

**Un análisis de la gestión del INSTITUTO VALENCIANO DE
ARTE MODERNO (IVAM).**

**Pau Rausell Köster.
Dpt. D'Economía Aplicada.
Universitat de València.**

Tel 96 3828645. Fax 3828415 e-mail Pau.Rausell@uv.es

El Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM) es una de las instituciones más significativas del espacio cultural de la Comunidad Valenciana. Su papel como museo de Arte Moderno constituye hoy en día una de las referencias más importantes en la realidad museística nacional. La consistencia de su proyecto, su repercusión y su consolidación en un espacio de tiempo relativamente corto han llamado la atención de los especialistas. El hecho de que surja a partir de una iniciativa del sector público y en un espacio relativamente periférico en cuanto a la fuerte concentración y centralización que vive el panorama artístico mundial, le confiere una singularidad especial que exige cierta atención a sus pautas de gestión.

1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL ENTORNO

1.1 Breves características sociodemográficas, económicas y territoriales del entorno

Las tres provincias de la Comunidad Valenciana (Alicante Castellón y Valencia) tiene aproximadamente 4 millones de habitantes, de los cuales 750.000 viven en su capital, la ciudad de Valencia. En términos absolutos, el PIB se sitúa, en el contexto europeo, en la vigésima posición. La Comunidades españolas que la sobrepasan son Cataluña, Madrid y Andalucía. Respecto al PIB por habitante se sitúa alrededor de la media española y en un 75% de la media europea. Su estructura productiva se apoya en tres pilares que la configuran tanto económicamente como sociológicamente; el turismo -basado en la fórmula sol y playa-, la agricultura intensiva -cítricos y hortalizas-, y la industria basada en las pequeñas y medianas empresas de sectores tradicionales (calzado, textil, juguetes, mueble, azulejos). Excepto en la provincia de Alicante, estos tres sectores se concentran en la franja costera, sobre el eje de comunicaciones que supone la carretera N332. Se trata de una economía altamente exportadora, cuyo principal cliente es la Unión Europea. Su industrialización tardía y su modernización reciente explica la debilidad de una burguesía en términos tradicionales y este hecho tiene una importancia significativa en la articulación de la sociedad, en la configuración de la estructura política, así como en las actitudes hacia las manifestaciones básicas de la cultura. El desarrollo del Estado Autonómico desde finales de los años setenta dota de instituciones de autogobierno propias con competencias en el ámbito cultural

1.2 Breve repaso al sector de las arte contemporáneo y perspectivas.

El sector de las artes plásticas, especialmente al arte moderno, tanto desde el punto de vista de la exhibición como en el desarrollo del mercado de las obras de arte tiene en España una historia corta. Hasta los años sesenta la comercialización de arte contemporáneo se limitaba a ámbitos muy restringidos, y la demanda se dirigía principalmente hacia el arte tradicional. Desde entonces, de manera paralela a la normalización de la vida cultural del país, ha habido un crecimiento considerable, tanto de su red comercial como en las experiencias de exhibición. Es a partir de los años ochenta cuando se vive una verdadera eclosión del fenómeno, que se traduce en un incremento notable de la demanda y de los precios, un aumento de la atención de los medios de comunicación, al mismo tiempo que se cubre la geografía de numerosas infraestructuras de exposición tanto públicas como privadas.

En la Comunidad Valenciana, las experiencias en el ámbito del arte contemporáneo, se limitaban a las actividades de unas pocas galerías privadas (y heroicas) radicadas principalmente en la ciudad de València y en el único precedente museístico -El Museo Popular de Arte Contemporáneo-, que desde los años setenta, está localizado en la pequeña ciudad castellanense de Villafamés y que persiste en la actualidad aunque en un proceso de redefinición continua para evitar ser eclipsado definitivamente por el IVAM. También aquí, será a partir de los años ochenta cuando se multiplica de forma espectacular el número de galerías y se multiplican las experiencias desde el ámbito público, así como la oferta expositiva de fundaciones u otras instituciones.

A pesar de que la Comunidad Valenciana contiene una masa crítica suficiente y entusiasta en términos de artistas, galeristas y críticos, y a pesar del impulso que supone la aparición del IVAM en 1989, es bien cierto que la posición de Valencia en el conjunto de las artes plásticas continúa teniendo una posición periférica frente a los mercados que suponen Barcelona y Madrid en el ámbito nacional. Por supuesto, en conjunto, queda situada en una periferia aún mayor si lo contemplamos desde una óptica internacional.

Tomando como indicador sobre el interés que suscita en la Comunidad Valenciana el arte moderno el número de galerías promocionales de arte contemporáneo podemos comprobar que la Comunidad Valenciana se puede posicionar en un nivel intermedio.

Cuadro 1. Comparación del nº de Galerías de Arte

Comunidad Autónoma	Nº de Galerías	% Total Nacional	Gal. por 100.000 hab.
Cataluña Barcelona (prov.)	173	28,5	2,78
Comunidad de Madrid Madrid	149	24,5	2,92
Comunidad Valenciana Alicante Valencia Catellón	72	11,8	1,34 1,99 2,43

Fuente: AAVV (1995): Las galerías de Arte en España. Informe encargado por la Unión de Asociaciones de Galería de Arte de España. No publicado.

Es posible detectar cierta recuperación en el mercado del arte contemporáneo, después de la fuerte crisis sufrida desde principios de los noventa y desde el punto de vista de la demanda de exposiciones es evidente que el incremento de la formación está generando un interés creciente en la exposiciones de arte contemporáneo

2 ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

2.1 Antecedentes y finalidades

El proyecto del IVAM es un diseño que proviene directamente del ámbito institucional autonómico, sin prácticamente ningún antecedente previo, y que no nace, como muchos otros museos, para albergar ninguna colección que existiera anteriormente. La iniciativa está muy ligada a un personaje concreto, Tomás Llorens, crítico de arte de reconocido prestigio, que desde la Dirección General de Patrimonio de la administración autonómica lo concibe desde mediados de los años 80. La voluntad política de la administración autonómica respaldada por una mayoría holgada del Partido Socialista Obrero Español, el empuje personal sobre el proyecto del Consejero de Cultura de entonces (Ciprià Ciscar) posibilitan la aparición de este museo y su generosa dotación presupuestaria .

Cuadro 2

Relación entre el presupuesto destinado a la totalidad de los museos y el presupuesto total de los departamentos de cultura en la CCAA(*). 1994.

