

PROYECTO
MUSEOLÓGICO
Y MUSEOGRÁFICO



Editor: Editorial de la Universidad de Granada

D.L.: Gr. 614 - 2007
ISBN: 978-84-338-4273-2

Equipo de trabajo:

ALCÁNTARA PELÁEZ, Salvador
CORRO OLMO, Javier
DOMENECH VÁZQUEZ, José M^a.
FERNÁNDEZ FONTANILLAS, Benito
LLAMAS MÁRQUEZ, M^a Auxiliadora
MACHUCA CASARES, Blanca
RODRÍGUEZ ESCUDERO, Valme
USERO PIERNAS, Victoria

*II Master Universitario en Museología
Universidad de Granada*

2002/2004

PRÓLOGO

El trabajo que se presenta es el fruto del esfuerzo y la ilusión que este grupo de alumnos puso en el desarrollo del proyecto final del Master Universitario de Museología de la Universidad de Granada en su segunda edición. Este documento plasma gran parte los conocimientos adquiridos durante los casi dos años de duración del programa de postgrado. El itinerario académico del master constaba de contenidos tanto teóricos como prácticos, previendo la realización de un proyecto al final de período de docencia a partir de un caso tomado directamente de la realidad museística en Andalucía.

Concretamente, el supuesto práctico sobre el que nos basamos fue la dotación al Centro Andaluz de Arte Contemporáneo de un nuevo Plan Museológico y Museográfico. Para ello, se llevó a cabo un estudio a fondo de la institución, de su historia y su situación actual. El punto de partida para dar forma al proyecto fue el análisis de la validez de su ubicación actual, retomando viejas propuestas entre las que se observó, en las Atarazanas de Sevilla, una oportunidad interesante por las características de su arquitectura intemporal de espacios versátiles y diáfanos apropiados para albergar un museo de arte contemporáneo así como por su posición estratégica dentro de la ciudad de Sevilla.

En primer lugar, se llevó a cabo un diagnóstico inicial de la institución en su dimensión como organismo autónomo de la Junta de Andalucía, para posteriormente comenzar a trazar las líneas básicas sobre las que se estructuraría el nuevo proyecto museológico. A continuación se comenzaron a definir las diferentes áreas funcionales del supuesto Atarazanas Museo de Arte Contemporáneo. Se estudió profundamente el estado de la colección con la que contaba el CAAC en esos momentos, para posteriormente proponer sus diferentes líneas de desarrollo y organización. Asimismo se definieron las nuevas áreas de Difusión, Comunicación y Marketing, a través de ellas quisimos hacer muy

destacable el papel del museo como agente cultural en continua relación con la sociedad y con el compromiso de ofrecer unos servicios y unas actividades de calidad a la ciudadanía.

En segundo lugar, se abarcó un completísimo Programa Museográfico que partiría de un replanteamiento del diseño y el estado de los diversos espacios interiores para el máximo provecho de su distribución funcional por plantas, hasta el examen de las implicaciones y el posicionamiento de su arquitectura hacia el exterior, en su entorno urbano. De esta manera se procedió al diseño de un exhaustivo Plan de Conservación Preventiva que tuvo en cuenta todas y cada una de las características inherentes a este edificio histórico, además de una serie de normativas y recomendaciones internacionales para llegar a proponer una serie de medios técnicos, medidas de seguridad y condiciones medioambientales necesarias para asegurar el mejor estado de conservación en el museo. El Programa Museográfico se completó con el diseño de las salas de exposición permanente y de las salas de exposiciones temporales.

En tercer y último lugar, no podíamos concluir el proyecto sin dedicar una atención especial al modo de organización de la institución, definiendo una estructura adecuada a las nuevas corrientes de la museología y de la gestión de museos, pero teniendo en cuenta la Relación de Puestos de Trabajo de la Función Pública de Andalucía. También se especificarían las diferentes medidas de control de acuerdo a la legalidad económica y financiera y atendiendo a criterios de eficacia y eficiencia.

Para terminar, aclarar que este texto debe de ser contemplado como lo que en realidad es: un proyecto de fin de máster realizado por un grupo de jóvenes alumnos que apenas habían comenzado su trayectoria profesional en el mundo de la museología. Por ello, el lector encontrará múltiples referencias tomadas de otras obras y diversos aspectos que hoy podrían ser rescatados y mejorados. No obstante, hemos querido mantener su estructura y su contenido original, precisamente por ser el fiel reflejo del entusiasmo y la energía propia de un grupo que afrontaba un proyecto en el que, a pesar de basarse en un

caso real, no existieron limitaciones de otro tipo que pudieran frenar la creatividad y el optimismo con el que se realizaron las diferentes propuestas.

No quisiéramos finalizar esta presentación sin antes agradecer la generosidad, profesionalidad y la dedicación de nuestros tutores, J. Bosco Gallardo Quirós y Bartolomé Ruiz González, que nos formaron, orientaron y apoyaron durante el desarrollo del proyecto. También agradecemos al personal del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo su paciencia y amabilidad al atender todas las cuestiones y dudas planteadas durante el proceso de elaboración del proyecto.

Enero de 2007

0. INTRODUCCIÓN. MUSEO ATARAZANAS: RAZONES PARA EL TRASLADO DEL CAAC.

1. PROGRAMA MUSEOLÓGICO.

1.1. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN Y DEFINICIÓN DEL NUEVO PROYECTO MUSEOLÓGICO.

1.1.1. Creación del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. Primeros estatutos.

1.1.2. El II Plan General de Bienes Culturales (1996-2000).

1.1.3. El avance del Plan Director del Centro (1998).

1.1.4. El avance del Plan de Calidad de los Museos Andaluces (2002).

1.1.5. Área de Administración General (hoy Administración).

1.1.5.1. Objetivos y medidas del II PGBC.

1.1.6. Área de Colecciones (hoy Conservación e Investigación).

1.1.6.1. La colección de Atarazanas Museo de Arte Contemporáneo.

1.1.6.2. Programa de las Colecciones y Documentación.

1.1.6.2.1. Plan de Conservación e Investigación.

1.1.6.2.2. Plan de Documentación.

1.1.6.3. Programa de Conservación General y Museografía.

1.1.6.3.1. Plan de Coordinación Museográfica.

1.1.6.4. Plan de Comunicación.

1.1.7. Área de Difusión.

1.1.7.1. Plan de exposiciones temporales.

1.1.7.2. Plan de actividades.

1.1.7.3. Educación.

1.1.8. División funcional por áreas.

1.1.8.1. Dirección.

1.1.8.2. Administración General (hoy Administración).

1.1.8.3. Colecciones (hoy Conservación e Investigación).

1.1.8.4. Difusión.

1.2. LA COLECCIÓN.

1.2.1. Introducción histórica.

1.2.2. *Análisis de las Colecciones.*

1.2.2.1. Colección de Bienes Muebles del Conjunto Monumental de la Cartuja Santa Maria de las Cuevas.

1.2.2.2 Colecciones de Arte Contemporáneo.

1.2.3 Propuesta de Nueva Colección.

1.2.3.1. Introducción: Momentos de una Colección.

1.2.3.2. Bases para una Nueva Colección.

1.2.3.2.1. Desarrollo Línea Argumental 1.

1.2.3.2.2. Desarrollo Línea Argumental 2.

1.2.3.2.3. Desarrollo Línea Argumental 3.

1.2.4. Propuestas de Reorganización.

1.2.5. Sistemas de documentación y fases.

1.2.5.1. Introducción.

1.2.5.2. Sistema de documentación.

1.2.5.2.1. Fondos Museográficos.

1.2.5.2.2. Fondos Documentales.

1.2.5.2.3. Fondos Bibliográficos.

1.2.5.2.4. Fondos Administrativos.

1.2.6. Centro de Documentación.

1.2.6.1. Donaciones y depósitos.

1.2.6.2. Volumen, tipología y ordenación de los fondos.

1.2.6.3. Presupuestos y política de adquisiciones.

1.2.6.4. Régimen de uso y servicios.

1.2.6.5. Recursos humanos y materiales.

1.2.6.5.1. Recursos humanos.

1.2.6.5.2. Recursos materiales de gestión.

1.2.6.6. Espacios.

1.2.6.7. Programas en curso o en proyecto.

1.3. DIFUSIÓN.

1.3.1. Análisis de la situación actual. Servicio de Actividades.

1.3.1.1. Programación de exposiciones temporales.

1.3.1.2. Comunicación.

1.3.2. Propuesta de Área de Difusión. Museo Atarazanas.

1.3.2.1. Exposiciones temporales.

1.3.2.1.1. Líneas de trabajo.

1.3.2.1.2. Programas de exposiciones temporales.

1.3.2.1.2.1. Grandes exposiciones.

1.3.2.1.2.2. Exposiciones específicas.

1.3.2.1.2.3. Exposiciones educativas.

1.3.2.2. Actividades.

1.3.2.2.1. Estrategias.

1.3.2.2.2. Programa de actividades.

1.3.3. Servicio de Difusión. Personal.

1.3.3.1. Jefe del Servicio de Difusión.

1.3.3.2. Secretaría del Servicio de Difusión.

1.3.3.3. Equipo del Departamento de Exposiciones Temporales.

1.3.3.4. Equipo del Departamento de Actividades.

1.3.3.5. Equipo del Departamento de Educación.

1.4. COMUNICACIÓN Y MARKETING.

1.4.1. Política de Comunicación en el Museo Atarazanas.

1.4.1.1. Introducción.

1.4.1.2. Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

1.4.1.3. Plan de Calidad de Museos Andaluces.

- 1.4.1.4. Plan General de Bienes Culturales.
- 1.4.2. Propuestas para la definición de un Área específica de Comunicación y Marketing.
 - 1.4.2.1. La comunicación en el museo. El caso del CAAC.
 - 1.4.2.2. Área de Comunicación y Marketing del Museo Atarazanas.
 - 1.4.2.2.1. Definición de un *Plan de Comunicación Interna*.
- 1.4.3. Señalización de espacios.
 - 1.4.3.1. Comunicación del museo con el público.
 - 1.4.3.2. Programa de señalización.
 - 1.4.3.2.1. Señalización interna.
 - 1.4.3.2.2. Señalización externa.
 - 1.4.3.3. Señalética y cartelería.
 - 1.4.3.3.1. Salas de exposición permanente.
 - 1.4.3.3.2. Salas de exposiciones temporales.
 - 1.4.3.3.3. Diseño de cartelería.
- 1.4.4. Departamento de Marketing y Publicidad.
 - 1.4.4.1. Introducción.
 - 1.4.4.1.1. El departamento.
 - 1.4.4.1.1.1. Equipo.
 - 1.4.4.1.1.2. Activos Principales.
 - 1.4.4.1.2.1. La Sede. Turismo Cultural.
 - 1.4.4.1.2.2. La Colección.
 - 1.4.4.1.2.3. El Personal.
 - 1.4.4.1.1.3. Activos Complementarios.
 - 1.4.4.1.3.1. Tienda, recursos económicos, tecnológicos, Asociación de Amigos del Museo Atarazanas, mecenazgo.
 - 1.4.4.2. Imagen Corporativa.
 - 1.4.4.2.1. Necesidad de crear una identidad.
 - 1.4.4.2.2. Nuevo nombre, nuevo logotipo, nuevo lema.
 - 1.4.4.2.3. Proyección de la imagen.

