

El Guggenheim Bilbao Museoa

D. Juan Ignacio Vidarte

Director del Guggenheim Bilbao Museoa

En el caso del Museo Guggenheim Bilbao se unen pasado y presente. Se exponen diez ideas clave, tres con referencia a la esencia del Museo y otras siete se refieren al funcionamiento. El proyecto nace para convertirse en un centro de cultura con tres pilares : el edificio, la programación artística y la gestión.

Guggenheim Bilbao Museoa kasuan iragana eta orainaldia aldi berea gertatzen da. Hamar abiapuntuzko ideiak adierazten dira, Museoaren gunea adierazteko eta beste zazpi kudeaketaz. Proiektu hau, kulturgune izateko helburua sortu zen hiru oinarritzko zutabe zuelarik: Eraikina, programazio artistikoa eta kudeaketa.

The past and present are united in the case of the Guggenheim Museum. Ten key ideas are explained, three of which refer to the essence of the Museum and the other seven to its workings. The project was born to become a centre resting on three pillars; the building itself, its artistic program and its management.

En este tema que nos ocupa, pasado, presente y futuro de los museos, quisiera exponer el caso concreto del Museo Guggenheim Bilbao, en el que el pasado y el presente prácticamente se unen, dada su juventud, y el futuro lo vemos más como una prolongación de aquellos. Por ello más que hacer una descripción de lo que es el Museo Guggenheim Bilbao quisiera intentar centrar mi discurso en diez ideas clave en el planteamiento que le ha dado origen. Tres de ellas hacen referencia a la esencia del Museo y las otras siete se refieren a su funcionamiento.

El Museo Guggenheim Bilbao nace con la pretensión de convertirse en un centro de cultura, de prestigio y renombre internacional, siendo éste por tanto uno de los objetivos fundacionales de esta institución y lo que da su razón de ser al proyecto. Este objetivo se apoya en tres pilares fundamentales: el edificio, la programación artística y la gestión.

En lo referente al edificio, el Museo Guggenheim Bilbao nace sobre la hipótesis, no compartida por todos, de que en un Museo dedicado al arte moderno y contemporáneo la arquitectura no debe ser un factor neutral, ni residual. Por el contrario, es fundamental ya que la propia arquitectura es una de las artes que el Museo expone y los espacios que se crean, no necesariamente espacios neutros, son los mejores para exponer obras de arte moderno y contemporáneo. Por eso, el papel fundamental que el edificio como obra de arte arquitectónica juega en el éxito del Museo no es una casualidad, sino que es el resultado de un planteamiento cuyo origen y experiencia parte de otros museos del mundo. Es el caso de la Fundación Guggenheim y su museo de Nueva York, creado por Frank Lloyd Wright, y es esa la pretensión del Museo Guggenheim Bilbao, que el atractivo del edificio contribuyera a posicionar a Bilbao en el mapa internacional de instituciones culturales.

El segundo pilar fundamental es la programación artística. En este sentido el Museo se concibe como una experiencia única, no como una repetición o una franquicia, como en algunos casos se le ha calificado, sino justamente lo contrario. Esta programación se basa tanto en una Colección Permanente como en un programa de exposiciones temporales fundamental para fidelizar visitantes quienes, a su vez, resultan cruciales para que el Museo consiga sus objetivos.

El tercer pilar es el modelo de gestión, un modelo diferente a los tradicionales, pero considerado factor clave desde su inicio para la consecución de los objetivos del Museo.

La segunda idea fundamental, referida a los objetivos fundacionales del Museo, es su importancia como instrumento de proyección de la imagen en el exterior, algo que fue buscado y no casual. Es decir, proyectar una imagen del país en el exterior diferente a la ya existente, contribuyendo de esa forma a la consecución de otros objetivos para el país, algunos de los cuales son culturales y otros no. A modo de ejemplo, hemos estimado que la cuantificación

del impacto económico de las apariciones del Museo en medios de prensa escrita y audiovisual fuera del País Vasco ronda los 5.000 millones de pesetas. Este, que es un coste real, nunca hubiera sido posible acometer como país desde el punto de vista de una campaña de publicidad, pero ese es su efecto económico y su impacto mediático desde el exterior.

El tercer factor clave, es el Museo como instrumento catalizador de un proceso de cambio social, económico y urbanístico que se está desarrollando en torno a la ciudad de Bilbao y, por extensión, en el País Vasco. En este sentido, hay que tener en cuenta varios factores. Por un lado, la visión estratégica que otorga a la cultura un papel crucial en la consecución de otros objetivos más allá de los exclusivamente culturales. Uno de estos objetivos es precisamente el de servir de factor catalizador del proceso de cambio. En esta visión la cultura es una variable de desarrollo, es decir una actividad que, no sólo tiene valor en sí misma, sino que además sirve de coadyuvante de otros procesos, todos ellos encaminados a conseguir la máxima calidad de vida para nuestros ciudadanos.