CCAA	Presuuesto Total en Cultura	Presupuesto Museos	Museos/Total
ANDALUCIA	33.339	1.380	4,14%
ASTURIAS	2.310	200	8,66%
CASTILLA Y LEON	7.504	927	12,35%
CATALUÑA	20.526	2.750	13,40%
EXTREMADURA	3.787	447	11,80%
GALICIA	5.767	509	8,83%
COMUNIDAD VALENCIANA	7.801	1.301	16,68%

(*). Se han escogido aquellas Comunidades con datos homogéneos respecto al epígrafe de Museos.

Fuente: La Cultura en Cifras. Ministerio de Cultura 1995. Para la C.V, los datos sobre museos corresponden exclusivamente al IVAM. Memorias Anuales IVAM

Al margen de su función de divulgación del arte moderno y del cumplimiento de sus actividades estrictamente museísticas, el IVAM constituye un estandarte simbólico de la política cultural implementada por el gobierno autónomo, centrada en grandes obras de infraestructuras y proyectos de prestigio. Sus virtudes así como sus defectos provienen de éste mismo planteamiento

2.2 Estructura y Naturaleza Jurídica

El IVAM es el eje central de la política pública relativa a las artes plásticas y concretamente las referidas al arte moderno. Como institución pública nace con la Ley 9/1986, de 30 de Diciembre como ente autónomo de derecho público, con la intención de servir para el despliegue de la política cultural de la Generalitat Valenciana relativa al conocimiento, la tutela, el fomento y la difusión del arte moderno. Su relativa autonomía está justificada por la especial agilidad de gestión, dadas sus particularidades, que requiere la política institucional de fomento, difusión y orientación del arte moderno

Los objetivos del IVAM son:

- Prestar una especial atención a la producción artística valenciana
- Al mismo tiempo que estimular y fomentar la sensibilidad de la sociedad por el arte moderno creado fuera de la Comunidad Valenciana.

Para conseguir estos objetivos, son Funciones del IVAM según declara la Ley:

- a) Constituir y custodiar un conjunto de colecciones museísticas representativas del desarrollo del arte moderno así como todas las funciones asociadas con esta tarea.
- b) Organizar y llevar a cabo exposiciones de arte moderno.

c) Organizar y llevar a cabo actividades culturales encaminadas al conocimiento y la difusión del arte moderno.

Este planteamiento normativo muestra que el IVAM es más que un museo de arte moderno y que ha de cumplir otras funciones en este campo. En definitiva, es el instrumental del Gobierno Autónomo para la implementación de las políticas culturales referidas al arte moderno.

Su marco institucional, a pesar de constituirse en ente autónomo con categoría de instituto, muestra una elevada dependencia de la Consellería de Cultura. De hecho el presidente del IVAM es el "conseller" de cultura y sus destinos están dirigidos por un patronato compuesto por diez miembros, de los cuales nueve son designados directa o indirectamente por la propia Consellería de Cultura. La única excepción la constituye el miembro propuesto por la Consellería de Economía y Hacienda.

Esta elevada dependencia del museo respecto a los poderes políticos podría implicar que el diseño de las estrategias a largo plazo se viera mediatizado por los cambios en la esfera política. Sin embargo, a pesar de que la institución ha tenido varios directores (Tomás Llorens, Carme Alborch y Francisco Yvars durante la época socialista), el conjunto del equipo técnico ha permanecido bastante estable y ha consolidado un proyecto que cuenta con un elevado grado de consenso. Los cambios políticos y el consecuente cambio de director (Juan Manuel Bonet) acaecidos durante 1995 por la llegada del partido conservador (Partido Popular) al gobierno autonómico (a pesar de algunas lógicas disputas en período electoral) no han supuesto cambios sustanciales ni en sus planteamientos organizativos y de gestión ni en las políticas de edición, exhibición o compras. Tomás Llorens ha sido el ideólogo del proyecto y cuenta con 3 años para poner en funcionamiento el proyecto (desde 1986 que aparece la Ley de creación del IVAM, hasta su inauguración en 1989) pero lo abandona para dirigir el Reina Sofía, principal centro de arte contemporáneo del estado Español. El período de Carme Alborch (1989-1993), antigua propietaria de una galería de arte y posteriormente con importantes responsabilidades en la política cultural del Gobierno Autonómico, constituye el de su consolidación definitiva y su inserción en la red internacional de museos. Carmen Alborch abandona la dirección cuando es designada Ministra de Cultura del Gobierno central en 1993. Francisco Yvars, crítico de arte y miembro del equipo del IVAM desde sus inicios como director de la revista del Museo KALIAS asume la dirección y

prosigue en una línea ya definida por sus antecesores. Así como lo ha hecho Juan Manuel Bonet, escritor, crítico de arte y periodista.

Cuadro 1
Organigrama del IVAM

Organos rectores	Funciones	
Presidente (Conseller de Cultura)		
Consejo Rector Presidente (Conseller de Cultura). MM Vice- Nombrado por Conseller de Cultura Vocales Natos Director General de Patrimonio. Secretario General C.C Director- Gerente Vocales designados Vocal CC Vocal C.Hacienda. Hasta seis profesionales de reconocido prestigio. (Tres de ellos a propuesta del Consell Valencià de Cult.)	Organo de Gobierno Dirección Control Supervisión Funciones concretas: -Aprobación Plan anual de actividades. - Aprobación Memoria Anual - Aprobación Anteproyectos de Presupuestos - Aceptación de donaciones legados y otras	
Director Gerente (Nombrado y destituido por el Consejo rector a propuesta del presidente)	- Dirección del Instituto y de su personal. - Ejecutar acuerdos Consejo Rector - Preparar Plan anual y presupuestos. - Todas las demás funciones que el consejo le encomiende	
Unidades de Gestión		
ADMINISTRADOR		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN ECONÓMICA	SEGURIDAD
REGISTRO	PUBLICACIONES	BIBLIOTECA
COMUNIC. Y DIDÁCTICA	CONSERVACIÓN	RESTAURACIÓN

Fuente: Ley 9/1986 de 30 de Diciembre. DOGV Num 500(01/07/1987). IVAM y elaboración propia

