

Explícame en qué se diferencia tu concepción de la gestión pública cultural del modelo de promoción de las industrias culturales.

Una institución pública tiene que reconocer como legítimas ciertas formas de conflicto que surgen en nuestra sociedad. Obviamente, entiendo que resulta imprescindible la existencia de un empresariado fuerte en los sectores de la cultura. Pero, precisamente por eso, la función de un museo público no es legitimar una visión cultural de Estado ligada a los intereses de determinados partidos, ni debe servir para poner en valor solamente los intereses del *establishment* sobre la cultura. En realidad, una institución cultural ni siquiera es patrimonio exclusivo de los poderes públicos y de los sectores culturales. Es patrimonio de la ciudadanía. Y, en este sentido, tampoco estoy de acuerdo en que un museo público deba servir para construir una identidad nacional con una sola dimensión. Lo que un museo público tiene que hacer es ponerse al servicio de la complejidad real de la sociedad, ayudar a radicalizar la democracia mediante la cultura. Eso significa que el museo debe dar cobijo a la crítica de las propias instituciones democráticas y a la crítica de qué cosas en la sociedad no funcionan adecuadamente.

Creo que debo añadir algo más a esto. Discrepo de las lecturas que a veces se hacen de las instituciones o de las políticas culturales como si hubiera sido siempre estable el acuerdo de los poderes en torno a ellas. No estoy de acuerdo con la idea de que resulta inútil intervenir en el campo de la cultura desde las instituciones. Claro que hay poderes que se ponen de acuerdo en que las cosas han de ser de una manera; claro que hay

limitaciones a lo que se puede hacer mediante la cultura o desde una sola institución. Pero las instituciones son lugares de conflicto, no son espacios estáticos ni puramente consensuales. Sí que hay diferencias entre unas y otras formas de gestionar un museo, no sólo diferencias de contenido. La manera en que tú haces funcionar una institución cultural tiene un efecto sobre la sociedad. Pero hay que reconocer lo siguiente: la mayor parte de mi dirección del MACBA tuvo lugar durante los años del Gobierno tripartito en la Generalitat [2003-2010] y en los últimos años del PSC en el Ajuntament. Era un periodo terminal del *modelo Barcelona*, pero existía un clima político relativamente permisivo que dejaba un cierto margen de maniobra para la crítica. Hoy estamos viendo que las cosas han ido a peor en todas partes, con una cerrazón de las instituciones a las demandas de la ciudadanía, una degradación muy grande de los aparatos de los partidos políticos y una gestión auto-destructiva de la economía.

El nacimiento del MACBA se presentó como un modelo exitoso de acuerdo público-privado. El museo es una institución fundamentalmente de carácter municipal que está bajo el control de un consorcio. Forman parte de este consorcio los tres niveles de la Administración pública (municipal, autonómica, estatal) junto con la Fundació MACBA. La fundación tiene carácter privado y la integra un patronato compuesto por empresarios particulares y empresas de la ciudad. Quisiera saber qué piensas de esta estructura administrativa y me gustaría que contaras cómo te relacionaste con ella. Este tipo de acuerdos público-privado constituye una fórmula cada vez más extendida, porque al irse reduciendo la

financiación pública de la cultura se han abierto camino en ella otros poderes económicos. El capital privado ya no se relacionaría con los centros de arte según la fórmula del mecenazgo tradicional. Más aún, la economía privada participaría de la estructura de gobierno del museo. Se supone que la Fundació MACBA tiene como función contribuir a la adquisición de los fondos de la colección, pero sabemos que su influencia real sobre la institución es mucho mayor.