En esta concepción, cuando se habla de Bilbao no se debe considerar la ciudad como referente, sino más bien como ámbito geográfico más general en el que tiene lugar un proceso de cambio. Así y como consecuencia, al menos en parte, del funcionamiento del Museo, creo que existe una cierta sensación de recuperación de la confianza o de la autoestima en la sociedad que quizá sea el efecto más difícil de conseguir en este proceso de transformación pero es el más importante de todos. No puede darse una transformación económica ni social si, previamente, no se ha logrado una recuperación de la confianza.

En este proceso de transformación, también juega un papel fundamental la terciarización que está viviendo Bilbao, precisamente para intentar ser una metrópoli que dé peso específico al País Vasco de cara al próximo siglo.

Las metrópolis del futuro, a juicio de los estudiosos, incluirán centros de innovación, centros de generación de servicios avanzados, centros de logística, pero también centros de producción y consumo de cultura. En este sentido, la presencia de infraestructuras como éste y otros museos es un elemento fundamental para conseguir esos objetivos. Bilbao, que nació hace 700 años como villa medieval, posteriormente transformada en villa mercantil con el consulado, y hace poco más de un siglo como villa fundamentalmente industrial aspira a convertirse en el siglo que va a empezar en una metrópolis regional de tamaño medio que es lo que le dará un peso específico en la Europa del siglo XXI.

Estas son las tres ideas fundamentales para los objetivos fundacionales del Museo que condicionan todo su funcionamiento.

Seguidamente voy a exponer los otros siete aspectos que afectan más al funcionamiento del Museo de los cuales cinco son de naturaleza más operati-

va estando los dos restantes más enfocados a la relación del Museo con su entorno.

El primero de estos cinco es la coherencia de los planteamientos con unos objetivos. Es decir, que el Museo está concebido como infraestructura cultural, como institución cuya programación tenga una proyección internacional, cuya actividad tenga una repercusión a nivel europeo y cuyo contenido esté basado en la calidad. Y en la medida en que cumpla estas funciones será coherente y responderá a los objetivos que le dieron origen.

En cuanto al quinto factor clave, el Museo nace con un planteamiento museológico innovador. Es un Museo cuyo fondo de Colección Permanente es por definición rotatorio; no se trata de una Colección Permanente estática sino cambiante, dinámica, cuyo origen también es doble. Una parte de la Colección, la más importante desde el punto de vista analítico y cuantitativo y que se comparte con los otros Museos Guggenheim, y otra una Colección específica del Museo Guggenheim Bilbao. La presentación de todos estos fondos de Colección Permanente se realiza de forma cíclica, rotatoria, de manera que la totalidad de los fondos pueda ser mostrada al público en períodos largos de tiempo, proporcionando perspectivas diferentes de la historia del arte de este siglo, que es la esencia de nuestras Colecciones. Estas presentaciones se complementan con un programa de exposiciones temporales, muy importante para el funcionamiento del Museo, pues contribuye al objetivo de llegar a la audiencia más amplia posible, a desarrollar una programación dinámica que fomente en el visitante el interés por volver al Museo.

Las sinergias que se producen dentro de la red de Museos Guggenheim nos proporcionan una ventaja comparativa ya que el Museo Guggenheim Bilbao tiene acceso a un ambicioso programa de exposiciones temporales, imposible de abordar de otro modo y contando únicamente con nuestra propia capacidad limitada.

Por otro lado y en lo referente al modelo de Museo, la identidad del Museo Guggenheim Bilbao es la antítesis de la franquicia, en cuanto que no se persigue la reproducción mimética de experiencias en museos existentes en Nueva York o en Venecia, sino que se busca que el Museo sea una experiencia en sí misma. Los visitantes no buscan encontrar lo mismo en todos los museos sino encontrar cosas que no pueden hallar en otros lugares. La identidad propia que el Museo Guggenheim Bilbao desea desarrollar también se basa en su propia arquitectura, que le proporciona unos espacios realmente únicos en el mundo y que le permiten exponer tanto las obras de la Colección Permanente como de las exposiciones temporales con unas posibilidades inexistentes en otros lugares.

La Colección Permanente pone un énfasis muy especial en el arte de la posguerra, de la segunda mitad de siglo, aunque siempre enraizado en el arte de las vanguardias, extensamente representado en la Colecciones tanto

de Nueva York como de Venecia. El Museo Guggenheim Bilbao pretende desarrollar claves como la interpretación del diálogo que se produce entre el arte realizado en Europa y el arte realizado en América en este siglo, planteando la diferencia de perspectiva entre lo que puede considerarse una visión del arte de una perspectivas más local o regional frente a visiones más cosmopolitas: hacer de puente entre la cultura de raíz anglosajona y la cultura hispánica.