2.3 Características físicas e infraestructuras disponibles.

El IVAM cuenta con dos espacios diferenciados tanto en su origen y características como en sus funciones. El edificio más emblemático, el centro Julio González, de nueva construcción y diseñado específicamente para su actividad museística, cuenta por tanto con todos los requerimientos técnicos para la conservación, almacenaje y exhibición de las obras artísticas. En este edificio principal hay 9 salas de exposición (4.800 m²) a parte de contener todos los servicios anejos a la actividad del museo (tienda, cafetería, almacenes, oficinas, departamentos de restauración, salón de actos, biblioteca). Es en este espacio donde se exhibe parte de la colección permanente y las grandes muestras.-

El segundo espacio expositivo es el Centro del Carmen radicado en un convento restaurado del siglo XIII, y utilizado exclusivamente para exposiciones temporales, siguiendo el modelo de las "Kunsthalle" centroeuropeas. En este espacio se presentan las propuestas más promocionales y arriesgadas

Ambos edificios se encuentran muy próximos y dentro del perímetro monumental de la ciudad de Valencia (Barrio del Carmen)

2.4 Actividades y programación.

Las actividades principales del IVAM, y las que consume mayor proporción del presupuesto son la organización y programación de exposiciones y la configuración de su colección permanente. Desde 1989 hasta hoy el IVAM ha organizado aproximadamente 150 exposiciones en sus dos espacios expositivos, con una proporción importante de producciones propias y coproducciones con otras instituciones de prestigio

Cuadro 2
Numero de exposiciones del IVAM (1989-1995).

		1990	1991	1992	1993	1994	1995	Total
Julio Gonzalez	16	16	16	13	13	13	15	102
Centre del Carme	4	5	6	8	5	7	5	40
Total	20	21	22	21	18	20	20	142

Fuente: Memorias anuales del IVAM

Las exposiciones programadas consisten tanto en artistas locales de sólida proyección nacional e internacional (Sorolla, Alfaro, Equipo Crónica, Pinazo, Miquel Navarro, Mompó,... como a artistas y movimientos de gran reconocimiento internacional (Kyrkeby, Soulages, Hamilton, Chillida, Picasso, Cragg, Oldenburg, el informalismo español, la vanguardia húngara,...)

Otra actividad que ha reportado al IVAM un notable prestigio es su labor investigadora y editora. Desde el IVAM se edita una revista teórica e historiográfica del arte -KALIAS- que cuenta con dos números anuales y que ha alcanzado elevados niveles de excelencia. Su distribución llega con notable aceptación a prácticamente todos los centros museísticos y de investigación de Europa, Estados Unidos y Japón. Completan la actividad editorial la edición de catálogos y libros de artista

La labor investigadoras y didácticas derivada de la propia actividad del museo se completa con los cursos y ciclos de conferencias y con las existencia de la biblioteca y el centro de documentación.

2.5 Estructura y calificación del personal.

La estructura de personal se consolida en 1991 y desde entonces ha variado muy poco. La dificultad política de modificar el Capítulo I de los presupuestos ha implicado que a pesar del notable incremento de actividades desde 1989, se mantenga estable el número de trabajadores. El número (66 en la actualidad) es relativamente modesto si atendemos al monto del presupuesto, al número de actividades y lo comparamos con instituciones similares.

Cuadro 3

Estructura de la plantilla.

Altos Cargos	Nivel A. Titul. Super.	Nivel B Titul. Med.	Nivel C. Admon	Nivel D. Auxiliares	Nivel E. Subaltern.	Total
1	18	9	4	13	21	66

Fuente: Presupuesto Generalitat Valenciana

2.6 Presupuesto y estructura financiera.

El IVAM, en su vertiente museística es completamente un museo público y el gobierno de la Generalidad Valenciana provee más del 90% de sus ingresos totales. La subvención pública no está garantizada en su monto total, y su dotación se discute al igual que el resto de las partidas, en los presupuestos anuales del gobierno regional. Por ley, el origen de los fondos del museo pueden provenir de:

- La rentas generadas por el patrimonio afecto al museo.
- Los subsidios concedidos por el Gobierno Regional
- Los subsidios obtenidos por otras instituciones públicas o privadas.
- Las rentas generadas por la actividad del museo.
- Cualquier otro tipo de ingresos atribuidos al museo.

El presupuesto total del IVAM aumenta de forma continuada desde 1989 a 1991, pasando de 1.167 millones en 1989 a los más de 1.666 millones de 1991. Durante un par de años muestra una cierta estabilidad en términos corrientes, sufriendo a partir de 1994 una reducción considerable. La estructura de sus presupuestos en términos de gastos resulta de la siguiente forma:

Cuadro 4

Presupuesto de Gastos IVAM 1989-1995 (En miles de pesetas)

	Cap I	%/ Tot.	Cap II	Cap VI			Otros. (Cap 0 Remanente)	Total
				Obras arte	%/ Total	Otros		
1989	158.200	13,5	451.457	452.775	38,8	0	105.299	1.167.783
1990	139.500	10,4	642.754	415.000	31,0	35.000	105.417	1.337.712
1991	171.100	10,3	652.684	610.000	36,6	12.199	220.320	1.666.350
1992	195.890	12,3	788.694	346.000	21,8	43.983	213.336	1.587.937
1993	210.900	12,9	718.789	452.000	27,6	72.615	182.217	1.636.562
1994	221.670	13,3	663.784	532.000	31,9	27.837	220.646	1.665.982
Tot.	1097260		3918162	2807775		191634	1047234	9062326

Fuente: de 1989 a 1994 para capítulo I, II, VI y Total. Presupuestos definitivos Memoria anual del IVAM. Para gastos en obras de arte. J.LL IVAM

El IVAM, detrás del Museo Contemporáneo de Arte Moderno Reina Sofía es el mejor dotado de España, y también este factor, junto con otros, es el que explica parcialmente su notable éxito. Los gastos de personal se llevan entre el 10 y el 13% del total de los presupuestos, según los años, mientras que el capítulo VI, destinado principalmente a la adquisición de nuevos fondos para el museo, oscila entre el 20 y el 40% del total del presupuesto.

Respecto al origen de los ingresos, a pesar de que la ley posibilita utilizar varias fuentes, tal como se indica en los párrafos anteriores, prácticamente todos los fondos provienen de transferencias otorgadas por el Gobierno Autonómico. Al igual que en la mayoría de los centros que tienen más o menos garantizadas las transferencias desde el sector público, el papel de los ingresos propios aunque representa un porcentaje reducido del total de los ingresos - aproximadamente un 10% en los últimos años-, sí que supera lo habitual en este tipo de instituciones de titularidad pública, y además, el IVAM muestra una capacidad creciente para obtener fondos.