Lo primero que se ha de aclarar es que ya no podemos regresar a los años dorados de la financiación pública de la cultura. Mi defensa de que se necesita un modelo fuerte de instituciones públicas no tiene que ver con reivindicar que todo el dinero que sustenta los museos deba ser público. La crisis del Estado de bienestar ya no permite una vuelta atrás en este sentido. Ahora bien, si lees con atención, en los documentos que presentan públicamente a la Fundació MACBA se dice que está compuesta por «una amplia representación de la sociedad civil catalana». Esto no es del todo exacto. Quien la compone es una amplia representación del empresariado. El resto de la sociedad estaría representada si acaso indirectamente por los políticos electos, pero con la crisis de la representación democrática que estamos atravesando, lo que finalmente acaba administrando el MACBA es una alianza entre sectores hegemónicos. Lo mismo sucede con la gran mayoría de las grandes instituciones culturales del mundo. Es una alianza entre grupos de poder político y empresarial. He de decir que mi relación con el patronato se desarrolló habitualmente en términos muy cordiales. Pero la cuestión no es si te llevas bien o mal con los patronos. El problema es que la mayoría de la sociedad civil no tiene ningún tipo de

influencia efectiva en cómo se gestiona políticamente la institución.

No hay futuro para las instituciones culturales públicas sin la participación de los poderes económicos privados, esto tiene que quedar claro. Pero, al mismo tiempo, se tienen que garantizar los mecanismos para que estas instituciones, por ser públicas, respondan verdaderamente a los intereses generales de la ciudadanía. Ya no son válidas las formas de mediación actuales, por las cuales la mayor parte de la ciudadanía delega el control de estas instituciones en unos pocos políticos y empresarios. Con la ola ciudadana que estamos viviendo actualmente en el ámbito internacional, es un buen momento para tomar en consideración el problema de cómo establecer otros mecanismos participativos efectivos de la sociedad civil, considerada en un sentido amplio. Pero desde el interior de una sola institución esto resulta muy difícil de lograr.

¿Había mucha diferencia en este aspecto entre tu experiencia en la Fundació Tàpies y el MACBA? Se trata de dos modelos diferentes pero complementarios. En el primero, una fundación privada recibe fondos públicos para mantener su museo; en el segundo, un museo público recibe fondos privados de un patronato que se inserta en su estructura de gobierno.

En la Tàpies fue relativamente fácil plantear desde dentro una cierta experimentación institucional, porque no dejaba de tratarse de una situación *familiar*. Mi relación con los Tàpies era como la de un miembro de la familia, no había antagonismo propiamente hablando. Lo primero que cambia para mí al llegar al MACBA es que ya no

hay familia con la que relacionarse. Lo que existe es ese consorcio constituido por poderes públicos y privados. Me encontraba ya en un espacio donde no había mediación afectiva, sino relaciones institucionales de conflicto y negociación. Lo que intenté fue contrapesar esa estructura con una serie de contrapoderes internos. Fui designado con un amplio consenso sectorial en un momento muy bajo de la institución. Por eso logré que se me aceptara nombrar un comité de expertos con competencias sobre el diseño de la colección. Lo integraban profesionales vinculados a instituciones artísticas nacionales o internacionales reconocidas. Eran personas afines a nuestro proyecto museográfico, pero que al mismo tiempo se caracterizaban por su independencia de criterio. Me aportaban a la dirección del MACBA un capital simbólico muy alto. Así, el modelo de colección dejaba de ser una polémica sólo entre el director del museo y su patronato, situación que había conducido a la crisis previa a mi nombramiento. Este comité cumplía la función de representar un criterio sectorial experto, compensando el punto de vista particular de los miembros del patronato. La existencia de este comité evitaba también la injerencia de intereses partidarios caprichosos en las decisiones sobre cómo ampliar la colección.

Hasta aquí, todo perfecto. Pero más complicada resultó ser mi intención de integrar también en el museo lo que yo llamaba un «patronato desde abajo». Mi idea era sumar otro comité, integrado por personas vinculadas a organizaciones ciudadanas, movimientos sociales, sectores académicos críticos, etcétera, personas que no tuvieran necesariamente relación directa con el arte o la cultura, pero que estuvieran implicadas en las dinámicas de la ciudad con las que yo quería que el museo se

relacionase. Es evidente que la construcción del MACBA formaba parte de los planes de remodelación urbana dirigidos a *limpiar* el Raval. Me parece razonable que se construyan equipamientos culturales públicos en un barrio tradicionalmente desatendido, pero todo se planificaba entonces sin contar con los residentes del barrio, a quienes en cambio estaban afectando la *gentrificación* y la especulación inmobiliaria que en parte desencadenaba el MACBA. Mi idea era bien sencilla: me parecía de sentido común que esta otra parte de la sociedad civil tuviera también derecho a estar presente en la estructura del museo.