1.4.4.3. Plan de Marketing.

1.4.4.3.1. Necesidad de establecer un *Plan de Marketing*.

1.4.4.3.2. Estrategias de *Marketing*.

1.4.4.3.2.1. Estudios de mercado (técnicas de medición de imagen y seguimiento).

1.4.4.3.2.2. Estudios de público.

1.4.4.3.2.3. Técnicas de *fundraising*.

1.4.4.3.2.4. Técnicas de *merchandising*.

1.4.4.3.3. Publicidad.

1.4.4.3.3.3. Relaciones Públicas.

1.4.5. Departamento de Relaciones Externas.

1.4.6. Departamento de Sociedad de la Información.

1.4.7. Departamento de Publicaciones.

2. PROGRAMA MUSEOGRÁFICO.

2.1. Arquitectura del Museo.

2.1.1. Historia del inmueble. Las Reales Atarazanas de Sevilla.

2.1.1.1. Historia.

2.1.1.2. Arqueología.

2.1.1.3. La Muralla.

2.1.1.3.1. *Cronología de la muralla.*

2.1.1.3.2. *Referencias en las fuentes árabes sobre la época almohade.*

2.1.1.3.3. *Conclusiones.*

2.1.1.3.4. *Estructura y construcción.*

2.1.1.3.5. *Recuperación de la cerca islámica.*

2.1.2. Descripción del edificio.

2.1.2.1. *El cuerpo de fachada, naves superiores y buhardilla.*

2.1.2.2. *Nivel de ingreso.*

2.1.2.3. Entorno urbano de Atarazanas: evolución histórica.

2.1.3. Distribuciones espaciales por plantas.

2.1.3.1. Ubicación, entorno urbano, acceso al recinto y fachada.

2.1.3.2. *Planta de Ingreso.*

2.1.3.3. *Planta Sótano.*

2.1.3.4. *Planta primera.*

2.1.3.5. Planta de las cubiertas y buhardillas.

2.2 .La conservación preventiva en el Museo Atarazanas.

2.2.1. Análisis Crítico de la situación.

2.2.1.1. Los estatutos y derogaciones como punto de partida del CAAC.

2.2.1.2. El Plan Director hilo conductor del CAAC.

2.2.1.3. Análisis crítico de la situación del CAAC:

Conservación y Restauración.

2.2.2. Introducción a la conservación preventiva en el Museo Atarazanas.

2.2.3. Plan General de Conservación Preventiva para Atarazanas y sus fondos.

2.2.4. Medios Técnicos para una conservación preventiva más segura.

2.2.5. Seguridad.

2.2.5.1. Plan de Seguridad (Recursos Pasivos).

2.2.5.1.1. Seguridad Estructural.

2.2.5.1.2. Seguridad Técnica.

2.2.5.1.3. Seguridad Humana.

2.2.5.1.4. Señalética.

2.2.5.2. Plan de Emergencias (Agentes Activos).

2.2.5.3. Plan de Evacuación.

2.2.6. Iluminación.

2.2.6.1 Planta nivel de ingreso.

2.2.6.1.1. Iluminación de las salas de exposición.

2.2.6.1.2. Iluminación del Monumento.

2.2.6.1.3. Iluminación de espacios de servicios varios.

2.2.6.2. Planta sótano.

2.2.6.2.1. Iluminación salas de exposición.

2.2.6.2.2. Iluminación Monumento.

2.2.6.2.3. Iluminación áreas de servicios.

2.2.6.3. Planta Alta.

2.2.6.4. Iluminación Exterior.

2.2.6.5. Iluminación de Emergencias.

2.2.7. Climatización.

2.2.8. Restauración.

2.2.8.1. Museo Atarazanas, arte contemporáneo y criterios de intervención.

2.2.8.2. Instalaciones en el taller de restauración.

2.2.9. Almacenes.

2.2.9.1. Análisis crítico.

2.2.9.2. Un nuevo espacio. Propuestas de almacén para Atarazanas.

2.2.9.3. Necesidades para el almacenaje de una colección y sus fondos.

2.2.9.4. Espacios anexos al almacén.

2.2.9.4.1. Almacén de embalajes.

2.2.9.4.2. Sala de recepción, embalaje y desembalaje.

2.2.9.4.3. Muelle de carga y descarga.

2.3. Museografía.

2.3.1. Las salas de Exposición Permanente.

2.3.2. Las salas de Exposiciones Temporales.

3. PROGRAMA DE GESTIÓN MUSEOGRÁFICA.

3.0. Introducción.

3.1. Definición Institucional.

3.2. La Planificación.

3.2.1. Contexto político-económico del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

3.2.1.1. Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000.

3.2.1.2. Plan Económico Andalucía Siglo XXI (2002-2005).

3.2.2. Programación presupuestaria.

3.2.2.1. Análisis de los presupuestos desde su creación hasta 2004.

3.2.2.2. Recursos propios y otras fuentes de financiación.

3.2.2.3. Elaboración de los anteproyectos de Plan de Objetivos, Programa de Actuación y Presupuesto.

3.3. La Organización.

3.3.1. Estructura organizativa.

3.3.1.1. La dirección de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía sobre el organismo autónomo del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. El papel de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico.

3.3.1.2. Órganos ejecutivos (*Administración y Dirección*).

3.3.1.3. Órganos Consultivos o Técnicos (*Comisión Técnica*).

3.3.1.4. Propuestas organizativas.

3.3.2. La Función Pública (RPT).

3.3.2.1. Las relaciones de puestos de trabajo que se fusionan tras la modificación de los estatutos en 1997.

3.3.2.2. La propuesta de relación de puestos de trabajo del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

3.4. El control.

4. BIBLIOGRAFÍA.

- 4.1. Libros y artículos.
- 4.2. Planes y documentos.
- 4.3. Textos legales.
- 4.4. Páginas web.

5. SIGLAS Y ACRÓNIMOS.

6. ANEXOS.

- | | |
|-------------|---|
| ANEXO I. | Estudio espacial de las Reales Atarazanas de Sevilla. |
| ANEXO II. | Catas arqueológicas. |
| ANEXO III. | Reportaje fotográfico de una realidad. |
| ANEXO IV. | Situación urbana. Atarazanas núcleo estratégico en Sevilla. |
| ANEXO V. | Distribución espacial de Atarazanas, como nueva sede del museo de arte contemporáneo. |
| ANEXO VI. | Propuestas de museografía para un espacio con historia. |
| ANEXO VII. | Tabla de <i>Riesgos relacionados con los escenarios</i> . |
| ANEXO VIII. | Esquema estructural del <i>PGSEEMA</i> . |
| ANEXO IX. | Tabla de <i>Riesgos relacionados con los medios de protección</i> . |
| ANEXO X. | Decálogo de Seguridad. |
| ANEXO XI. | Tipos de lámparas propuestas para Atarazanas, Museo de Arte Contemporáneo. |
| ANEXO XII. | Criterios estándares para la conservación preventiva en un museo. |
| ANEXO XIII. | Bocetos para al área de reserva del Museo Atarazanas. |
| ANEXO XIV. | Ficha de Anteproyecto Presupuestario. |

ANEXO XV.

Logotipo.

ANEXO XVI.

Muestra de panel de entrada a la sala de exposición temporal.

0. INTRODUCCIÓN. MUSEO ATARAZANAS: RAZONES PARA EL TRASLADO DEL CAAC.

Tras barajar diversos espacios como posible sede de este museo de arte contemporáneo, la elección de un nuevo emplazamiento del CAAC responde no sólo a su mejor ubicación en la ciudad, sino tanto o más, a las necesidades que una institución museística tiene en la actualidad. La nueva ubicación y conversión del CAAC en Museo Atarazanas debe atender a la demanda cultural y social que Sevilla y Andalucía necesitan. El ejemplo más reciente es el Museo Picasso, que para Andalucía no debería ser un fin y si un punto de partida para solventar esta carencia. Con este museo, Málaga ha visto satisfecha una aspiración que ha redundado no sólo en beneficio de la ciudad o del turismo, sino en una mayor satisfacción de las necesidades culturales de todos los andaluces.

En el Monasterio de la Cartuja hay carencias de espacios destinados a grandes exposiciones temporales, las cuales deberían localizarse independientemente de las salas donde se exhibe la colección permanente —zona del Claustro, aunque actualmente no está instalada—. Desmontar parte de la colección permanente cada vez que se monta una nueva exposición temporal es costoso y provoca que nunca se lleguen a determinar qué espacios se requieren y necesitan para albergar las cada vez más diversas y complejas manifestaciones que el arte contemporáneo demanda en la actualidad.

Para permanecer en la Cartuja se hacía necesario contar con los espacios del Pabellón del S. XV. Sin éstos se haría inviable cualquier propósito de solventar la carencia de espacios que tiene actualmente el CAAC, tanto para almacenes como para grandes exposiciones temporales.

En la Cartuja ha resultado difícil y compleja la integración e independización del CAAC en el conjunto monumental, y esto se ha visto dificultado por las instituciones allí presentes —Universidad Internacional de Andalucía e Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico—. A esto se suma la desconexión con la ciudad que se ha contemplado y definido

como de “lejanía psicológica”, causada por el carácter de isla que tiene el terreno en que se levanta el monumento.

El conjunto monumental se ubica en un lugar apartado del núcleo urbano, ya que el monasterio fue concebido como un lugar de aislamiento, requisito exigido por las reglas de la orden cartuja. El Monasterio de Santa María de las Cuevas, su situación geográfica e historia a lo largo de los siglos, junto a su relación con el río y a todas las riquezas artísticas que albergaba y las que aún conserva, constituye un rico legado del Patrimonio Histórico Artístico Andaluz. Esta es una de las causas por las que se debería apostar por una musealización y puesta en valor del monumento en sí.

Cuando el antiguo monasterio se convierte en sede del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, el conjunto contaba con las instalaciones rehabilitadas para la Exposición Universal de 1992 de Sevilla. En dicha muestra este espacio cumplió funciones protocolarias como Pabellón Real y área de recepción de los representantes de los países participantes. Además como espacio expositivo acogió una exposición llamada *Arte y Cultura en torno a 1.492*. Tras este evento pasaron años sin que las instalaciones expositivas del monasterio tuvieran un uso definido, situación que aprovechó el CAAC en 1997 para materializarse físicamente como institución museística.

La Cartuja es, al igual que las Reales Atarazanas, un Bien de Interés Cultural y no se puede ampliar con la construcción de nuevos edificios anexos¹; éstos alterarían su sentido y significación histórico-artística.