Los ingresos propios, provienen de las entradas -aunque representan una cifra muy pobre sobre el total de los ingresos-, las concesiones (tienda y cafetería), la explotación de las

exposiciones de producción propia, el fondo editorial y la aportación de los patrocinadores - unos 70 millones en 1994-.

Es de remarcar la importancia creciente que tienen los recursos generados por la venta de las exposiciones propias¹ (unas veinte) que recorren las más diversas instituciones nacionales e internacionales. Sólo en los últimos años y dadas las restricciones presupuestarias, desde la gestión se muestra una mayor preocupación por las posibilidades de aumentar la autofinanciación.

¹ Las exposiciones que el IVAM puede ofertar, de distintos autores o movimientos, son entre otras; Renau, Saura, Equipo Crónica, Pinazo, Gabriel Cualladó, Informalismo internacional de la Colección del IVAM, fotógrafos valencianos, Esculturas Valencianas contemporáneas, El Montaje, Los años 30, Dibujos de Julio González

Cuadro 5

Comparación entre la estructura de los ingresos de tres grandes centros de arte moderno (miles de pesetas)

Centro	AÑO	Transferencias			Ingresos Propios	% / Total	TOTAL(*)
		Central	CCAA	Local			
IVAM	92		1275084		90686	6,64%	1365770
IVAM	93		1312084		123747	8,62%	1435831
IVAM	94		1301291		144000	9,96%	1445291
REINA SOFIA	92	3357868			34779	1,03%	3392647
REINA SOFIA	93	3091989			71598	2,26%	3163587
CCCB	92	62576		2443569	27961	1,10%	2534106
CCCB	93	96592		1167331	42983	3,29%	1306906

(*) Sin contar Cap 0, ni los remanentes de años anteriores

Nota: En los años 92 y 93 el CCCB se encontraba en fase de construcción

Fuente: Memorias anuales del IVAM y CEP (1995) Despesa per nivells de govern als equipaments culturals de les principals ciutats espanyoles (1995)

3. RETOS Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.

La doble condición del IVAM como museo y como ente público determina un doble marco de referencia en donde insertar su presencia y define la mismo tiempo una doble estrategia para asegurar su éxito en los dos ámbitos.

Como museo, además de cumplir con el objetivo de difundir y sensibilizar a la opinión pública frente al arte moderno, debe encontrar las características que lo diferencien como espacio cultural específico frente a otros productos y servicios con los que compite. Es evidente que en el caso del arte contemporáneo existe un circuito nacional e internacional, que al menos a nivel europeo, configura verdaderamente un "mercado único", sobretodo desde el punto de vista de la oferta. La internacionalización del arte contemporáneo justifica que para un museo, el ámbito de referencia sobre el que definir su estrategia competitiva no se sitúa en el ámbito local sino que lo constituye la red de museos de arte moderno de las ciudades españolas y europeas. Frente a esta realidad, la definición de un producto de calidad

y que contenga cierta notoriedad dentro de su ámbito de referencia exige simultáneamente procesos de homogeneización y de diferenciación.

Homogeneización en los parámetros de gestión, calidad, en los modelos de relación con los agentes implicados (proveedores, artistas, comisarios, prensa, etc..) y en los sistemas de evaluación y control. La diferenciación, por otra parte, es necesaria si se desea un producto reconocible en sus propias peculiaridades y distinto al de sus competidores. Esta estrategia diferenciadora implica sus riesgos, ya que no hay que olvidar que gran parte del prestigio de una institución museística depende del reconocimiento y el prestigio que le otorgan y reconocen otros museos. Naturalmente el diseño de una estrategia competitiva esta sujeta a las restricciones que impone el marco físico-técnico, los límites presupuestarios y la configuración institucional y organizativa del museo.

Como institución pública el IVAM debe también cumplir ciertos requisitos que derivan de su naturaleza política. No olvidemos que el IVAM es el instrumento utilizado por el gobierno autónomo para implementar la política relativa al arte moderno. Sus acciones por tanto están sometidas al juicio político, en función de la distancia entre los objetivos declarados y los alcanzados. Al mismo tiempo que es de suponer que los políticos responsables de su funcionamiento y gestión desearan obtener cierta rentabilidad ya sea en términos de imagen, prestigio o finalmente en votos. Será en función, entre otras cosas, de dicha utilidad, que la magnanimidad presupuestaria de los políticos será mayor o menor

Desde este punto de vista, se convierten en variables a maximizar;

- el prestigio de la institución (que de alguna manera se incorpora a la acción de quien gobierna)
- la aceptación por parte de los colectivos locales políticamente relevantes, que son los críticos, galeristas, artistas -en el campo del sector de las artes plásticas-, y la prensa, los partidos políticos y la sociedad civil -en el campo de la opinión pública-.
- el número de visitantes.

Los agentes locales del sector de las artes plásticas pueden ser más o menos compensados por los efectos externos de las actividades del museo. Así los galeristas locales pueden vender al museo en el caso de que posean obras que encajen en la colección permanente. Los críticos obtendrán más encargos por parte de la prensa o por parte del propio museo debido a las actividades expositivas y de edición, y finalmente los artistas locales pueden exponer en el

museo con una mayor facilidad que si se tratara de artistas foráneos de la misma categoría. Esta estrategia de compensación destinada a los agentes locales, puede ser deliberada si no resulta contradictoria para el cumplimiento de otros objetivos. No hay que olvidar la importancia de estos agentes locales (galeristas, artistas, críticos) en la conformación de la opinión pública anivel local

Por último, los ciudadanos, tanto como consumidores como contribuyentes expresarán su satisfacción con la gestión del museo visitándolo, si éste les proporciona una serie de bienes y servicios atractivos y a un precio razonable

Cuadro 6
Modelos de relación con los agentes relevantes .