No parece una idea descabellada en una ciudad como Barcelona, cuya sociedad está tradicionalmente muy vertebrada no sólo alrededor de los intereses de los grupos de poder económico, también en torno a los sectores profesionales, habiendo existido asimismo incontables formas de organización de las clases populares, de los movimientos políticos de oposición o de las corrientes contraculturales. ¿Por qué motivo no se pudo realizar este plan?

Antes te decía que es necesario desplazar los problemas allí donde las correlaciones de fuerzas te permitan ganar. En este caso, resultaba imposible con la legislación en la mano. Para provocar modificaciones de esta envergadura hace falta bastante más que intentarlo desde la dirección de una institución. Esto exige una situación política externa favorable, se necesitan apoyos mucho mayores. En compensación, decidí que lo mejor era crear una red de colaboradores que no formaran parte ni de la administración del museo ni del equipo de empleados estables, pero que ejercieran permanente-

mente de puentes con el entorno de la institución, sobre todo con la ciudad de Barcelona, pero también fuera. Así, mantuvimos a lo largo del tiempo muy diversas colaboraciones con la economista Miren Etxezarreta, de quien antes te hablaba; con el historiador Joan Roca, entonces profesor en un instituto de secundaria del Besòs y actualmente director del Museu d'Història de Barcelona [MUHBA]; con el filósofo y crítico cultural Xavier Antich; con Beatriz Preciado, quien ahora se llama Paul B. Preciado, ensayista y activista *queer*; con la geógrafa Mercé Tatjer, comprometida con la reivindicación del patrimonio industrial y la memoria de las clases trabajadoras locales; con Carlos Prieto del Campo, entonces encargado de la colección de teoría política *Cuestiones de antagonismo*, de la editorial Akal; con la historiadora argentina Ana Longoni, especializada en las relaciones entre vanguardias artísticas y políticas en Latinoamérica; con Brian Holmes y contigo, que trabajabais relacionando el arte contemporáneo con los nuevos activismos... Éstos, entre muchos otros nombres.

¿Me estás diciendo que llegaste a concebir el museo como una institución cuya dirección casi se delegaría en una representación amplia de la sociedad?

No exactamente. Eso sería como pensar que de un día para otro la sociedad puede funcionar sin Gobierno sólo poniendo a los diferentes sectores juntos. Hay tres problemas con esa visión inocente. El primero es que, aunque tú pretendas delegar el poder de dirección que tienes, hay poderes externos que van a seguir siendo los que son. El segundo es que no se puede dirigir una institución de cierta envergadura mediante una especie de patronato en asamblea permanente. El tercer problema

es que la institución no es neutra. En un museo se materializan relaciones de poder, metodologías y conocimientos que no se desbloquean sólo porque juntas a todo el mundo a dialogar. Debes tener un proyecto político que se plantee cómo modificar la situación y aplicarlo.

Sucede algo parecido con un Gobierno. A ti te eligen para gobernar y pasan tres cosas. Una que ya habíamos dicho antes, y es que no tienes todo el poder. Si quieres que se equilibren las relaciones entre las diferentes partes de la sociedad, tienes que intervenir políticamente desde el Gobierno, no puedes hacer dejación de tus funciones desde el mismo día que llegas. Tienes que ejercer tu poder en buen sentido democrático, estableciendo un equilibrio entre partes para evitar desigualdades y también abriendo diferentes espacios, niveles y mecanismos de participación, lo que incluye implementar procesos de toma de decisiones en los que influyan sujetos externos al museo. Me refiero a aquellos sujetos que no disfrutaban previamente de poder sobre la institución, sectores de la ciudadanía a los que habitualmente no se les reconoce ningún poder en el campo cultural. Eres tú quien tiene que dotarlos de ese poder de participación. La otra cosa que sucede es que no puedes pretender que esté todo el mundo todo el tiempo sentado y deliberando. Tiene que haber mediaciones y mecanismos de delegación y procesos de participación más democráticos, pero en definitiva a ti se te ha asignado que gobiernes tomando decisiones. Lo tercero que sucede es que no siempre los sectores organizados de la sociedad son representativos del interés general; hay sectores que se organizan de una manera que puede resultar lesiva para los intereses generales.