Confrontando las posibilidades de las Atarazanas con el Monasterio de la Cartuja, en las primeras aparecen nítidas sus especiales características. Presenta una arquitectura mucho menos fragmentada y los espacios con los que cuenta para el uso museístico no se prestan a confusión de ninguna clase, como ocurre en la Cartuja, que pese a su gran belleza monumental es de trazado laberíntico y de difícil adaptación para los espacios que requiere el arte contemporáneo.

Esta situación de la Cartuja, junto a sus actuales itinerarios, hace confundir a los visitantes, que a veces se pierden física, visual y conceptualmente en una atención que va más dirigida al propio monumento que a lo allí exhibido. Más que una visita coherente,

¹ Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, Título II, Art. 19.

podría decirse que el visitante deambula desorientado por el recinto. El resultado para el público que allí acude por primera vez, es haber visitado un monumento algo *desnudo* de contenidos. No parece que los espacios se hayan adaptado bien a sus funciones.

Las Atarazanas responden por un lado a una arquitectura intemporal y diáfana, y por otro, debido a su carácter industrial, a unos espacios cuya versatilidad es total y por ello idóneos para un museo de arte contemporáneo.

Ya en 1969 cuando se declara Bien de Interés Cultural se plantea la posibilidad de destinar el edificio a uso museístico, proponiéndose como museo marítimo.

Su proyecto de conversión en Centro Andaluz de Arte Contemporáneo arranca en 1988, cuando se encargó a los arquitectos sevillanos Antonio Barrionuevo y Julia Molino un estudio previo para su viabilidad. Su principal valedor fue José Guirao, en su etapa de Director General de Bienes Culturales, junto a Carmen Giménez. Ambos vieron las enormes posibilidades de las Atarazanas y de los espacios expositivos con que contaría, para que, junto a las Salas del Arenal, constituyera un gran Museo-Centro de Arte.

En un artículo de Susana Limón², se recuerdan los distintos altibajos que ha sufrido el proyecto de Atarazanas hasta su reconversión en ese año.

Finalmente determinamos que, con la elección de Atarazanas como sede del museo de arte contemporáneo, vamos a ejercer de meros continuadores de una historia iniciada hace dieciséis años, y esperamos que sirva para sumarnos a todos los esfuerzos que desde entonces se han llevado a cabo por los distintos gobiernos de la Administración andaluza para realizarlo y que este trabajo ayude finalmente a materializarlo.

La actual elección de Atarazanas como sede del Museo de Arte Contemporáneo se vincula también a algo tan importante como es la decisión de recuperar un monumento del Patrimonio Histórico Artístico Andaluz. A este respecto aportamos los importantes estudios obtenidos de las catas arqueológicas realizadas en el monumento. Por otra parte se ha consultado en la Gerencia de Urbanismo del Ayuntamiento de Sevilla, el nuevo Plan General de Ordenación Urbana (PGOU); el documento relativo al área urbana del Arenal, donde se encuentran las Atarazanas, está en proceso de redacción en estos precisos momentos.

² Limón (1996), pp. 77-79.

Contemplando los espacios de Atarazanas se evidencia su grandeza y elocuencia. Esta es una de las razones por la que se ha apostado por este edificio y por un proyecto de intervención fuerte y ambicioso, sin escatimar medios. Hemos entendido que era lo mejor para el monumento y para su transformación en Museo de Arte Contemporáneo.

Las prestaciones de Atarazanas son inmejorables para exponer cualquier tipo de manifestación de arte actual.

Otro de los motivos que justifican esta elección, es su emplazamiento en la ciudad, junto a los monumentos más visitados como son la Catedral, el Alcázar o el Archivo de Indias. Este acercamiento de la institución, a puntos culturalmente activos, propicia una estimación de un aumento de público en relación con la actual ubicación del Museo en la Cartuja.

1. PROYECTO MUSEOLÓGICO.

1.1. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN Y DEFINICIÓN DEL NUEVO PROYECTO MUSEOLÓGICO.

1.1.1. Creación del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. Primeros estatutos.

La Ley 2/1990, de 2 de febrero, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1990 (BOJA de 6 de febrero) establecía en el artículo 25 de su título VII (de los organismos autónomos) la creación del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo como organismo autónomo de carácter administrativo dependiente de la Consejería de Cultura, encomendándole por finalidad *aglutinar y potenciar las actividades de fomento, conservación, investigación y difusión de todas las áreas vinculantes con el arte contemporáneo en sus múltiples manifestaciones.*

Asimismo, determinaba que los órganos rectores de la nueva institución habrían de ser un Director, nombrado por Decreto del Consejo de Gobierno, a propuesta del Consejero de Cultura, y una Comisión Técnica, con la composición y funciones que reglamentariamente se determinaran. En cuanto a su financiación, dejaba tasados los siguientes recursos:

- a) la aportación de la Junta de Andalucía, a través de los créditos asignados en el Presupuesto General de la misma³;
- b) las subvenciones, aportaciones y legales públicos y privados, tanto de personas físicas como jurídicas;

³ Cuarenta y un millones de pesetas para el ejercicio de su puesta en marcha.

- c) los rendimientos procedentes de los bienes o valores que integren su patrimonio;
- d) los ingresos que, en su caso, pueda obtener de la actividad propia del Centro;
- e) cualquier otro recurso que pudiera serle atribuido.

Finalmente, preveía la aprobación por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía de las normas de desarrollo y funcionamiento del nuevo organismo autónomo “de acuerdo con lo previsto en la presente Ley y en el art. 6.3 de la Ley de Entidades Estatales Autónomas”.

Este desarrollo normativo se producía el 27 de marzo siguiente con la promulgación del *Decreto 106/1990*, por el que se aprueban los estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (BOJA de 24 de abril), que en su art. 5 repite los términos de la norma de creación al definir como objeto propio del mismo *el desarrollo de toda clase de actividades de fomento, conservación, investigación y difusión, en la totalidad de las áreas vinculadas con el Arte Contemporáneo y en sus múltiples manifestaciones*. El art. 6 detalla las funciones del Centro para el cumplimiento de sus fines:

1. La constitución de una colección permanente de arte contemporáneo.
2. El desarrollo de exposiciones temporales de arte contemporáneo.
3. La conservación de los fondos artísticos contenidos en el Centro, así como la restauración de los fondos de carácter permanente cuando fuere necesario.
4. La investigación en materia de arte contemporáneo.
5. El fomento y la difusión de arte contemporáneo con especial atención a la producción de los jóvenes artistas de la Comunidad Andaluza.

Funciones éstas adelantadas con cierto detalle en el preámbulo del Decreto que citamos:

El Centro tendrá como objetivo básico la realización de un amplio programa de exposiciones temporales generadas por el propio Centro o por instituciones y museos nacionales o extranjeros. Dispondrá igualmente de colecciones permanentes de Arte Contemporáneo, disponiéndose para el incremento de los fondos los oportunos canales de adquisición y préstamo de obras de arte.

El Centro contará con una biblioteca especializada en Arte Contemporáneo con el objetivo de localizar y centralizar la máxima información posible sobre el tema, cualquiera que sea el origen, procedencia, naturaleza y soporte de la misma. Se atenderá especialmente la difusión de los estudios e investigaciones especializadas mediante la realización de conferencias, seminarios, cursos, y publicaciones, así como a incrementar las medidas de fomento, con especial atención al colectivo de jóvenes artistas de la Comunidad Andaluza.

Con todo ello se persigue la doble finalidad de por un lado, crear un espacio vivo de información, exhibición y cultura y, por otro, reunir en un mismo lugar actividades institucionalmente dispersas, ya que desde él se coordinarán todas las actividades de difusión y promoción del Arte Contemporáneo que se desarrollen por la Junta de Andalucía.

1.1.2. El II Plan General de Bienes Culturales (1996-2000).

A pesar de la evidente parquedad, por no hablar de clara insuficiencia conceptual en estas normas fundacionales respecto de la naturaleza de la institución, no cabe duda que desde un principio ésta era la propia de un museo, sobre todo al introducir entre sus funciones la constitución de una colección permanente de arte contemporáneo. En cualquier caso este extremo queda definitivamente resuelto en las sucesivas redacciones del II Plan General de Bienes Culturales (1996-2000), documento determinante, junto a la consecuente adaptación estatutaria de 1997⁴, para la configuración institucional del CAAC vigente hasta el día de hoy.

[...] la institución se presenta conceptualmente como museo, asumiendo el contenido de las definiciones que de tal entidad genérica se contemplan en referentes tan significativos como la Ley de Patrimonio Histórico Español (Ley 16/1985, de 25 de junio, artº 59.3, la Ley de Museos de la Comunidad Autónoma Andaluza (Ley 2/1984, de 9 de

⁴ Decreto 195/1997, de 29 de julio, por el que se aprueban los estatutos del CAAC (BOJA de 13 de septiembre), modificado por el Decreto 111/2003, de 22 de abril (BOJA de 23 de mayo).

enero, artº 1.1. o los Estatutos del Consejo Internacional de Museos (ICOM). Nos hallaríamos, pues, dentro del marco conceptual de "museo" como institución permanente, sin finalidad lucrativa, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe para fines de estudio, de educación y de deleite, testimonios materiales del hombre y de su entorno (Estatutos del ICOM, 1974, Título II, artº 3⁵.

Abundando en esta cuestión, entre las novedades del documento de avance del II PGBC se contaba el cambio de denominación de la institución por la de Museo de Arte Contemporáneo de Andalucía (MACA), decantándose la redacción definitiva por la original de Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

Nominalismos aparte, la aportación fundamental de dicho Plan era la fusión en el seno del CAAC de otras dos instituciones:

- el Conjunto Monumental de la Cartuja de Santa María de las Cuevas, servicio administrativo sin personalidad jurídica (Decreto 125/1989, de 4 de julio), ligado al ya declarado Monumento (Decreto 2803/1964, de 27 de agosto) donde el CAAC encontraría su sede;
- el Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla, unidad administrativa de gestión autonómica y titularidad estatal (Anexo 1º de la Resolución de 27 de mayo de 1994 de la Dirección General de Bienes Culturales), que aportaba al CAAC su colección de arte contemporáneo.

A la necesidad de dotar al CAAC de una sede permanente se unía en ese momento la plena disponibilidad del amplio potencial museográfico, cuantitativa y cualitativamente hablando, del que disfrutaba el recinto cartujano tras su proceso de recuperación (1986-1992), lo que hacía propicia su amortización mediante la implantación de las colecciones de arte contemporáneo, al menos en opinión de los redactores del II PGBC. Todo ello sin que la fusión supusiera la subordinación de los intereses de una institución a los de la otra, antes bien debía resultar en la simbiosis de los respectivos discursos temáticos.

⁵ *Plan General de Bienes Culturales PGBC Andalucía 2000*, p. 135.