Finalmente y completando los elementos que dotan de identidad al Museo Guggenheim Bilbao podemos considerar su esencia como aglutinante de los tres modelos museísticos conocidos. Un modelo enciclopédico (cronológico, más tradicional, donde contemplar un recorrido temporal de una forma ordenada); un modelo en el que se expone la obra de artistas concretos más en profundidad (artistas como Kiefer, Chillida, Clemente u otros que puedan presentarse en el Museo en el futuro y cuya exhibición no sería sencilla con un planteamiento más enciclopédico) y un modelo en el que se realizan obras específicamente para determinados espacios del Museo (como *Serpiente* de Richard Serra, *Instalación para Bilbao* de Jenny Holzer o *La habitación de la madre* de Francesco Clemente). El Museo Guggenheim Bilbao tiene desarrollados sus espacios para poder configurar de manera simultánea y equilibrada estas tres visiones diferentes, estos tres planteamientos museológicos, dentro de su modelo de Museo.

En sexto lugar y directamente relacionado con la actividad del Museo, está su orientación como elemento educativo, cuestión absolutamente prioritaria e instrumental para acercar el arte a la sociedad. En este sentido, nuestra orientación como instrumento de educación afecta a toda nuestra actividad: la programación, las exposiciones, la atención a los visitantes y las de naturaleza específicamente educativa. Por ejemplo, el año pasado los programas educativos del Museo Guggenheim Bilbao llegaron a alrededor de 150.000 personas.

En séptimo lugar el Museo tiene como objetivo y como responsabilidad desarrollar un modelo de gestión diferente, en este sentido está concebido como una institución que quiere funcionar siguiendo los parámetros de una empresa de características muy especiales, que gestiona recursos limitados y que debe obtener unos determinados resultados y responder a unos objetivos concretos. Desde ese punto de vista es un modelo de gestión orientado al visitante y que como tal aspira a ser un modelo de referencia para otras instituciones y la consecución de sus objetivos. Otra de las características de este modelo de gestión es la de ser un proyecto conjunto en el que determinadas tareas de gestión se realizan con un determinado nivel de integración con el Museo Guggenheim de Nueva York para así obtener las consiguientes economías de escala. Esto afecta en mayor medida a determinadas actividades como conservación, organización de exposiciones, sistemas de información mientras en otras, el funcionamiento es más autónomo.

El esquema organizativo del Museo responde a un modelo de Fundación que cuenta con tres instituciones fundadoras: el Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Bizkaia, promotoras fundamentales del proyecto, y la Solomon R. Guggenheim Foundation. El Patronato de esa Fundación consta, además, de treinta y siete instituciones privadas, fundamentalmente empresas que colaboran en el sostenimiento del funcionamiento del Museo.

En cuanto al esquema de desarrollo, el edificio fue financiado por tres instituciones: el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao que son dueñas del mismo cuyo uso está cedido a la Fundación del Museo Guggenheim Bilbao.

Otro de los parámetros claves para el funcionamiento del Museo es el grado de autofinanciación. Nuestro objetivo es maximizarlo de forma que la presión sobre las instituciones públicas sea la menor posible. En el año 98, primer año de funcionamiento del Museo, el nivel de autofinanciación alcanzado fue del 75% y para el año 1999 nuestras previsiones se cifran en torno al 68%. En cualquier caso, se trata de índices de autofinanciación elevados y es uno de nuestros objetivos prioritarios alcanzarlos.

El modelo de gestión que practica el Museo Guggenheim Bilbao afecta a muchas áreas. Por poner algunos ejemplos, el Museo colabora con Emakunde en el programa Optima de promoción de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres e igualmente tiene establecido un programa de utilización del Euskera y ha sido recientemente reconocido por la Unión Europea como Secretaría de ArtNet, una red de museos en funcionamiento en el ámbito europeo. Todos estos elementos son parte de este modelo de gestión que, como todos, tienen sus limitaciones, pero que considero es un modelo que apunta hacia el futuro y hacia el cual van a ir encaminándose las instituciones culturales de aquí a principios del siglo que viene.

El octavo factor clave que tiene que ver con nuestro funcionamiento, ya que para nosotros resulta fundamental en cuanto que asumimos que somos una clave en este proceso, es el hecho de que el Museo es un factor de regeneración, de generación de actividad económica en su entorno, siendo éste otro de los objetivos para los que se creó y uno de los elementos clave para los que trabajamos más activamente.

El Museo se concibe, pues, como inductor de actividad económica en el entorno. En este sentido, he comentado anteriormente que la cultura no sólo tiene valor por sí misma sino que también es una actividad económica porque produce bienes y servicios, porque genera impuestos y porque a su alrededor se desarrollan una serie de actividades gracias a que existe un sector cultural. Este es un aspecto que nos preocupa y en el cual asumimos una posición activa con los sectores más directamente relacionados con esta actividad del sector cultural, con sectores terciarios relacionados con el negocio, con la hostelería, con la restauración.