Con la dirección de un museo pasa algo semejante. Se te tiene que elegir por procedimientos más democráticos y transparentes de lo que hoy día es habitual. Pero a ti se te da el mandato de aplicar un programa. Sí me parecía que la estructura de gobierno en el MACBA era demasiado elitista. Favorecía un ejercicio de la dirección que negociaba sólo con un patronato empresarial y con los poderes públicos, de espaldas a la sociedad en general. Cuando Maragall ordenó construir el MACBA y se pensó que fuera una institución pública con participación de la sociedad civil, se redujo la idea de sociedad civil al empresariado. Quizá el problema se origina precisamente en que Pasqual se apellidaba Maragall y no Martínez o Pérez [risas]. Tratándose de un político con perfil progresista que imprimió enormes cambios a la ciudad, esto es significativo. Hay visiones de la democracia o de la cultura que están limitadas por una condición de clase.

¡Y no digamos ya si te apellidas Pujol o Ferrusola! [risas] Entonces, ¿cuál es el diagrama de organización que armaste? Entiendo que las modificaciones de la administración de gobierno del MACBA que te proponías no lograste aplicarlas completamente. Deduzco que te planteaste una articulación entre la estructura previa modificada y otras dinámicas informales nuevas.

Lo que te quería explicar con todo esto es que mi idea no era tener el museo en asamblea permanente con los empresarios y la gente de la calle peleándose unos con otros. Lo que traté de construir fue más bien un sistema para el museo que fuera políticamente más incluyente y representativo que la simple relación entre los políticos, los patronos y el director. Se trataba de organizar dife-

rentes áreas y situaciones de negociación y conflicto, espacios de contacto de la dirección con sectores diversos de la sociedad civil, etcétera, pero siempre a través de relaciones basadas en proyectos o tareas específicas. Es decir, de ninguna manera se trataba de sentarse todo el mundo en una misma mesa a deliberar idealmente desde cero sobre qué tipo de programación o de colección se había de hacer. Yo tenía mi idea de qué orientación quería para el museo, pero eso incluía construirlo junto con otros, mediante relaciones de colaboración y de antagonismo. Todo esto suponía también que había que dejar de pensar el museo como una totalidad cerrada. El espacio público no es un todo en el que todo el mundo está reunido deliberando todo el tiempo. Es una composición de partes articuladas, unas veces en armonía y otras muchas veces en conflicto. Lo mismo en el MACBA. Se trataba de operar por partes, mediante proyectos o relaciones de trabajo concretas, intentando que todas esas partes se influyeran mutuamente y se mantuvieran en un nivel de relevancia lo más horizontal posible, de manera que la colección, en la que influían el patronato y el comité de expertos, no tuviera más importancia que la experimentación pedagógica del Departamento de Programas Públicos, o que las exposiciones no fueran más importantes que las publicaciones.

¿Por qué decidiste que el MACBA entrara muy pronto en relación con los movimientos que entonces surgían contra la globalización neoliberal?