A día de hoy, sin embargo, cuando se cuentan siete años desde que los estatutos vigentes recogieran las novedades impuestas por el II PGBC, la integración institucional apenas se ha emprendido, no yendo más allá de la ocupación —total o parcial en función de las necesidades del momento— por el CAAC del recinto claustral y las instalaciones expositivas creadas cara a la Exposición Universal de 1992. Nada se ha hecho por la puesta en valor del monumento, cuyo patrimonio arqueológico e industrial sigue almacenado en un inmueble acondicionado a tal fin en la localidad sevillana de Alcolea del Río. No ha corrido mejor suerte la propia colección del CAAC, depositada de forma precaria en varias salas de la planta baja de la Prioral por no haberse habilitado un espacio definitivo y apropiadamente instalado como área de reserva para la misma. De igual manera se carece de espacios segregados para las exposiciones temporales, que hasta ahora comparten las salas del Claustro con la colección permanente, siempre en detrimento de ésta y de su adecuada exhibición y difusión. La fusión de plantillas es otra de las asignaturas pendientes, así como la redacción definitiva de un Plan Director cuyo avance data de 1998.

Durante estos años el CAAC ha actuado fundamentalmente como centro de exposiciones que además organiza actividades cuyo interés es incuestionable, si bien lejos del nivel en cantidad, calidad y diversidad que entendemos debe exigírsele a una institución museística de arte contemporáneo propio de la entidad de la comunidad autónoma en la que se asienta, es decir, lejos de modelos internacionalmente reconocidos como el Guggenheim Bilbao o el IVAM, aun siendo conscientes del ventajoso punto de partida con que estos contaron en su día, sobre todo en el apartado de colecciones.

La desidia de quienes han tenido en su mano la responsabilidad de llevar a término las exigencias contempladas en el II PGBC ha desembocado en una situación absolutamente indeseable que a juicio de este equipo debe empezar a resolverse poniendo en cuestión la propia ubicación física del CAAC en la Cartuja de Santa María de las Cuevas, apostando en su lugar por un viejo candidato a albergarlo, el histórico inmueble de las Antiguas Atarazanas Reales de Sevilla (más tarde Maestranza de Artillería), de igual carácter patrimonial e histórico, aunque de características arquitectónicas radicalmente distintas a las del actual emplazamiento: frente al complejo y fragmentado espacio de La Cartuja, sólo parcial aunque excelentemente equipado, encontramos en Atarazanas un

espacio amplio, unitario, diáfano y flexible para una cómoda distribución, pero necesitado de una ingente inversión para su transformación en museo y para la imprescindible intervención en su entorno urbano. Su idoneidad queda argumentada en el capítulo correspondiente.

La nueva etapa que augura esta crisis nos lleva a reconsiderar el cambio en la denominación de la entidad en un sentido parecido al que proponía el documento de avance del II PGBC, aunque sustituyendo Andalucía por Atarazanas como referencia local identificadora. En definitiva, el nombre que proponemos es el de *Atarazanas Museo de Arte Contemporáneo*.

Desde nuestro punto de vista, en un momento en el que la materialización de proyectos como el Museo Picasso Málaga ha monopolizado, con un indudable criterio de oportunidad, el esfuerzo inversor de la Junta de Andalucía a través de su Consejería de Cultura, ha de reivindicarse para el CAAC, si de verdad se apuesta por su necesaria consolidación, la exclusividad de ser LA institución autonómica encargada de “aglutinar y potenciar las actividades de fomento, conservación, investigación y difusión de todas las áreas vinculadas con el arte contemporáneo en sus múltiples manifestaciones”. Sólo así puede evitarse la dispersión del esfuerzo inversor público en favor de un proyecto único de alta calidad, una institución ejemplar consagrada a la protección, el estudio y la eficaz difusión universal de la cultura y el arte contemporáneos, con vocación de excelencia y gran atractivo tanto para sus potenciales visitantes —el divorcio con la propia ciudad de Sevilla es la primera resistencia a superar— como para la consecución de los necesarios patrocinios.

Ello sin perjuicio de la necesaria colaboración con instituciones afines, aunque de carácter más específico, dependientes de la Consejería de Cultura: el antes mencionado Museo Picasso Málaga, la Filmoteca de Andalucía en Córdoba o el Centro Andaluz de la Fotografía en Almería; la red de espacios expositivos o las secciones de arte contemporáneo de los museos provinciales gestionados por la Junta de Andalucía, sin descartar eventuales y deseables acuerdos con entidades a cargo de las administraciones locales, léase Centro José Guerrero de Granada, Centro de Arte Contemporáneo de Málaga, etc. De hecho, la nueva orientación de la colección por la que apuesta este grupo abona

estas colaboraciones cara a la difusión de los fondos de arte del siglo XX tutelados por la Junta de Andalucía, toda vez que Atarazanas ha de ilustrar la evolución de aquél a partir de sus dos últimas décadas y sus continuaciones en el presente siglo.

Estas consideraciones nos devuelven a una situación de partida similar a la de 1996, es decir, mantendrían plenamente su vigencia, por incumplidos, los objetivos que el II PGBC tasaba para el CAAC, con las salvedades impuestas por la nueva sede. Recordemos ahora aquellos objetivos:

- Consolidación institucional, mediante, entre otras medidas:
- decreto de reforma en lo necesario de los estatutos del organismo autónomo, cambiando si es preciso el status jurídico y/o el modelo de dirección y gestión;
- dotación de los recursos humanos adecuados correspondientes a la Función Pública, mediante la integración, en una única Relación de Puestos de Trabajo, de las plantillas correspondientes aportadas por las instituciones fusionadas, a la que sumar la posible adscripción de personal de otras unidades administrativas.
- Reunión definitiva en Atarazanas de las colecciones y todas las instancias administrativas y técnicas de las instituciones fusionadas, en este caso el CAAC y el Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla.
- Puesta en marcha del contenido programático del Centro, atendiendo a las áreas de Administración, Colecciones y Museografía (hoy Conservación e Investigación) y Exposiciones Temporales (hoy Difusión), partiendo de su formulación en el definitivo Plan Director del Centro⁶. Adelantamos en este punto que, según nuestro criterio, la segunda de las áreas mencionadas debería cambiar su denominación por la de Colección. A cada una corresponde funcionalmente un servicio administrativo, sumándose un cuarto, de Comunicación y Marketing, dependiente de una Subdirección-Gerencia de nueva creación.

⁶ Aún en 2001, una auditoría de la Cámara de Cuentas de Andalucía constataba que *el Centro no elabora ni los programas anuales de actuación, ni la memoria anual de actividades*, ambos de preceptiva aprobación por la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico, confiando en cambio su planificación al desarrollo aplazado de un Plan Director en estado de avance. Cfr. *Informe de fiscalización del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo*, ejercicio de 2000, § 15, p. 2.

1.1.3. El avance del Plan Director del Centro (1998).

Aproximadamente un año después del asentamiento del CAAC en La Cartuja se concluye un avance del Plan Director cuya elaboración informaba el documento de avance II PGBC. Sujeto al guión de contenidos que preceptivamente debía recoger, dibuja tanto un balance de la actividad del Centro en el ejercicio inmediatamente anterior como una ambiciosa batería de actuaciones y buenas intenciones, periodizadas con el horizonte puesto en el año 2000, ordenadas según las áreas definidas en el II PGBC y desarrollada en los siguientes programas y planes:

Administración	Programa de Administración	Plan de Administración
Colecciones y Museografía	Programa de las Colecciones y Documentación	- Plan de Conservación e Investigación - Plan de Documentación
	Programa de Conservación General y Museografía	- Plan de Coordinación Museográfica - Plan de Comunicación
Exposiciones Temporales	Programa de Exposiciones y Actividades	- Plan de Exposiciones - Plan de Actividades

1.1.4. El avance del Plan de Calidad de los Museos Andaluces (2002).

Con el objetivo general de *mejorar el papel y prestaciones de los museos andaluces como servicio público, insertando su actividad en el territorio como proyecto cultural y contribuyendo al desarrollo social y económico de la sociedad andaluza* se presenta el Plan de Calidad de los Museos Andaluces. Dirigido fundamentalmente a los dependientes en cuanto a titularidad y/o gestión de la Junta de Andalucía, es la penúltima iniciativa —sólo

editado el documento de avance— de la Consejería de Cultura para impulsar lo que ha de resultar una nueva fase en la evolución y desarrollo de las instituciones museísticas andaluzas que deberá materializarse en los próximos años.

El Plan de Calidad es la enésima respuesta a un proceso que ya viene de largo, la constante y rápida evolución, en el sentido del acercamiento y la participación, que experimenta la relación de los museos y el público general, y la verdadera transformación que en algunos casos se opera sobre las relaciones sociales, culturales y económicas del lugar donde se asientan, exigiendo “una constante actualización de sus cometidos y de su forma de conectar con la sociedad”. A ello pretende responder este Plan introduciendo dos líneas de acción fundamentales y en buena medida experimentales en el ámbito público español: de una parte la línea de la **comunicación** “como una forma innovadora de entender el papel de los museos saliendo al encuentro con el público”, de otra la de la **gestión de calidad**, “como agente impulsor de la modernización de los museos, introduciendo criterios de racionalización, control y evaluación de resultados”.

En un mayor nivel de concreción, el objetivo básico arriba enunciado se desdobra en once **objetivos específicos**, para los cuales se definen hasta seis **líneas estratégicas** (LE) de actuación, aunque no se prevé el desarrollo de todas para cada uno de aquéllos. Unos y otras son los que siguen:

Obtención de una experiencia museística de calidad. Diseñar una experiencia museística de calidad que atraiga a un público amplio y numeroso que se sienta implicado y protagonista de los museos.

- **LE 1. Museo dentro del museo.** Cualificar la visita a los museos andaluces a través de medidas que atiendan a las necesidades del público.
- **LE 2. La dinámica de las colecciones.** Las colecciones de los museos andaluces se comunican con el público y renuevan los procedimientos de conocimiento, difusión, investigación y conservación.
- **LE 3. El soporte físico de los museos.** Mejorar la infraestructura de los museos andaluces para el cumplimiento de las nuevas perspectivas en relación con el público y las conexiones con su entorno.

- **LE 4. Nuevas perspectivas para los profesionales de los museos.** Desarrollar las medidas que relacionan museos, público y profesionales, implicando a todos los sectores.
- **LE 5. Museo fuera del museo.** Vertebrar los museos andaluces en el territorio como espacios de la cultura y estimular su papel como agente del desarrollo económico y social de Andalucía.
- **LE 6. Comunicación.** Presencia de los museos andaluces en la sociedad de la información.