Precisamente para cuantificar el efecto económico de las actividades del Museo, en el conjunto de la economía del País Vasco, el Museo encargó un estudio cuyos resultados arrojaron unas cifras en torno a los 31.000 millones de pesetas de actividad económica generada como consecuencia de la existencia del Museo. En este sentido, deseo apuntar que el coste de construcción y puesta en funcionamiento del Museo fue de 14.000 millones de pesetas, lo cual supone que exclusivamente en un año ha generado actividad económica en su entorno por un valor dos veces superior al coste de creación de la infraestructura necesaria para el funcionamiento del Museo.

Las dos últimas ideas que me restan por plantear hacen referencia a la relación del Museo con su entorno.

En esta relación con el entorno más próximo, el Museo no puede funcionar aislado, sino que debe procurar desarrollar con él una relación de ósmosis. En este sentido, una de las referencias que más frecuentemente se ha utilizado para describir esta relación es la del Museo como ventana de doble vía, una ventana a través de la cual podemos acercarnos al exterior y, también, el exterior puede acercarse a nosotros. En la medida en que el Museo consiga lograr sus objetivos fundacionales y cuanto más coherente sea con su misión y con los fundamentos del programa para el que fue creado, su contribución a su entorno más cercano será más eficaz. Cualquier cesión en sus planteamientos a tensiones o a presiones más localistas sería, a medio plazo, nefasta para el funcionamiento no sólo del Museo sino para la propia contribución de éste en ese apoyo al entorno local.

Las dos vías fundamentales de apoyo a ese entorno más local son aumentar el grado de valoración social de las actividades culturales, no sólo de los museos, y la segunda es aumentar la audiencia potencial. Si analizamos la situación hace ocho o diez años, antes de que el Museo fuera siquiera una idea, la percepción de la valoración que la sociedad hace de las actividades de las instituciones culturales y de su contribución al desarrollo y al bienestar de los ciudadanos, el resultado sería claramente más negativo de lo que se considera en la actualidad.

En cuanto a la audiencia potencial, el Museo ha logrado captar un público que, de otro modo, no hubiera venido a visitarnos. Este público está ahí para beneficiar a otras instituciones y no sólo de carácter cultural. Si en su primer año de funcionamiento el Museo recibió más de 1.300.000 visitantes, de los cuales más del 60% procedían de fuera de la comunidad autónoma, significa que cerca de 1.000.000 de personas vinieron a Bilbao, muchos de ellos a pasar más de un día. Muchas de estas personas son una clara audiencia potencial de otras infraestructuras culturales, museísticas y no museísticas. Es labor de todos el que cada vez un mayor porcentaje de ese público sea una audiencia real en las actividades que desarrollamos.

Finalmente, me queda por exponer la relación del Museo con su entorno más lejano. El Museo es una respuesta a la globalización desde Euskadi y des-

de Estados Unidos, naciendo como proyecto conjunto público y privado, vasco y americano, que solamente llega a realizarse si satisface los intereses de las dos partes. Y esto es así porque la Solomon R. Guggenheim Foundation, en un momento determinado, consideró que la cultura, no sólo desde el punto de vista del consumo sino también de la producción, es una actividad cada vez más globalizada y ya no es suficiente simplemente estar radicada en la ciudad más cosmopolita del mundo, como es Nueva York, para dar respuesta a esa globalización, es necesario estar donde la cultura se consume y se produce y, evidentemente, el primer paso era estar en Europa. Esa es la razón por la que la Fundación Guggenheim está en Bilbao, ciudad en la que no habían pensado al principio.

Desde el punto de vista de Euskadi, la decisión de construir el Museo también es una respuesta a la globalización. La situación en Europa nos iba llevando a una situación cada vez más alejada de los ejes de crecimiento y la respuesta a esta situación, por parte de las instituciones, fue desarrollar una estrategia de choque (fundamentalmente en infraestructuras, de comunicación, de medio ambiente o de cualquier otro tipo que articulen el espacio en torno al país). Dentro de las actuaciones fundamentales, desde el punto de vista de los redactores del plan estratégico que se realizó por la Asociación Bilbao Metrópoli 30, era por ejemplo aumentar la centralidad cultural de esa área y la construcción de este Museo era una respuesta a este plan de globalización.

En palabras del sociólogo Manuel Castells en su análisis sobre el siglo próximo “los elementos más importantes en este siglo que viene son dos el uno y la red”. Es decir, el uno individual o colectivo, el defender la raíces, pero, por otro lado, la red, es decir el conseguir conectarse con el mundo porque el mundo funciona en redes. En este sentido, el Museo es un paso para que Bilbao y el País Vasco funcionen dentro de esa red y no queden aislados.