tenido todavía suficiente reconocimiento. A esta exposición, que tuvo lugar en 1994, le siguieron otras tres dedicadas exclusivamente al artista.

- 5- ¿Disponen de piezas de Domínguez para su adquisición? ¿Qué etapa interesa más al mercado del arte?

Sí. Siempre solemos tener en inventario obra de Domínguez para la venta, tanto óleos como decalcomanías y otras obras sobre papel. La etapa que más interesa son los años 30, la obra más marcadamente surrealista del artista

- 6- ¿Cree que TEA-Tenerife Espacio de las Artes, posee una de las mayores colecciones de Europa sobre la producción artística de Óscar Domínguez?

Sí, sin duda. Tanto por la calidad, como por la cantidad.

- 7- ¿Cuáles eran las políticas de adquisición de obras de arte que tenía TEA cuando se pusieron en contacto con ustedes para completar la colección?

Cuando el Cabildo se puso en contacto con nosotros, gracias a la galería Leyendeker, no tenían casi obra y estaban comenzando la colección. Todavía no se había creado el Instituto Óscar Domínguez, cuyo nombre parecía mucho más adecuado que el de TEA. Creo que es una pena que haya desaparecido el nombre de Domínguez de la institución. En cualquier caso, tenían entonces muy pocas obras y la idea era construir una colección

importante. Gracias a nuestros contactos con coleccionistas y galeristas internacionales, pudimos conseguir para el Cabildo algunas obras fundamentales del autor, sobre todo en lo que se refiere a los años 30, como *Dimanche*, el objeto *París*, el autorretrato premonitorio... Compraron cuadros fantásticos, que hoy en día sería muy difícil encontrar en el mercado. Creo que puedo decir sin vanidad que gran parte de las mejores obras de la colección vienen de nosotros.

- 8- ¿Considera que tras seis años desde la apertura de TEA, este centro reclamaba la existencia de una sala permanente dedicada a Óscar Domínguez?

Sí. Como ya he dicho, es una pena no haber resaltado el nombre del artista canario más importante del siglo XX.

- 9- ¿Son conscientes de la subida de precios de las obras de arte del artista Óscar Domínguez durante el periodo de gestación del centro de arte?

Yo creo que todos somos conscientes de la subida de precios de Domínguez, sobre todo en las obras de los años 30. No sólo sería difícil encontrarlas hoy en el mercado, sino que cualquier coleccionista o institución que quisiera adquirir una de estas obras, tendría que estar preparado a pagar tres o cuatro veces, si no más, de lo que se pagó entonces. Yo creo que se puede afirmar que hoy en día sería imposible hacer esta colección, sin duda una de las mejores inversiones del Cabildo de Tenerife. Espero que sean conscientes y que sigan apoyando la colección.

- 10- ¿Considera que los agentes culturales, galeristas, consultores de arte, artistas se podrían constituir como un buen órgano de consulta al consejo de administración, al menos de forma eventual?

Creo que sería una buenísima idea. No tengo ninguna duda de que los galeristas sabemos en muchos casos más de coleccionar y organizar exposiciones, que muchos académicos y políticos. Estos últimos tendrían que ir desapareciendo de los consejos de las instituciones culturales, que tendrían que ser completamente apolíticas. De hecho, en muchas instituciones internacionales, los agentes culturales están representados en los órganos directivos o consultivos.

11- ¿Considera que las manifestaciones artísticas realizadas en Canarias tienen visibilidad a escala nacional e internacional?

Depende mucho. En mi experiencia, las exposiciones que han tenido que ver con Domínguez, Gaceta de Arte y el Surrealismo, han tenido eco nacional e internacional. En cambio, las que tienen que ver con el arte más contemporáneo han tenido menos visibilidad. Los recortes económicos han influido mucho en la pérdida de visibilidad de la actividad en Canarias. Parece que habría que centrarse en el Surrealismo y potenciarlo.

Conclusiones a la entrevista

- Existen más comisarios que instituciones que se interesan por la promoción de las vanguardias históricas.
- El perfil del coleccionista de su galería, es conocedor, curioso y fiel.
- Le interesa Óscar Domínguez y considera que no ha tenido todavía suficiente reconocimiento.
- Tiene en el inventario algunas piezas de Domínguez en su galería y que la etapa que más le interesa es la relativa a los años 30.
- Opina que TEA cuenta con una de las mejores colecciones de Domínguez de Europa, tanto por cantidad como por calidad.