Atención directa al usuario de los museos. Proporcionar soluciones adecuadas en relación con la accesibilidad, recepción, atención al visitante, sistemas de información previa e incompatibilidad hacia públicos con minusvalías en los museos. LE 1-6

El museo como un servicio sensible a la cultura y a sus públicos. Incrementar en los museos medidas que respondan a las demandas de una sociedad plural como la actual, con una atención especial a públicos minoritarios y marginados, poniendo énfasis en aspectos relacionados con la educación, la identidad, la autenticidad y la sensibilidad. LE 1-6

Consecución de un proyecto marco con la participación del público. Aproximar los museos a las demandas, deseos y expectativas del público, promoviendo su participación y la de los agentes culturales de la zona, en la definición de un proyecto marco para cada museo. LE 5 y 6

Creación de una marca de identidad. Ofrecer una nueva imagen de los museos de forma que sean reconocidos por el público como instituciones dinámicas, con identidad propia y abiertas a los intereses de la sociedad. LE 1-6

La conservación de las colecciones y el papel de la memoria: evocación y transformación. Desarrollar los procedimientos adecuados que aseguren la óptima conservación de las colecciones, para garantizar su papel activo en la evocación de la riqueza cultural del territorio y su capacidad de influencia en la sociedad actual. LE 2, 4 y 6

Caracterización de los museos. Especializar los museos andaluces en función de las potencialidades de sus colecciones, ofreciendo una experiencia cultural única, con valor emotivo y una capacidad de comunicación apreciable en torno a las claves de sus respectivas comunidades. LE 2-6

Los profesionales de los museos y el público. Expandir la cultura de la calidad entre los profesionales de los museos y sus usuarios, promocionando su implantación como cualidad que debe demandar cualquier actividad dedicada al servicio público. La participación en la vida del museo, la formación continua y la recreación de una nueva relación con el público, deben llegar sin exclusión a todos los estratos profesionales. LE 1, 4, 5 y 6

Nuevas fronteras para los museos a partir de la investigación. Abrir nuevas vías de conocimiento y de acción a través de procesos de investigación sobre el público, las colecciones, la conservación, la presentación de las mismas, la comunicación etc., que permitan mantener a los museos en una relación de progreso e innovación constantes. LE 1, 2 y 4-6

Los museos como intérpretes del territorio. Potenciar el Sistema Andaluz de Museos como red integradora de los recursos culturales de ámbito urbano y territorial, de forma que los museos recuperen su papel de intérpretes del espacio andaluz para todos sus habitantes. LE 1, 2 y 4-6

Museos y cultura digital. Abrir los museos a las nuevas tecnologías de la comunicación como un instrumento que complementa, perfecciona y transforma sus dispositivos de conocimiento, información, investigación, transferencia, exposición de contenidos etc., creando nuevas formas de relación con el público, los especialistas y los agentes culturales. LE 5 y 6

Cada una de estas líneas estratégicas comprenden, a su vez, diversas **medidas y actuaciones** de desarrollo, cuyo detalle recogeremos en el apartado correspondiente por no extendernos aquí en su mera enumeración.

En los apartados que siguen analizaremos la articulación y propuestas de los planes de que venimos hablando, con las oportunas observaciones y adiciones, al objeto de

concretar las de este grupo de trabajo, sin perder nunca de vista las funciones que estatutariamente, y en tanto que servicio público, tiene encomendadas el CAAC desde su fundación.

1.1.5. Área de Administración General (hoy Administración).

Según el artículo 9 del Decreto 195/1997, *desarrollará las funciones relativas a los aspectos administrativos, jurídicos y económicos de las actividades del Centro, y en especial:*

- a) La gestión del personal y régimen interno.*
- b) La coordinación administrativa y la gestión económica.*
- c) El registro de documentos y la formación del archivo administrativo.*
- d) El asesoramiento al Director de carácter económico y administrativo.*
- e) El régimen jurídico de los bienes y derechos adscritos al Centro, así como las facultades y obligaciones que se deriven de su gestión o uso.*
- f) Cuantas funciones de carácter general le delegue el Director dentro de sus competencias.*

1.1.5.1. Objetivos y medidas del II PGBC.

- Promocionar mecanismos de financiación y fomento dentro del ámbito del patrocinio y mecenazgo.*
- Desarrollar convenios sobre el uso de los espacios del CAAC y sus respectivas contraprestaciones y sobre financiación directa de actividades concebidas por el CAAC.*

La crucial importancia de una financiación suficiente radica en ser, junto con un programa científico y una plantilla de personal adecuados, el tercer pilar imprescindible

para un funcionamiento mínimamente serio de Atarazanas en el futuro. Según hemos visto, queda estatutariamente establecido que *los recursos económicos del CAAC estarán integrados por:*

- a) *Los rendimientos procedentes de los bienes y derechos de su patrimonio.*
- b) *Los créditos que se le asignen en el Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía cada año.*
- c) *Las subvenciones, aportaciones y legados tanto de personas físicas como de entidades públicas o privadas.*
- d) *Los ingresos que en su caso pudiera obtener de las actividades propias desarrolladas por el Centro de conformidad con la Ley de Tasas y Precios Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.*
- e) *Cualquier otro recurso que pudiera serle atribuido.*

El avance del Plan Director incide, de forma pertinente a nuestro juicio, en la necesidad de combinar el compromiso público, suplementando incluso la asignación presupuestaria anual si fuese imprescindible para el cumplimiento de los objetivos, con la implicación social pública y privada que aconseja el PGBC, a través de las vías contempladas en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (que ha derogado la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general), tanto fidelizando dicha participación como procurándola para iniciativas puntuales.

Añadiríamos, además, que haciendo uso de la independencia de gestión que otorga la condición de organismo autónomo, deberían tomarse muy en serio las fuentes de ingresos sugeridas en los puntos a) y d), también consideradas por el PGBC, de manera que se aprovechen económicamente determinados espacios e instalaciones del edificio sede mediante su cesión a cambio de la correspondiente contraprestación. En este sentido, dado que proponemos el cambio de sede a un edificio por rehabilitar y redistribuir internamente, uno de los aspectos a tener en

cuenta en la elaboración del proyecto arquitectónico debiera ser la segregación de espacios susceptibles de esa capitalización.

No obstante lo anterior, entendemos que a la hora de hablar de gestión económica no sólo debemos referirnos a ingresos, sino considerar idéntica la importancia de una eficaz contención del gasto, sopesando, entre otros extremos y a modo de ejemplo, el equilibrio entre los necesarios elementos de imagen y su costo material, la correcta distribución funcional del edificio y sus instalaciones cara a su mejor mantenimiento y a la conservación preventiva de las colecciones, el suministro eléctrico mediante paneles fotovoltaicos instalados en las cubiertas, un medido diseño de la plantilla de personal paralelo al adecuado protocolo de funcionamiento de la misma y a una dotación apropiada de material técnico e informático, etc., etc.

- *Nueva estructura orgánica con la dotación del personal necesario para el adecuado funcionamiento del Centro.*

Hablando de personal, una vez elegida la sede definitiva sería hora de proceder a la tan deseada integración de plantillas en una única R.P.T., a la que podrían adscribirse otras unidades administrativas hasta alcanzar un número suficiente de funcionarios y personal laboral. A ellos se unirían, para el desempeño de funciones concretas, empresas de servicios, becarios en prácticas y voluntarios.

Según hemos visto al enumerar sus objetivos específicos, el avance del Plan de Calidad establece la necesidad de expandir *la cultura de la calidad entre los profesionales de los museos y sus usuarios, promocionando su implantación como cualidad que debe demandar cualquier actividad dedicada al servicio público. La participación en la vida del museo, la formación continua y la recreación de una nueva relación con el público, deben llegar sin exclusión a todos los estratos profesionales.*

De estas buenas intenciones han de ser instrumento, en primera instancia, un riguroso y bien orientado proceso selectivo, y en segunda, un *manual* o *protocolo de procedimientos*, definición sistemática de funciones, diseñado de tal forma que maximice,

en la medida de lo posible, la eficacia del trabajo del empleado y su propia satisfacción e implicación.

1.1.6. Área de Colecciones (hoy Conservación e Investigación).

Según el artículo 10 del Decreto 195/1997: *1. El Área de Conservación e Investigación desempeña las funciones de conservación de los fondos artísticos contenidos en el Centro, tanto con carácter definitivo como temporal, así como la definición y mantenimiento de las cualidades museísticas de los espacios expositivos, de acuerdo con las exigencias de la Museología y la normativa vigente.— 2. Asimismo, desarrollará las funciones de control científico y de investigación en el ámbito de las competencias del Centro.*

1.1.6.1. La colección de Atarazanas Museo de Arte Contemporáneo.

La colección es, en última instancia, la razón de ser de la institución museo. Justifica su existencia e informa su programa científico y es, a la postre, el elemento imprescindible —junto a los profesionales que lo sirven y a una financiación suficiente— en que se sustentan sus funciones esenciales: protección de una parcela del patrimonio histórico y difusión de su conocimiento. Tanto más cuanto, como en este caso, el museo es una entidad pública al servicio de la sociedad que lo demanda y financia.

Brevemente diremos que en esta faceta el CAAC conoce un irregular recorrido desde su creación, rematando su complejidad con la confluencia de colecciones de 1997: la incipiente del CAAC (primando grandes formatos, buscando la singularidad de las piezas), la del Conjunto Monumental de la Cartuja (material arqueológico e industrial principalmente) y la del Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla (MACSE), con

veinticinco años de trayectoria previa y sujeta a varias titularidades: el museo lo es del Ministerio de Cultura (obras adscritas y depósitos del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía) pero entre sus fondos también cuenta con depósitos de la Junta de Andalucía (administración gestora), de particulares y obras carentes de documentación.

En total hay inventariadas unas mil cuatrocientas piezas, en su mayoría de titularidad estatal (MACSE), entre las que destacan las primeras adquisiciones de principios de los setenta y el depósito de casi quinientas obras de la colección de la editorial La Polígrafa (1995), fuera de las cuales hay más “ruido” que obras que cohesionen la colección. Una caracterización rápida de la colección actual sería:

- Heterogeneidad de tendencias y autores con alguna posibilidad de estructuración.
- Autores españoles mejor representados en los setenta y obra gráfica de los ochenta, pertenecientes mayoritariamente al Ministerio de Cultura.
- Autores andaluces representados en la colección de la Junta desde los sesenta, incrementándose en décadas siguientes.
- Colección joven pero con riesgo de envejecer de mantenerse el descenso de obras de los noventa.

Dentro de una colección de tan largo recorrido conviven obras del mayor interés con otras *que lo tienen menos de cara (sic) a un planteamiento coherente de todo el conjunto (...)* No se trata en efecto solamente de trazar un plan ex novo para la creación de una colección de arte contemporáneo. Es necesario además dar solución a los fondos heredados, integrándolos coherentemente en el plan futuro o decidiendo finalmente el destino de los mismos⁷.

Abundando en estas consideraciones, entre las propuestas de estructuración contenidas en el avance del Plan Director se contaban:

- Limitar el ámbito cronológico a la segunda mitad del siglo XX, tomando 1957 como punto de partida, año en que inician su actividad los grupos El Paso y Equipo 57.

⁷ Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (1998), pp. 92-93.