Me pareció un paso necesario, dada la reflexión con la que se cerró mi etapa en la Fundació Tàpies. El prototipo de empoderamiento de la ciudadanía que podíamos

desarrollar en la Tàpies encontró sus límites en el proyecto *La ciutat de la gent*. En el momento en que estaba trasladándome al MACBA, se estaban realizando experimentaciones parecidas en instituciones de menor escala que la Tàpies o la *documenta X*. Por ejemplo, Montse Romaní fue la comisaria de una exposición en la South London Gallery [*Non-Place Urban Realm*, 1999] en la que participasteis artistas y activistas, incluyendo a miembros de Reclaim the Streets, el movimiento ecologista de acción directa que aunaba creativamente fiesta y protesta. Habían organizado justo antes la coreografía de una ocupación masiva de la City de Londres que fue un precedente de Seattle. En esa exposición se mostraba documentación sobre prácticas culturales contrahegemónicas que eran críticas con el tipo de desarrollo urbano impulsado por la economía neoliberal. Era el caso del colectivo interdisciplinar Madeinbarcelona, que elaboraba análisis del *modelo Barcelona*. También en el entorno de Barcelona, Ramón Parramón organizó en 1999-2000 *Art Públic Calaf*, un encuentro que fomentaba las intervenciones de artistas en contextos específicos interactuando con las comunidades. Posteriormente se convierte en Idensitat, una plataforma que funciona hasta hoy. Existía también el colectivo Ne Pas Plier, que empezó a colaborar muy pronto, a principios de los noventa, con asambleas de parados y escuelas de enseñanza primaria y secundaria situadas en la periferia de París. Ne Pas Plier organizó un encuentro [*Festival pour Ne pas plier*, Échirolles, 1999] para pensar las nuevas prácticas de educación popular a través del arte y la cultura. En este encuentro participó gente como el músico y artista Claudio Zulián, de Barcelona, también el colectivo español La Fiambrera y Jorge Ribalta.

Como te comentaba antes, también empezaba a haber conexiones entre curadores, gestores culturales, docentes y directores de instituciones artísticas de mayor envergadura, quienes estábamos desarrollando un tipo de programación muy en sintonía con todos estos movimientos. En París, Jean-François Chevrier dirigía un seminario en la École Nationale Supérieure des Beaux-Arts [Escuela Nacional Superior de Bellas Artes] durante la segunda mitad de los noventa. Su seminario funcionaba como un espacio de reflexión sobre política y poética con estudiantes. En ese seminario colaboraba gente como el crítico de arte activista Brian Holmes, quien fue un colaborador importante de la Tàpies y el MACBA, y Marc Pataut, un fotógrafo que entonces formaba parte de Ne Pas Plier. Pataut se dedicó en 1997 a documentar la vida cotidiana de los asentamientos chabolistas que iban a ser demolidos para construir el gran estadio que sería la sede del Mundial de Fútbol. Y con Ne Pas Plier, Pataut realizaba también talleres de autorretrato fotográfico que servían como herramienta de empoderamiento para colectivos de parados o estudiantes de los suburbios. Ten en cuenta que eran años en algunos aspectos muy difíciles: no sólo estaba el neoliberalismo, en Francia había una eclosión de la extrema derecha racista del Frente Nacional, que tuvo mucho impacto en los barrios populares. En esos talleres de Pataut se producían también imágenes que después circulaban en publicaciones de organizaciones sociales de base o en protestas en la calle.

Había otra área interesante en Viena, con la que yo tenía una relación muy fluida. A Sabine Breitwieser la nombraron en 1991 directora de la Generali Foundation, un museo y centro de arte financiado por la poderosa

multinacional de seguros. A principios de los años dos mil, Sabine organizó retrospectivas y publicó monografías de artistas de los setenta muy importantes, pero entonces todavía infravalorados, como la del fotógrafo californiano Allan Sekula o la exposición de Martha Rosler que trajimos al MACBA. Durante un periodo, yo mismo formé parte del Comité Científico de la Generali, por lo cual fueron frecuentes los intercambios entre las dos instituciones. También daba espacio al trabajo de artistas y colectivos que se estaban moviendo entre la experimentación estética, la crítica a la globalización neoliberal y los nuevos activismos sociales, como es el caso de Ursula Biemann, Alice Creischer y Andreas Siekmann. Y no es todo. En la Akademie der Bildenden Künste [Academia de Bellas Artes] de Viena impartía docencia gente como Chantal Mouffe o la comisaria feminista alemana Ute Meta Bauer. Ute organizó, en calidad de colaboradora de *documenta 11*, un gran seminario internacional que tuvo por título *Democracy Unrealized* [La democracia irrealizada, 2001]. Participaron intelectuales, teóricos o politólogos como Toni Negri, Immanuel Wallerstein, Ernesto Laclau, Stuart Hall o Homi K. Bhabha, junto con organizaciones como la sección española de la ONG internacional Arquitectos Sin Fronteras o Kein Mensch ist Illegal [Ninguna Persona Es Ilegal], la red activista global contra el racismo y las políticas fronterizas.