Relaciones con:	ESTRATEGIAS	INSTRUMENTOS	OBJETIVOS
Otros Museos	Colaboración/competencia	Definición del producto	Reconocimiento/prestigio
Público en general	Comercial/Comunicación	Exposiciones y servicios	Visitantes+ positivo estado de opinión
Agentes locales del sector	Compensación	Efectos externos de las actividades	Aceptación
Poder Político	Negociación	Cumplimiento de los fines perseguidos + Prestigio, Visitantes, Aceptación, positivo estado de opinión	Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

3.1 Análisis crítico de la gestión del IVAM.

No mantenemos ninguna reserva al afirmar que le IVAM ha resuelto de manera satisfactoria gran parte de los retos que imponían esta doble homogeneización/diferenciación. Hoy en día el IVAM constituye, sin lugar a dudas, uno de los centros de arte contemporáneo que, gestionados desde el sector público, muestra una mayor consolidación y cuenta con un elevado reconocimiento y prestigio tanto a nivel nacional como internacional.

Este hecho resulta más sorprendente si consideramos:

- Los problemas de consolidación gestión y funcionamiento que han tenido otras instituciones de características similares (MNCARS, Centro Gallego de Arte Contemporáneo, el Centro Atlántico de Arte Moderno o el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona),

- La política cultural es una de las "causa belli" más frecuentes en el ámbito de la política local

- El relativo corto espacio de tiempo transcurrido desde su apertura (Febrero de 1989).

Se puede observar una clara periodificación en la detección de los problemas relevantes y la actuación de los gestores para resolverlos;

Fase Tomàs Llorens (definición del producto): Tomàs Llorens es un crítico que desde mediados de los años setenta vive en Portsmouth dando clases en la escuela de arquitectura. En una reunión casual en 1983 entre Ciprià Ciscar (Entonces Consejero de Educación y Cultura del Gobierno Valenciano), Alfaro (Escultor Valenciano de reconocido prestigio nacional e internacional) y el propio Llorens², se habla por primera vez de la virtualidad de un museo de arte contemporáneo para Valencia. A partir de ese momento Tomás Llorens se dedica a pensar y diseñar el proyecto teórico del museo. Un año después en 1984 Tomás Llorens es nombrado por el Gobierno Valenciano Director General del Patrimonio Artístico para concretar la realización de este proyecto y ya en 1985 se empiezan a comprar las primeras obras. Hasta 1989 se conforma la colección a partir de los criterios fijado por la definición del producto museístico establecida por Llorens, y unos meses antes de su inauguración en 1989 Tomás Llorens deja la dirección del museo para dirigir el Centro de arte Reina Sofía de Madrid, aunque se mantiene vinculado al IVAM como vocal de su Consejo Rector³

Fase Carme Alborch. Carme Alborch había sido decano de la Facultad de Derecho de Valencia, copropietaria de una galería de arte y en había realizado una fulgurante carrera en la Consellería de Cultura primero como directora general de cultura y posteriormente como directora general de institutos culturales. La función relevante de su gestión fue legitimar socialmente el proyecto a nivel local e internacional. Y esto lo consigue a través de la programación de actividades, las relaciones públicas y en la consolidación del equipo de personal⁴. En 1993 es nombrada Ministra de Cultura por el Gobierno Español

La definición del producto.

² La "casual" reunión tuvo lugar en el Mercat del Born en Barcelona a raíz de una exposición de Alfaro en la Tomás Llorens era el comisario

³ Lo que facilitará posteriormente la conexión del IVAM con los circuitos nacionales e internacionales del arte

⁴ Se incorpora al equipo Vicent Todolí, un joven historiador del arte, formado en Yale y becado por el Withney Museum de Nueva York que va a marcar la orientación de la política expositiva

Las características que definen a un museo son su contenedor físico, su colección permanente y su programa de exposiciones. En los siguientes párrafos hablaremos de las dos primeras y dejaremos el programa de exposiciones para un epígrafe posterior

Sobre el contenedor, y dejando al margen las discusiones de la museografía actual sobre las relaciones entre contenido y continente, nos limitaremos a señalar que su diseño de nueva planta, acorde con las necesidades técnicas de los museos, no impone casi ningún tipo de restricciones a su funcionamiento. El IVAM no sólo cuenta con un edificio que se ha convertido en emblemático de la ciudad de Valencia y que goza de cierta aceptación estético-funcional (dentro de las lógicas discusiones que este tipo de cuestiones siempre suscitan) sino que a nivel técnico y tecnológico le otorga al museo cierta ventaja competitiva frente a otros contenedores museísticos de construcción más antigua o que no fueron diseñados específicamente para albergar un museo de arte contemporáneo.

Respecto a la configuración de la colección permanente, dónde juega un papel importante las restricciones impuestas por el presupuesto, se ha diseñado una estrategia inteligente que muestra los siguientes rasgos:

a) El museo se especializa artísticamente a partir de la crisis de las vanguardias de los treinta. Sin dudar del interés histórico artístico que puede presentar dicha especialización, son significativas las declaraciones del primer director del museo, Tomás Llorens que declara ya en 1985 (momento en que empieza a configurarse la colección) que el arte moderno "clásico" es demasiado caro⁵. Resulta evidente que competir con otros museos, ya consolidados, a partir los impresionistas resultaba una estrategia por una parte cara y por otra que se enfrentaba a una cantidad de obras ofertadas muy reducida.

b) Uno de los núcleos de la colección permanente esta centrado en la obra de Julio González, escultor y pintor "*que ha recibido menos atención de la que se merece*"⁶. Este posicionamiento implica una deliberada intención de revisar de la historiografía artística, cumpliendo con los objetivos de, por una parte, marcar la diferenciación del museo mostrando la capacidad de la institución de ser parte activa en la construcción de la historia del arte, y por otra parte, si el artista ha recibido menor atención que la que se merece significa que se pueden encontrar abundantes obras y a un precio relativamente barato⁷. Esta estrategia es ciertamente arriesgada, ya que si el mundo del arte no sigue "la señal", el museo se podía haber convertido en un museo marginal centrado en un autor menor.

c) Una parte de la colección permanente está centrada en la figura de Pinazo que fue uno de los precursores de la modernidad pictórica en Valencia. Con este planteamiento se satisfacía por una parte el gusto más tradicional y folclórico de la demanda local, al mismo tiempo que se resolvía de manera aparente las disyuntivas entre moderno/tradicional local/internacional.

d) Finalmente apuesta por la fotografía como objeto artístico, lo que significa la especialización en un soporte expresivo no muy habitual y que además tiene unos costes más reducidos, no sólo de adquisición, sino también de almacenaje. El hecho de que el mercado artístico vaya en la dirección de revalorizar el soporte fotográfico y que muchos de los

⁵ LA VANGUARDIA 18/07/85

⁶ Memoria anual del IVAM 1990, pág 14

⁷ De hecho una parte importante de la obra del autor se encontraba en manos de los herederos que donaron y cedieron importantes fondos al museo, contentos de que dicha institución reconociera, valorara y revalorizara la obra de Julio González

museos importantes están creando "ex novo" o ampliando sus departamentos de fotografía⁸ corrobora el éxito de dicha apuesta⁹.