- Recuperación del arte andaluz de vanguardia, no sólo desde el punto de vista de la colección (historicista) de obras de arte. En este sentido importaría adquirir Equipo 57, así como definir figuras clave (autores “planeta”): José Guerrero (aun contando con el centro dedicado en Granada) o Luis Gordillo.
- Planificación de las adquisiciones que lleve en un futuro a comprar lotes, empezando por Gordillo, con objeto de ir rellenando lagunas.
- No pueden tenerse planteamientos de la misma ambición para con los autores nacionales y extranjeros, siendo deseable su representación como contrapunto, referente y contextualización.
- Las exposiciones temporales deben paliar la escasez de obra internacional y completar aspectos de la colección.
- Temáticamente hablando puede recurrirse a ciertos caracteres de la colección: la abundancia de obra abstracta llama a nuevas incorporaciones. Por otra parte, la emergencia de mujeres artistas en los últimos años del siglo (Ana Mendieta, Louise Bourgeois, Rebecca Horn, Annette Messager) puede ofrecer un filón interesante. Esta faceta temática da mayor pie a la incorporación de obra no sólo andaluza.

Un museo halla su sustento en su reflexión sobre el pasado. Sin embargo en el caso que nos ocupa de una institución centrada en lo contemporáneo que inicia su andadura en los últimos momentos del siglo consideramos de especial importancia hallar un equilibrio perfecto entre la recuperación de piezas del pasado reciente (...) y la continua incorporación de obras de factura muy reciente con las que poder entrar en el siglo venidero. La colección debe bascular siempre hacia delante, ha de evitar el envejecimiento (...) adquirir anualmente obra de jóvenes autores, especialmente andaluces, asumiendo el riesgo de equivocarse en la elección, y más adelante seguir adquiriendo obra de los que despunten entre ellos, y años después continuar siguiendo su trayectoria, de forma que con

*el paso del tiempo este Centro Andaluz de Arte Contemporáneo haya ido creciendo a la par que sus artistas*⁸.

Pues bien, frente a estas propuestas, ante la cuestión fundamental de *cuál ha de ser la colección de Atarazanas*, este equipo apuesta por la actualidad como punto de partida con el objetivo de componer una colección posible —por económicamente asequible y regularmente presente en el mercado—, coherente e históricamente trabada, centrada en la producción internacional característica de las dos últimas décadas del siglo XX en sus principales manifestaciones, para seguir adquiriendo en el futuro la que mejor prolongue sus tendencias. Ello sin descartar, en absoluto, la adquisición ocasional de obras de arte contemporáneo de cualquier otra época guiada por criterios de oportunidad. Junto a la compra, la consecución de donaciones y/o préstamos de colecciones públicas y privadas debe ser un objetivo prioritario. Además, periódicamente procederían el encargo directo, la organización de un concurso de prestigio, etc.

En cualquiera de los casos, los criterios irrenunciables han de ser calidad artística y representatividad de la obra. Para su correcta selección se deberá mantener una continua actividad de sondeo y una política de “buena vecindad”, tanto con el mercado (galerías, subastas, artistas en activo, etc.) como con colecciones privadas susceptibles de compra. De igual forma habrá de cuidarse estratégicamente la composición de la Comisión Técnica de Atarazanas, entre cuyas funciones consta la información de las adquisiciones de fondos para la colección, pudiendo actuar alguno de sus miembros como ocasional intermediario de prestigio para este tipo de operaciones.

La especialización, la *caracterización de los museos* de que habla el Plan de Calidad de los Museos Andaluces, es uno de los factores de atracción principales de este tipo de instituciones, la manera de granjearse una posición de prestigio en el escenario internacional. En el caso de los museos pasa casi inevitablemente por la asunción o la adquisición de un conjunto de obras de arte coherente y de primera calidad, lo que casi siempre lleva aparejado un cierto grado de exclusividad de la colección.

Con estas premisas nos planteamos la procedencia o no del mantenimiento de la colección del Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla como parte de la de Atarazanas,

⁸ *Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* (1998), p. 105.

teniendo en cuenta las trabas administrativas que plantea la titularidad estatal de la primera y la falta de concordancia con el nuevo enfoque de la segunda. A pesar de ello, creemos que la opción más prudente es su mantenimiento, toda vez que se hallan en los fondos del MACSE piezas de mérito y que aún la colección deseada está apenas iniciada por alguno de los ingresos habidos en los últimos años. Además, no es desdeñable el beneficio que una relación permanente y fluida con el Ministerio de Cultura puede acarrear a nuestro museo. De hecho casi resulta ilógica su ausencia institucional dentro de la Comisión Técnica.

1.1.6.2. Programa de las Colecciones y Documentación⁹.

1.1.6.2.1. Plan de Conservación e Investigación.

- *Conservar e investigar tanto las colecciones permanentes de arte contemporáneo como el patrimonio mueble vinculado al monumento.*
- *Elaborar el discurso expositivo de las colecciones.*

Cuatro son las facetas que contempla el Plan de Conservación e Investigación del avance del Plan Director:

1. PROTECCIÓN

- Adquisiciones, donaciones y depósitos (Ministerio de Cultura, empresas públicas y privadas, particulares) de obras de arte contemporáneo.

El programa de adquisiciones se ha adelantado más arriba y se detallará en el capítulo dedicado a la colección. Del resto de las formas de ingreso diremos ahora que serán tanto más propicias cuanto más alto se apueste por llevar a Atarazanas al nivel de los mejores museos (autonómicos) de arte contemporáneo. La propiedad de

⁹ Los objetivos y medidas propuestos por el II PGBC aparecen como epígrafes en cursiva.

la obra u obras accederá antes a su cesión o donación cuanto más sólido sea el proyecto en el que haya de integrarse, cuanto mejor sea la oferta institucional. En el apartado correspondiente se propone la creación del Departamento de Relaciones Externas, directamente dependiente de la Subdirección-Gerencia a través del Servicio de Comunicación y Marketing, una de cuyas funciones esenciales sería la intermediación entre éste y el coleccionista.

Ello conllevará en algún caso la sustanciación de la última reforma estatutaria en el sentido de incluir al donante o prestamista en la Comisión Técnica como miembro benefactor.

- Inventario y catalogación con la implantación del programa Domus de gestión documental integral para museos.

El Centro Andaluz de Arte Contemporáneo es una de las instituciones concesionarias de licencia para su uso en virtud del convenio de colaboración suscrito entre el extinto Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Comunidad Autónoma de Andalucía.

2. CONSERVACIÓN

- Conservación preventiva (exposición y reserva) y restauración.

La particularidad de las colecciones de arte contemporáneo viene dada por la frecuente heterogeneidad en la combinación y las calidades materiales de las piezas y por la demanda generalizada de ciertas obras para exposiciones temporales, que son, por excelencia, el medio de exhibición pública de la producción artística reciente.

Por otra parte, existe un lógico consenso profesional en primar la prevención sobre la intervención. Ello obliga a investigar para incidir prioritariamente en los factores de riesgo. En este sentido cabe prestar atención tanto a los acuerdos internacionales en este campo como al intercambio continuado de experiencias con asociaciones profesionales o instituciones afines.

- Estudio y conocimiento de la colección, basado en el íntimo contacto con la materialidad de las obras y sus técnicas de elaboración.

3. INVESTIGACIÓN

- Su objeto son contenidos de índole histórica o artística.

Fundamenta el discurso expositivo y el ensayo de tesis que suelen materializarse en exposiciones temporales y las correspondientes publicaciones.

Este aspecto de la actividad científica del museo debe contar sin reservas con la comunidad universitaria, facilitando y promoviendo —becas, premios, estancias, etc. — el acceso a toda aquella persona interesada en el estudio de alguna parcela del conocimiento que la institución deba ilustrar. La investigación de calidad puede y debe traducirse en la publicación de catálogos, monografías, ediciones críticas, reediciones, etc., que redunden en beneficio del prestigio y de la propia tesorería de Atarazanas.

- Colaboración con programas de dotación de medios de explicación e información para visitantes.

4. EXHIBICIÓN

- Fundamentación y coordinación de las actuaciones relativas a discursos y proyectos expositivos de las colecciones.

1.1.6.2.2. Plan de Documentación.

- *Gestionar los archivos, la biblioteca y de las bases de datos del CAAC.*
 - *Configuración y consolidación del Departamento de Documentación.*

Este departamento, cuya función principal ha de ser la gestión del Centro de Documentación de Atarazanas —archivo, biblioteca y mediateca— ha de ser el instrumento primordial para dar cumplimiento a las funciones de investigación y de difusión de alto nivel del arte contemporáneo, la museología y el más amplio rango posible de materias afines.

Una excelente dotación tanto de fondos documentales y bibliográficos como de los medios técnicos, tecnológicos y de comunicación con las instituciones adecuadas será necesaria para que, además, pueda actuar como eficaz intermediario entre la demanda pública interesada y la fuente de información requerida, allá donde se encuentre.

1.1.6.3. Programa de Conservación General y Museografía.

1.1.6.3.1. Plan de Coordinación Museográfica.

- *Realizar la coordinación museográfica del CAAC y de su contenedor, incorporando la coordinación de las intervenciones en inmuebles, espacios abiertos e instalaciones en materia de mantenimiento, logística y seguridad.*

El inmueble de las Antiguas Atarazanas Reales de Sevilla fue declarado Bien de Interés Cultural por Decreto de 13 de marzo de 1969 (BOE de 1 de abril). Por esta razón, la rehabilitación y transformación en museo deberá observar los niveles de protección y el respeto que dicha calificación exige. El proyecto arquitectónico y museográfico buscará poner de manifiesto sus valores arquitectónicos y funcionales, e incluirá la dedicación de un espacio —a modo de Sala 0 de la colección permanente— en el que el visitante se reencuentre con su trayectoria histórica y los resultados de la intervención arqueológica, uno de cuyos aspectos más notables y determinantes será la presencia del lienzo de muralla medieval que cierra el edificio por el este.

- *Coordinar los planteamientos y prácticas museográficas específicas implicadas en la ejecución y seguimiento de los montajes expositivos.*
- *Impulsar la investigación, test y aplicación de todo tipo de experiencias acometibles en los campos temáticos museológico y museográfico.*

- *Conocer cuantitativa y cualitativamente el público visitante (actual y potencial); evaluar los comportamientos de éste en el Centro; evaluación de la efectividad del discurso expositivo; evaluar los montajes expositivos y evaluar las prestaciones al usuario.*

Cara a la consecución de estos dos últimos objetivos, el Plan Director proponía la creación de los gabinetes de Investigación y Experimentación Museística y de Análisis y Evaluación Museística respectivamente. A nuestro modo de ver, estas funciones deberán empezar a ser acometidas por los departamentos ya existentes responsables de tales áreas como parte de la evaluación de la eficacia de su propia labor. La labor de marketing será encomendada al departamento del mismo nombre, dependiente del nuevo Servicio de Comunicación y Marketing.