Estaban sucediendo todas esas experiencias que mencionas, y muchas otras en Europa, Norteamérica y Latinoamérica de las que no tuvimos información hasta después. Existe un tópico de acuerdo con el cual las experimentaciones radicales se dan primero en la calle y

son absorbidas después por las instituciones o son normalizadas en los museos. No cabe duda de que esto es una dinámica histórica muy poderosa. Pero también sucede que en ese momento las relaciones entre prácticas culturales, crítica política y activismo social atravesaban en muchas ocasiones la división entre el adentro y el afuera de algunas instituciones. Y lo más interesante es que esto se daba a diferentes escalas, desde algunos centros artísticos o culturales modestos hasta la *documenta*, que es sin duda la exposición periódica de arte internacional más importante de la historia del siglo pasado. Antes has mencionado la red *Kein mensch ist illegal*, que funcionó como una de las principales vertebraciones del movimiento antiglobalización. Pues bien, esa red se fundó en 1997 en *documenta X*.

Estas actividades eran muy interesantes para el modelo de museo que queríamos poner en marcha, por varios motivos. Aunque muchas de ellas estaban impulsadas por la urgencia de la protesta, no dejaban de reflexionar sobre la herencia de las artes de vanguardia y sus relaciones con los ciclos antisistémicos de 1920-1930 y 1960-1970. Producían un diagnóstico crítico sobre la hegemonía neoliberal, centrado en situaciones urbanas locales pero sin perder de vista la construcción de redes globales. El escenario de las prácticas de arte activista eran sobre todo las manifestaciones en el espacio público, pero en ocasiones trabajaban en colaboración con centros culturales. Como has comentado antes, se trataba de prácticas que desbordaban la deliberación crítica, orientándose hacia la desobediencia civil, lo que suponía un reto para las instituciones democráticas. Y finalmente, aunque el activismo se inclinaba hacia la acción directa, se trabajaba también en el empodera-

miento de la ciudadanía, en muchos casos por medio de talleres que relacionaban la pedagogía radical con el arte y la cultura.

Recuerda que *La ciutat de la gent* se realiza en 1996, lo que significa que surgía de una sensibilidad compartida en muchos lugares. Para quien estuviera atento, resultaba evidente que se estaba conformando algo que tenía mucha potencia, un proceso imprescindible para recuperar la vitalidad de la democracia y que habría de alcanzar una gran repercusión si se le ayudaba a crecer. Me pareció evidente que el MACBA debía entrar en contacto con todo eso.

Llegas al MACBA en 1998 y de repente los años 1999-2001 fueron muy intensos. En septiembre de 2000 suceden las protestas en Praga contra la cumbre del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial (BM), que suponen algo así como *el Seattle europeo*. Participan miles de activistas de todo el mundo. Los movimientos sociales de Barcelona tienen una presencia destacada en esa contracumbre. Inesperadamente, se anunció que el BM iba a celebrar en Barcelona su próxima Conferencia Anual sobre Economía del Desarrollo, que tendría lugar en junio de 2001, y se dio la siguiente coincidencia: cuando se empieza a organizar la Campaña contra el Banco Mundial Barcelona 2001, el MACBA ya tenía programadas actividades estrechamente relacionadas con este tipo de experimentaciones entre la cultura y el activismo.

La Fiambrera Obrera era el colectivo más interesante que en España estaba implicado en este tipo de colaboraciones entre artistas y movimientos sociales. La com-