Con esta estrategia de diferenciación relativamente barata, le ha sido posible al IVAM completar una colección con obras de autores centrados principalmente en el informalismo español e internacional y que son reconocidos no sólo por la crítica sino por un público menos especialista.

3.2 Retos y resultados de la política comercial y de comunicación

Efectivamente, uno de los problemas de mayor dificultad reside en legitimar y justificar la virtualidad de una institución que ofrece a los ciudadanos, a cambio de un importante pedazo del presupuesto público, valores tan poco tangibles como formación estética, la calidad de una colección o cierta significación en el circuito internacional del arte. Solucionar este aspecto del problema exigía un especial interés en la estrategia comercial y de comunicación. En esta estrategia comercial y de comunicación hay que incluir tanto la propias actividades de comunicación como los efectos derivados de las actividades del museo. La importancia que para el equipo de gestión tiene esta cuestión, queda demostrada por el hecho de que, ya en 1991, se encarga a una empresa un estudio sobre la notoriedad del museo entre los habitantes de la Comunidad Valenciana¹⁰. Este estudio se repite en 1994, añadiendo además una descripción sobre el perfil de los visitantes del museo.

Los resultados sobre la notoriedad de la institución, en 1994, muestran que el 31,3% de la población de la Comunidad Valenciana conoce la existencia del IVAM. Este nivel de conocimiento se amplía hasta el 62,3% en la ciudad de Valencia. Respecto a los estratos por edades, entre los 19 y 25 años lo conocen el 47% de éste segmento, y el 38% del segmento entre los 26 y 35 años. Por nivel de estudios, son los universitarios los que más lo conocen (61,5%). De los ciudadanos que lo conocen el 37,6%, declaran haberlo visitado al menos en una ocasión

⁸ IL GIORNALE DEL ARTE nº12, Junio de 1993, Pág 57

⁹ En la orientación de dicha apuesta también influye que la Fundación renau cede en depósito la colección de Renau, que contiene muchas obras en soporte fotográfico.

¹⁰ Ficha técnica sobre encuesta notoriedad: Universo: Población C.V. Muestra: 1003 Individuos. Instrumento: Encuesta telefónica. Procedimiento: Aleatorio. Nivel de Confianza: 95,5%. Error: ±3,16. Ficha técnica perfil visitante: Universo: Población visitante IVAM. Muestra: 654 visitantes. Instrumento: Encuesta "in situ". Procedimiento: Aleatorio. Nivel de confianza 95,5%. Error: ±3,91

Cuadro 7

Número de visitantes(*) del IVAM (1989-1995)

1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Total
166.136	203.077	108.996	123.678	118.997	154.845	144.135	1.019.864

(*) Visitas computadas en taquilla. Fuente: Memorias Anuales del IVAM

Los datos más sorprendentes resultan de la valoración. Según el trabajo el 93,6 % de los que declaraban conocer el IVAM (incluidos los visitantes y los no visitantes) consideraban necesaria su existencia, un 89,7% lo considera útil, un 80% prestigioso y un 74% le atribuye una personalidad propia. La valoración entre los visitantes aunque modifica al alza los porcentajes anteriores (útil un 91,2%, prestigioso un 76,9%) demuestra que la institución se ha convertido en un emblema casi con la misma significación tanto para los usuarios como para los no usuarios.

Respecto a la calidad e la oferta, es considerada buena y/o excelente por un 82% de los visitantes.

Sin embargo, el perfil sociodemográfico de los visitantes demuestra que existen importantes segmentos de la población claramente infrarrepresentados entre los usuarios del museo.

- Más del 55% de los visitantes son habitantes de la ciudad de Valencia.
- El 69% de los visitantes tiene entre 19 y 35 años
- El 70% realiza o ha realizado estudios universitarios

Es evidente que el arte moderno y contemporáneo cuenta con unos códigos de interpretación relativamente sofisticados que exigen cierta formación. Sin embargo los datos anteriores demuestran que, si la voluntad del museo como institución pública es fomentar y difundir el arte moderno, han faltado esfuerzos ya sea en términos de didáctica o de comunicación para implicar a otras capas de la población -tanto en sentido territorial, como sociodemográfico- en el consumo del arte.

Las relaciones con los agentes implicados en el propio sector, así como con los creadores de opinión (medios de comunicación) ha sido guiada también con una escrupulosa atención y cuidado, lo que ha provocado que las referencias en prensa o televisión hayan sido casi

siempre en términos elogiosos¹¹. La época de Carmen Alborch, como directora (1990-1993), en pleno proceso de consolidación, es especialmente significativa en este sentido

3.3 Retos y resultados de las política de actividades y programación,

La existencia de dos espacios diferenciados, más ciertos equilibrios en la programación han permitido resolver varias dicotomías que resultan frecuentes en las estrategias de los museos de arte contemporáneo. Al tratarse de un institución museística con pretensiones de internacionalidad, es evidente, que el grupo de referencia son los otros museos internacionales y por tanto, parte de la programación tiende a alinearse con las tendencias mostradas en esos circuitos internacionales. Al mismo tiempo su carácter público y financiado por un gobierno autónomo exige tácitamente, ciertas cuotas de presencia de autores locales. Esta primera dicotomía local/internacional se ha resuelto satisfactoriamente con un apurado equilibrio que consiste en la deliberada exposición de autores valencianos pero con una trayectoria internacional ya consolidada (Sorolla, Alfaro, Manolo Valdés, Miquel Navarro. Grupo Parpalló, entre otros).

Por otra parte la dicotomía entre promoción de autores/ exhibición de valores ya consagrados, se resuelve con la existencia de los dos espacios; el Centro Julio González y el Centro del Carmen. Es en este segundo espacio donde quedan localizadas las propuestas más arriesgadas y promocionales.