1.1.6.4. Plan de Comunicación.

- ***Elaborar planes de comunicación, entendida ésta como la proyección del propio Centro y la difusión de su discurso temático y de su oferta cultural complementaria, además del mantenimiento de relaciones externas ordinarias.***
- *Mantenimiento de los cauces de comunicación externa ordinaria, incluida la vía de Internet.*

En el avance del Plan Director, el programa de difusión del CAAC comprendía dos apartados, pedagógico y didáctico por un lado, publicitario y de difusión por otro. En el primer caso el responsable es el Departamento de Educación, a cuya misión nos referiremos en el próximo epígrafe, al tratar de las exposiciones temporales y las actividades de difusión del arte y la cultura contemporáneos, facetas hoy acometidas conjuntamente por el Área de Difusión. Del publicitario y de difusión se encargaría el Servicio de Comunicación y Marketing.

El diseño y proyección social de esta iniciativa conlleva una estrategia de imagen, clara, precisa y atractiva, tanto en su soporte conceptual como material, asumida como instrumento para la plena comprensión de la institución en una primera toma de contacto y como factor permanente de atracción¹⁰.

El nuevo papel que los museos están asumiendo y se prevé puedan alcanzar en el seno de las sociedades occidentales, al que aludimos cuando exponíamos las motivaciones que han llevado a la redacción del Plan de Calidad de los Museos Andaluces, la orientación de las directrices contenidas en éste, unidas a la necesidad de rentabilizar —en todos los aspectos— la apuesta pública decidida por una institución como Atarazanas, otorgan a la suscripción de acuerdos de cooperación y convenios con otros centros e instituciones artísticas, y a la gestión de las actividades de difusión del museo, una importancia singular entre las funciones asumidas por su Dirección. Por ello proponemos la incorporación, directamente dependiente de ésta, de una **Subdirección-Gerencia** que ostentará —de forma no excluyente— las competencias orientadas a la gestión y la comunicación, frente al perfil científico primordial que deberá caracterizar la figura del Director del Museo Atarazanas. Así pues, a cargo directo de la Subdirección estará el **Servicio de Comunicación y Marketing**, encargado de cualificar todas las relaciones institucionales externas fuera de las ordinarias. Entre otras:

- Las gestiones conducentes a la consecución y el sostenimiento tanto del **intercambio** con instituciones afines nacionales e internacionales en el marco de convenios de colaboración, como del **patrocinio** privado por parte de personas físicas y jurídicas, quienes en calidad de miembros benefactores podrán integrar la Comisión Técnica de Atarazanas, con voz pero sin voto, en virtud de lo dispuesto en el artículo 8 del Decreto 111/2003, de 22 de abril (BOJA de 23 de mayo).
- Creación y dirección de una asociación de **Amigos del Museo**.
- El diseño y promoción de las oportunas campañas de **marketing** y **difusión publicitaria**.
- La creación y/o mantenimiento de una **página web**, a través de la cual el usuario pueda acceder a una amplia y diversa oferta de información y servicios: desde el

¹⁰ Documento de avance del Plan Director del CAAC, p. 87.

catálogo de los fondos artísticos, documentales y bibliográficos del museo, hasta la última hora del acontecer internacional del arte y las exposiciones en las que se muestra, mediante enlaces a páginas de instituciones señeras, pasando por la correspondencia electrónica, la reserva y venta anticipada de entradas y productos de la tienda-librería, la educación *on-line*, etc.

- Edición y distribución de **publicaciones y otros instrumentos de difusión**:
 - *Diario de Atarazanas*, mensual, gratuito y de difusión en el propio museo.
 - *Cápsula*, revista semestral, de venta pública. Dirigida por ponencia técnica o consejo de redacción, función encomendada estatutariamente a la Comisión Técnica. Incluirá una faceta gráfica, relacionada con las actividades del museo, y otra teórica extendida a toda disciplina cultural.
 - Colección de Atarazanas. Más allá de la museografía y de la edición en distintos soportes de catálogos, folletos, etc., será deseable su extensión al mundo de los medios de comunicación: televisión (cortinillas) y prensa regional (coleccionables).
- Gestión de la **tienda-librería**: especializada en arte contemporáneo, humanidades con él relacionadas y museología; publicaciones del museo (guías, catálogos, monografías, otros soportes...); productos de merchandising que desarrollen el Manual de Identidad Corporativa; línea de productos en series limitadas fruto de un proyecto para fomentar el diseño joven, etc.

Hasta cuatro departamentos dependerán del nuevo servicio, expresivos de las funciones que les competen: Relaciones Externas, Publicidad y Marketing, Sociedad de la Información y Publicaciones.

1.1.7. Área de Difusión.

Según el artículo 11 del Decreto 195/1997, 1. *El Área de Difusión tiene por finalidad el acercamiento del arte contemporáneo a la sociedad, mediante la aplicación de*

métodos didácticos y técnicas de comunicación, así como la realización de actividades complementarias tendentes a dichos fines. En especial, ha de atender a la organización de las visitas al Centro y a la edición de publicaciones relacionadas con la actividad del Centro.— 2. Igualmente, tiene a su cargo la gestión y organización de las exposiciones que con carácter temporal organice el Centro, así como su montaje y realización.

El Centro Andaluz de Arte Contemporáneo nació con la finalidad e intención de atender la demanda cultural y social del hecho artístico contemporáneo. (...) Los objetivos principales del CAAC son el (sic) de informar al público andaluz sobre lo que está pasando en el arte contemporáneo, qué ha pasado en los últimos años en Andalucía, y qué pasa en el universo internacional y la relación de lo andaluz en el contexto internacional¹¹.

Los medios de Atarazanas para la consecución de estos objetivos serán, además de su colección permanente, los programas de exposiciones temporales y de actividades.

1.1.7.1. Plan de exposiciones temporales¹².

- *Elaborar exposiciones temporales de arte contemporáneo, en relación tanto a las de producción específica propia o ajena como a las acometidas en régimen de coproducción.*

Dentro de los objetivos específicos del proyecto del CAAC, según las indicaciones del II PGBC, estaba el de desarrollar un programa de exposiciones temporales que contemplase, con voluntad internacional, tanto revisiones de las diferentes tendencias artísticas o de artistas reconocidos como la puesta en valor de nuevas propuestas del presente, con el fin de difundir y fomentar el arte

¹¹ Documento de avance del Plan Director del CAAC, p. 42.

¹² Los objetivos y medidas propuestos por el II PGBC aparecen como epígrafes en cursiva.

contemporáneo tanto internacional como nacional y andaluz en proporción adecuada.

El ánimo primordial de la programación será la complementación de las tendencias representadas en la colección permanente, es decir, la producción internacional característica de los años ochenta y noventa del pasado siglo, entendido esto en su sentido más amplio. Cara a la calidad y el rigor científico de la oferta, a la producción propia se unirá la colaboración con otras instituciones del ámbito autonómico, nacional e internacional, preferentemente en régimen de coproducción.

Entre las muestras susceptibles de programación se cuentan:

- Revisiones de artistas y movimientos o tendencias: antológicas, retrospectivas, obra reciente, etc. Éstas han de ser las exposiciones de mayor empeño material y científico, con vocación de eventos de repercusión internacional.
- Proyectos específicos, con el edificio de Atarazanas o el espacio urbano como telón de fondo.
- Temáticas, con una marcada planificación y diseño didácticos. Así, serán propicias a la exhibición que tenga por objeto géneros artísticos al margen de la plástica tradicional: artes escénicas, música, diseño, arquitectura, videocreación, acciones, *performances*, etc.
- Colecciones públicas y privadas de gran interés, como deseable alternativa o paso previo a su depósito o donación al museo.

1.1.7.2. Plan de actividades.

- *Programar y realizar actividades de formación propias, fuera del ámbito curricular escolar dirigidas tanto al público general como a sectores específicos.*
- *Desarrollar acciones en relación con otras expresiones artísticas diferentes a las artes plásticas: arquitectura, diseño, música, etc.*

Complemento ideal de las exposiciones temporales, el programa de actividades responderá a las mismas premisas científicas y de calidad, destacando el aspecto de la

pedagogía y la didáctica de aquéllas. Comprenderá acciones de formación, exhibición e información, además de todas las que tienen al arte contemporáneo como sujeto en todas sus manifestaciones.

Entre otras se llevarán a cabo:

- Conferencias, cursos, seminarios.
- Muestras escénicas y musicales, proyecciones cinematográficas.
- Talleres de creación artística. Dentro de esta línea, especialmente propicia a una concepción didáctica, el II PGBC propone el montaje de los siguientes:
 - IMAGEN: destinado a promover el conocimiento de las técnicas de vanguardia en los campos visual y audiovisual (fotografía, cine, vídeo, etc...), así como a la exhibición de creaciones correspondientes a este ámbito, incluida la realización de actividades de *performance*. En colaboración con la Filmoteca de Andalucía y el Centro Andaluz de la Fotografía.
 - ARQUITECTURA: orientado al conocimiento de las corrientes que marcan la contemporaneidad en dicho terreno, así como a mostrar la obra individual de aquellos arquitectos referencia de creatividad en el diseño arquitectónico. En colaboración con la Dirección General de Arquitectura y Vivienda de la Consejería de Obras Públicas y Transporte.
 - DISEÑO: dirigido a promover el conocimiento y la creatividad en materia de diseño, entendido éste en las diversas manifestaciones del diseño industrial (diseño gráfico, de objetos, etc.), siempre atendiendo a la existencia de una vertiente artística junto a la faceta funcional propia de estas prácticas.
 - MÚSICA: marco de acogida de las actividades relacionadas con la música contemporánea y con las experiencias innovadoras introducidas en dicho ámbito. En colaboración con el Centro de Documentación Musical de Andalucía.
- Actividades especiales con motivo de fechas significativas: aniversarios, Día Internacional de los Museos, Primavera de los Museos, etc.

Este programa de actividades exigirá la construcción de una **sala de usos múltiples** con un diseño espacial y acústico y un equipamiento técnico muy cuidados, en la que complementariamente puedan desarrollarse ciclos permanentes de muestras escénicas, musicales y cinematográficas a precio reducido, buscando conjugar el servicio cultural a la ciudad y la rentabilidad económica de los espacios. En este sentido podrá incluso concertarse su alquiler a empresas públicas y privadas. Por ello, pensando en su ubicación dentro del conjunto, recomendaríamos una proximidad al acceso desde la calle que lo independice en cierta medida de la actividad propiamente museística de Atarazanas.

No obstante, conscientes de los condicionantes estructurales, y por ende de la limitación que en cuanto a aforo y posibilidades técnicas puede imponer a nuestra sala la profusión de pilares del inmueble, para eventos mayores podría recurrirse a alguna de las del vecino Teatro de la Maestranza siempre que su programación lo permitiera.