- Piezas de Domínguez, como *Le Dimanche*, el objeto *París*, o *El Autorretrato premonitorio*, fueron adquiridas por el Cabildo de Tenerife a través de su galería.
- Cree que gran parte de las mejores obras de la colección de TEA, vienen de su galería.
- El centro de arte debería haberse denominado como el nombre del artista Óscar Domínguez.
- Es consciente de la subida de precios de Domínguez, sobre todo en las obras de los años 30. En la actualidad, por las mismas piezas que se adquirieron, se podría pagar tres o cuatro veces de lo que se pagó entonces.
- En la actualidad sería imposible hacer una colección como la de TEA sobre Domínguez.
- Considera que la colección de TEA sobre Domínguez, es una de las mejores inversiones del Cabildo de Tenerife
- Los galeristas saben más de coleccionar y organizar exposiciones, que muchos académicos y políticos.
- Los recortes económicos han influido mucho en la pérdida de visibilidad de la actividad en Canarias.

- 1- ¿Qué le motivó a comenzar a coleccionar obras de arte y cuáles han sido sus criterios de adquisición?

No fue premeditado. Mi primera compra fueron dos obras gráficas, una de Fernando Zóbel y otra de Gustavo Torner, realizadas en el Museo de Arte Contemporáneo de Cuenca. Con posterioridad, a medida que iba ampliando mis conocimientos sobre el arte, fui orientándome hacia artistas modernos, fundamentalmente el arte constructivista abstracto. Me gusta mucho Sean Scully, Mark Rothko, etc. Por supuesto que no tengo cuadros de ellos, ya me gustaría.

- 2- ¿Qué opinión tiene en la actualidad sobre el mercado del arte en Canarias? ¿Existe suficiente creatividad?

En mi opinión, no existe mercado del arte en Canarias. Con respecto a la creatividad, creo que existe, pero que no se impulsa puesto que los distribuidores y las galerías, han cerrado prácticamente en su mayoría y por tanto nuestros artistas se tienen que proyectar necesariamente hacia el exterior ante la falta de perspectivas locales.

- 3- ¿Colecciona por inversión o por placer?

Buscando las dos cosas: amor e interés.

- 4- ¿Cree que tiene visibilidad el arte contemporáneo en Canarias?

Como ya le dije anteriormente creo que no. Falta apoyo institucional y privado.

5- ¿Cómo definiría su colección de obras de arte y cómo ha ido evolucionando?

Mi colección, por llamarla así, es muy modesta. Como comenté anteriormente, la inicié en el año 1982, comprando obra gráfica y ha ido evolucionando, en función de mis posibilidades económicas, hacia obra original, así como también hacia otras técnicas artísticas como la fotografía.

6- ¿Considera que TEA- Tenerife Espacio de las Artes, ha revitalizado la cultura en Canarias?

Creo que sí, pero con una respuesta muy desigual.

7- ¿Qué le motivo a asociarse a Amigos de TEA?

Mis ganas de contribuir a la difusión del arte entre los canarios.

8- ¿Cree que se debe potenciar las colaboraciones y el mecenazgo individual en este centro de arte?

Por supuesto que sí y más en la situación económica actual de crisis económica y falta de recursos de las administraciones públicas.

9- ¿En qué grado mejoraría Amigos de TEA?

Creo que es necesario difundirlo mucho más y, además, dejarle la iniciativa a los asociados para que la compartan con la administración, y no como hasta ahora...

10- ¿Cuál es su valoración de este centro de arte tras más de cinco años de su apertura?

La considero positiva, si bien su respuesta es muy desigual. Me gustó mucho al principio, tenía una dirección y objetivos claros.

Conclusiones a la entrevista

- La primera compra que realizó este coleccionista fueron dos obras gráficas de los artistas Fernando Zóbel y Gustavo Torner.
- La colección de arte de Vargas ha ido evolucionando en función del gusto artístico y de las posibilidades económicas del momento.
- Considera que no existe mercado del arte en Canarias y por ello los artistas locales se proyectan al exterior.
- Es consciente que en nuestra comunidad autónoma falta apoyo institucional y privado.
- Se asoció a Amigos de TEA motivado por el ánimo de difundir el arte entre los canarios.
- Piensa que Amigos de TEA se debe difundir más, potenciando las iniciativas de los asociados.
- A este socio de Amigos de TEA le gustó mucho el rumbo que tenía los primeros años de funcionamiento de TEA, caracterizados por una dirección y unos objetivos claros.