También se cuidan la existencia de dos segmentos de públicos, es decir aquellos que exigen exposiciones más especializadas frente a aquellas obras "más populares". La exposición de Sorolla queda enmarcada en esta segunda categoría y significa el hito más importante en cuanto a número de espectadores. (es la primera vez -y la única- en la que aparecen colas para acceder al museo).

Naturalmente, todos estos equilibrios, son fruto de una estrategia deliberada.

3.4 Retos y resultados de la política de personal.

Uno de los resultados más remarcables dentro del análisis de la gestión del IVAM es la consolidación de un equipo de gestión muy cohesionado y que comparte en líneas generales la filosofía del proyecto. Una gran parte de los funcionarios de nivel medio y superior, fueron

¹¹ El autor ha realizado un análisis sobre la percepción pública del IVAM en **Rausell, Pau (1993): *The IVAM: A succesful experience?. A micro view in the behaviour of museum's directors.*** Ponencia presentada en el ICARE de Venecia. Nimeo

reclutados desde la constitución del museo con el mensaje de no repetir ciertas formas de actuación "muy funcionariales" y en la institución se respira entre la plantilla cierto aire de comportamiento diferente. Si bien la rigidez en el número de la plantilla en los últimos años ha ocasionado algunas quejas, al menos ha servido para configurar un equipo estable y eficiente. Esta afirmación se corrobora a partir del hecho de las escasas modificaciones tanto de personas como del organigrama que han efectuado a lo largo de estos años, a pesar de los relativamente numerosos cambios tanto en la dirección del museo, como en los partidos que controlan el Gobierno Autonómico.

Otros datos destacan el nivel de eficiencia alcanzado en aspectos parciales de la gestión; la Sindicatura de Cuentas, organismo encargado de fiscalizar las cuentas de este organismo público, ha felicitado expresamente al IVAM por la corrección de su gestión contable-financiera.

3.5 La dimensión artístico-cultural del proyecto.

El nivel artístico-cultural del proyecto queda fuera de toda duda, ya que el IVAM tiene un impacto no sólo local y nacional sino que adquiere una notable dimensión internacional. Incluso genera cierta distorsión en la percepción del estado de las artes plásticas en Valencia, configurando una doble realidad. Compuesta por una parte por un sector privado que aunque cuenta con una oferta diversificada de aceptable dimensión y calidad y una producción artística de cierto nivel, se enfrenta a una demanda de arte moderno raquíta y sin tradición coleccionista. Y por otra una oferta pública de exhibición, que realmente se encuentra perfectamente integrada y con voz propia en el panorama artístico internacional.

3.6 Crecimiento, diversificación y nuevos proyectos e inversiones

Los esfuerzos en los últimos tiempos se han orientado a la multiplicación de los contactos con instituciones de la sociedad valenciana como son las fundaciones, departamentos universitarios o empresas, intentando vincular de manera más estable a diversas personas y organismos a un proyecto que puede ser calificado, de manera acertada a nuestro entender, como excesivamente aislado de la sociedad en la que se encuentra inserto. El campo que puede ser recorrido en esta orientación es aún amplio.

La nueva realidad de la telecomunicaciones y la existencia de la INTERNET, ha empujado a muchas instituciones museísticas a explorar en las posibilidades de la "virtualidad" y a

explotar los nuevos recursos que otorgan los instrumentos informáticos. El IVAM se encuentra sumido en ese proceso de reflexión y ha iniciado una serie de contactos con otros museos europeos para aprovechar a corto y medio plazo todos esos recursos que van a cuestionar con contundencia el museo tradicional, estático, tangible y localizable en un espacio físico determinado.

4. EVALUACIÓN, BALANCE Y RESULTADOS DE LA GESTIÓN.

De los párrafos anteriores se puede derivar acertadamente que evaluamos de manera bastante positiva en muchos de sus aspectos, el modelo de gestión del IVAM. Sirvan los párrafos siguientes para señalar las puntos más oscuros, a nuestro entender, de su funcionamiento.

- Desde el punto de vista del usuario.

El IVAM, al igual que las mayoría de las instituciones museísticas (especialmente las de arte moderno y contemporáneo) resulta hostil para el usuario en muchos aspectos; carece de sitios donde sentarse dentro de las salas de exposición, la información sobre las obras y los autores es escasa y muchas veces utiliza unas jergas solo comprensibles por especialistas, no existen servicios complementarios dentro del museo (-guarderías, cafetería, teléfono- el usuario se podrá tomar un café antes o después de la visita, pero nunca durante la visita), es complicado concertar visitas guiadas para visitantes individuales, los guardias de seguridad y la sobriedad del espacio otorgan al ambiente una excesiva rigidez y reverenciabilidad -los visitantes andan en silencio y hablan en susurros-, no existe la posibilidad, en el museo, de contemplar aunque sea a través de reproducciones en catálogos los fondos del museo -a menos que se compre un catálogo carísimo-, no existe la posibilidad de adquirir bonos más baratos para visitantes asiduos, no existe información sobre las formas de acceso a través del transporte público - curiosamente desde la zona universitaria, que es donde se podrían concentrar el mayor número de visitantes, las posibilidades de acceso a través del transporte público son muy complicadas.

Desde el punto de vista de su diseño institucional y del análisis de la política cultural

Podemos decir que el IVAM es un gran museo de arte moderno, pero un deficiente Instituto. Su función se limita a la ejercida como museo, aunque sin embargo su diseño le configura como el único organismo público que tiene competencias en el arte moderno. No existe

ningún otro departamento u organismo que pueda actuar en el ámbito del arte contemporáneo y por tanto deja sin interlocutores al conjunto del sector de las artes plásticas -público y privado-.¹²

Teniendo en cuenta su carácter público, la definición de sus órganos de gestión, especialmente el Consejo Rector, muestra cierto déficit democrático. Al estar constituido principalmente por "especialistas en el ámbito de la museología", lógicamente sus resoluciones están orientadas exclusivamente en aspectos que son de interés para estos profesionales. No existen en este Consejo ni representantes del sector de las artes plásticas (galeristas, artistas) ni se otorga ningún tipo de papel a los usuarios, ni a los patrocinadores. Un Consejo Rector más abierto, es a nuestro juicio un elemento indispensable para vincular en mayor grado al conjunto de la sociedad en las acciones del IVAM, así como para ampliar el debate sobre sus funciones.

La ausencia, por ejemplo, en su presupuesto de gastos de transferencias corrientes, limita sus efectos a la consolidación de una especie de "marca Valencia" en el ámbito de las artes plásticas, que aunque cuenta con reconocimiento internacional tiene una limitada repercusión sobre el conjunto del sector local de las artes plásticas.

Contemplado desde una visión global de análisis de la política cultural podríamos decir que el IVAM absorbe una parte importante del total de los recursos públicos destinados a la cultura. En 1994 los gastos de personal del IVAM representaban el 11% respecto al conjunto de los gastos de personal de la Consellería de Cultura, recibía el 91,5% de las transferencias corrientes y el 66,9% de las transferencias de capital gastadas por la Consellería de Cultura. En conjunto el total del dinero recibido por el IVAM del gobierno Autónomo suponía en 1994 casi el 17% del presupuesto en Cultura.

Efectivamente resulta difícil evaluar, sin caer en la demagogia, si estas proporciones son elevadas o no, pero teniendo en cuenta que la Consellería trata de afectar a otros sectores como el patrimonio, la música, las artes escénicas, el audiovisual, el libro, el arte no contemporáneo... Estas cifras exigen al menos un debate y un proceso de reflexión sobre la rentabilidad social y los objetivos de una institución como el IVAM

Desde el punto de vista de la eficiencia.

¹² Por ejemplo, ¿a quién deben dirigirse las galerías de arte contemporáneo que desean ayudas para la asistencia a ferias?

El IVAM cuenta con un inmovilizado en obras de arte por más de 5.000 millones de pesetas con más de 4500 obras. Esta magnitud supone un elevado coste de oportunidad, tanto financiero como social, que podría ser rentabilizado con un mayor aprovechamiento de los recursos. Aunque los movimiento de obra en 1994 eran aproximadamente de 7.500, aún una parte muy importante de las obras no se exhiben nunca o casi nunca. Descentralizar las exposiciones de manera que recorran el espacio geográfico de la Comunidad Valenciana es un requisito que responde a cierta justicia geográfica, además de reducir ese coste de oportunidad. Este objetivo se está consiguiendo de manera limitada a través del Consorcio de Museos que es una institución en la que participa el IVAM y que tiene como objetivo la organización de exposiciones itinerantes a partir de los fondos de los museos adheridos.

Otra parte importante de las obras o no encajan en el conjunto de la colección o no contienen la calidad requerida por los parámetros establecidos por el museo¹³. Si esto es así, ¿porqué no desprenderse a través del mercado de estas obras, obteniendo así nuevos recurso para mejorar la colección?. Soy consciente que este tipo de propuestas constituyen un tabú en el mundo museístico pero a mi modo de ver suponen un recurso que ayudaría a la racionalización y la eficiencia de unas instituciones que cada vez más cuentan con importantes limitaciones presupuestarias

¹³ Esto es un hecho reconocido por los propios responsables artísticos del museo

5. FICHA RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL CASO

Cuadro 9

Ficha resumen

Institución Instituto Valenciano de Arte Moderno	Sector Artes Plásticas Año inaugur: 1989	Caracter Ente Autónomo de Derecho Público	Dimensión 1994:1665 mill. pres. 66 empleados. 144.135 visitantes	Objetivos: Fomento y tutela del arte moderno
<u>Logros:</u> <ul style="list-style-type: none">- Definición óptima del proyecto museístico- Rápida consolidación, aceptación por los agentes relevantes y reconocimiento a nivel internacional.- Trayectoria expositiva de alto nivel.- Actividades complementarias consolidadas (publicación, investigación, didáctica)- Excelencia en los niveles de gestión. <u>Retos:</u> <ul style="list-style-type: none">- Diseño amistoso para los usuarios del museo- Democratización y apertura al conjunto de la sociedades los órganos rectores- Debate en torno a la dimensión del proyecto en el conjunto de la política cultural de gobierno autónomo.- Territorialización de su actividad expositiva.- Racionalización y optimización en la gestión de sus activos artísticos.				

6. CUESTIONES ABIERTAS PARA EL DEBATE.

Varias cuestiones susceptibles de ser debatidas nos proporciona el análisis de este caso y algunas de ellas quedan planteadas en el texto. No obstante la que a nuestro juicio suscita mayor interés es cómo tratar desde el punto del análisis de la gestión cultural la génesis y el desarrollo de una experiencia como el IVAM. El IVAM es del tipo de proyectos que incluyen un fuerte contenido emblemático, que son fruto de la iniciativa del sector público, y lo que es más importante, están sufragados casi en su totalidad por presupuestos públicos.

Es evidente que a mediados de los años ochenta no existía ninguna colección de arte moderno que justificara la construcción de un museo y ni siquiera se manifestaba ninguna demanda específica o articulada que expresara la necesidad de una institución de este tipo. Sin embargo, después de algunos años, y en parte gracias a las excelencias en su gestión, el IVAM se ha convertido en una institución necesaria y útil para un conjunto amplio de los ciudadanos de la Comunidad Valenciana, usuarios o no usuarios, que muestran su disposición a que parte de sus impuestos se gasten en el funcionamiento del museo. Por lo tanto, a medio plazo y en este caso, la iniciativa del gobernante, a pesar de no estar sustentada ni en una

rentabilidad social concreta, ni en ninguna necesidad objetiva o subjetiva declarada, se muestra acertada.

Este hecho nos aboca a una reflexión sobre la función y los límites del liderazgo público en la construcción social de las necesidades culturales. Para analizar y orientar, en cómo se puede ejercer dicho liderazgo sin paternalismos sociales, respetando los intereses colectivos y los procedimientos democráticos y sin incurrir en dirigismos culturales, es evidente que quedan muy limitadas las herramientas tradicionales tales como el análisis coste-beneficio.

Las dos posiciones extremas frente a esta cuestión pueden ser:

- Negar al sector público la potestad de orientar ese proceso de construcción de las necesidades culturales, y por tanto rechazar cualquier experimento a costa del dinero público.
- O por el contrario justificar cualquier iniciativa asumiendo que el propio proceso es un proceso creativo y por tanto sujeto al riesgo.

Para situarse en una posición más comedida es necesario afinar en la elaboración de herramientas más sofisticadas de evaluación de los proyectos culturales públicos, y esto es un reto al que deben responder tanto los especialistas en las cuestiones de la cultura como los gestores culturales..