1.1.7.3. Educación.

El tópico problema de la incomprensión mayoritaria del arte contemporáneo no es un problema del arte contemporáneo, como no lo es del arte de cualquier otra época histórica, que, aunque no lo parezca, resulta en general igualmente incomprendido, o, por mejor decir, y en el mejor de los casos, subcomprendido. Porque, desde una posición profana, ¿acaso entenderíamos hoy el rechazo que sufrieron algunas propuestas sublimes de grandes artistas del pasado por parte de sus patronos?, ¿seríamos capaces de discernir el valor de la necesaria evolución de Miguel Ángel, Caravaggio, Turner o Goya, desde sus “inmaculadas” posiciones de partida hasta sus últimas, “descuidadas” y... más íntimas obras? Claro está que, dicho sea de paso, estos genios no son el mejor de los ejemplos, porque también fueron —y siguen siendo— modernísimos.

Partamos del hecho incontestable de que más que incomprensión, la actitud que estadísticamente domina el panorama de las relaciones sociedad-arte en el ámbito

occidental —de los otros ni hablaremos— es la aproximación superficial, cuando no la indiferencia y el desconocimiento.

¿Cuál es la causa? Educación diremos, o mejor la carencia de ella, la deficiente cuando no inexistente formación para la apreciación de los valores artísticos en sus distintas manifestaciones de la que, ciñéndonos ya al caso español, adolecen nuestros planes de estudios y la práctica docente en general. Y no estamos hablando sólo de los jóvenes años de la educación obligatoria, ni de enseñanzas superiores especializadas en parcelas del saber relativamente distantes de la práctica artística y su examen histórico-crítico. Pues no, lo más grave y sintomático es que, llegados en muchas ocasiones al grado de la licenciatura en Bellas Artes y, sobre todo, en Historia del Arte, nos sigamos encontrando con tantos titulados carentes de unos criterios y unos recursos adecuados de apreciación del hecho artístico.

La democracia de la que disfrutamos —“prima hermana política” del arte de nuestro tiempo— asegura el acceso a la educación reglada de todos los miembros de esta sociedad entre los tres y los dieciséis años y más allá en la mayoría de los casos. Sin embargo, los sistemas educativos han obviado sistemáticamente la democratización de la educación estética de la que siempre gozaron las élites ilustradas del pasado, comitentes, para bien y para mal, del arte con mayúsculas producido hasta el siglo XVIII y buena parte del XIX.

Y es un hecho trascendente para un verdadero “estado del bienestar”. Por un lado nos ayudaría enormemente a evitar los lamentables espectáculos que tantas veces ofrece el binomio sobreproducción/consumo material de nuestro “primer mundo”. Por otro contribuiría a despertar en todos —otra asignatura pendiente— una nueva atención crítica, activa y permanente hacia lo cotidiano —el entorno natural y artificial en el que nos movemos y nuestras formas de instalación en ellos—, hacia el otro, hacia nosotros mismos...

En fin, seamos prácticos, acerquémonos al museo y a su papel en esta faceta.

Hoy por hoy, entendemos que una de las misiones fundamentales del museo público es participar en la subsanación de las carencias que acabamos de apuntar. De una parte, asegurando el disfrute y el aprovechamiento máximo del visitante a través de una museografía atractiva y didáctica, que adapte los distintos niveles de información a las

diversas clases de público. De otra, propiciando el carácter informal de las actividades educativas del museo la experimentación de los métodos que, una vez evaluados en su eficacia, podrán y deberán aplicar los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes y, sobre todo, la propia enseñanza reglada. En este territorio no se parte de cero; están bien documentadas las experiencias que llevan realizando durante años instituciones similares, generalmente extranjeras, que dedican a esta faceta un especial mimo. En España podemos destacar, entre otras, a Caixa Forum, Artium de Vitoria, el Museo Guggenheim Bilbao, etc.

El esfuerzo de Atarazanas por ser eficaz en este sentido ha de ser una prioridad absoluta para la que no se escatimen medios humanos ni materiales de primera categoría.

Entre sus líneas de actuación, en correspondencia general con el programa de actividades del museo, estarían:

- Visitas dialogadas, adaptadas a grupos de toda condición.
- Talleres pedagógicos para escolares, a desarrollar en las salas de exposición o aulas del museo, susceptibles de traslado al centro educativo.
- Tertulias.
- Publicaciones didácticas.
- Formación del profesorado para su aplicación en el museo y el aula, de manera independiente o en colaboración con la Consejería de Educación y las facultades de Ciencias de la Educación.
- Colaboración con la museografía y el diseño de exposiciones, especialmente en la didáctica de los elementos informativos.
- Recursos *on-line*.
- Colaboración con los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes.

1.1.8. División funcional por áreas.

1.1.8.1. Dirección.

Según el art. 8 del Decreto 195/1997, es el órgano ejecutivo encargado de la gestión directa del Centro. En especial corresponderá a su titular o Director:

- a) Ostentar la representación del Centro.
- b) Ejecutar la dirección y gestión del Centro.
- c) Ejercer la dirección y gobierno de todo el personal.
- d) Presentar a la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico para su aprobación, previo informe de la Comisión Técnica:
 - Los programas anuales de actuación.
 - El anteproyecto de presupuesto del organismo autónomo.
 - La memoria anual de actividades.
- e) Coordinar, impulsar e inspeccionar las distintas Áreas del Centro.
- f) Disponer los gastos y ordenar los pagos.
- g) Actuar como órgano de contratación del Centro.
- h) Realizar acuerdos de cooperación y convenios con otros centros e instituciones artísticas.
- i) Gestionar las actividades de difusión del Centro.
- j) Ejercer cualesquiera otras competencias que le estén atribuidas.

El nuevo papel que los museos están asumiendo y se prevé puedan alcanzar en el seno de las sociedades occidentales, al que aludimos cuando exponíamos las motivaciones que han llevado a la redacción del Plan de Calidad de los Museos Andaluces, la orientación de las directrices contenidas en éste, unidas a la necesidad de rentabilizar —en todos los aspectos— la apuesta pública decidida por una institución como el CAAC, otorgan a los puntos h) e i) una importancia singular entre las funciones asignadas a la dirección del museo. Por ello proponemos la incorporación de una **SUBDIRECCIÓN-GERENCIA** con un departamento especializado directamente dependiente de ésta, que denominamos de **COMUNICACIÓN Y MARKETING**, encargado

de cualificar todas las relaciones institucionales externas fuera de las ordinarias.

Departamento	Función	Tareas	Ubicaciones específicas
MARKETING Y PUBLICIDAD	Imagen corporativa.	Desarrollo del manual de identidad corporativa.	
	Marketing.	Diseño, realización y evaluación de: - Estudios de público. - Estudios de mercado o de viabilidad. - Optimización de recursos financieros. - Definición de estrategias de posicionamiento del museo en la ciudad, de competencia con el turismo cultural y el mundo del ocio.	
	Publicidad.	Diseño, desarrollo, realización y evaluación de campañas de publicidad en diversos formatos, medios y soportes.	
RELACIONES EXTERNAS	Relaciones institucionales.	- Relaciones públicas - Intercambio con instituciones afines nacionales e internacionales en el marco de convenios de colaboración. - Gestiones conducentes a la consecución y el sostenimiento tanto del patrocinio público como del privado (personas físicas y jurídicas). - Relaciones con la prensa.	
	Amigos del Museo.	Creación y dirección.	
SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN	Presencia en Internet.	- Creación y/o mantenimiento de la página web del museo. - Creación base de datos de personas e instituciones útil para su empleo por los demás departamentos de este Servicio.	
PUBLICACIONES		Producción, edición y distribución de libros, catálogos, guías, folletos, revistas, audioguías, obra gráfica, tanto en soporte papel como digital.	

1.1.8.2. Administración General (hoy Administración).

Según el art. 9 del Decreto 195/1997 *desarrollará las funciones relativas a los aspectos administrativos, jurídicos y económicos de las actividades del Centro, y en especial:*

g) La gestión del personal y régimen interno.

- h) *La coordinación administrativa y la gestión económica.*
- i) *El registro de documentos y la formación del archivo administrativo.*
- j) *El asesoramiento al Director de carácter económico y administrativo.*
- k) *El régimen jurídico de los bienes y derechos adscritos al Centro, así como las facultades y obligaciones que se deriven de su gestión o uso.*
- l) *Cuántas funciones de carácter general le delegue el Director dentro de sus competencias.*

Departamento	Función	Tareas	Ubicaciones específicas
GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA		Presupuesto, contabilidad, compras, recursos humanos, salarios, seguros, contratos, impuestos y elaboración de informes económicos, auditorías internas y externas, actividades generadoras de ingresos —cafetería, restaurante, tienda—, y la supervisión del personal a su servicio.	
ADMINISTRACIÓN		Gestión administrativa.	
PERSONAL		Creación de políticas relacionadas con los puestos de trabajo y la prevención de riesgos laborales, negociación y contratación del personal contratado, relación con los agentes sindicales, desarrollo y administración de las políticas de formación profesional y de los métodos y procedimientos de actuación en el puesto de trabajo, gestión de la formación, y otros aspectos relacionados con los recursos humanos.	
MANTENIMIENTO		Gestión y equipamiento de las instalaciones del edificio, la gestión de contratos con los servicios de mantenimiento y reparación, la gestión del alquiler de espacios del edificio como generación de ingresos —en estrecha relación con Promoción y Desarrollo—, y la supervisión del personal de mantenimiento.	
SEGURIDAD	Protección física de bienes y personas.	Prevención, detección y neutralización de riesgos.	Sala de Seguridad General.

<p>ATENCIÓN AL VISITANTE</p>		<p>Recepción y orientación de los visitantes, la información mediante mapas, la gestión de solicitudes de información de los visitantes sobre actos y programas, la supervisión de los servicios de guardarropía, lavabos, cafetería-restaurante, tienda-librería y recepción-venta tickets, acceso y asistencia de los visitantes discapacitados, seguimiento de la calidad de la visita —en colaboración con el personal de Difusión—, y planificación y provisión de servicios de primeros auxilios.</p>	
<p>SOPORTE INFORMÁTICO</p>		<p>Mantenimiento de DOMUS, así como del resto de aplicaciones informáticas instaladas en los equipos del museo, asegurando la operatividad de los mismos.</p>	<p>Centro de Proceso de Datos.</p>

1.1.8.3. Colecciones (hoy Conservación e Investigación).

Según el art. 10 del Decreto 195/1997, 1. ... *desempeña las funciones de conservación de los fondos artísticos contenidos en el Centro, tanto con carácter definitivo como temporal, así como la definición y mantenimiento de las cualidades museísticas de los espacios expositivos, de acuerdo con las exigencias de la Museología y la normativa vigente.*— 2. *Asimismo, desarrollará las funciones de control científico y de investigación en el ámbito de las competencias del Centro.*

Departamento	Función	Tareas	Ubicaciones específicas
CONSERVACIÓN	Registro.	Gestión del ingreso y movimiento de fondos.	
		Registro, documentación e inventario.	Laboratorio de reproducción fotográfica.
	Conservación y restauración.	Conservación preventiva.	
		Restauración.	Taller de restauración.
	Reserva.	Almacén visitable.	
Investigación.	Estudio y catalogación de los fondos y de las técnicas museográficas.		
CENTRO DE DOCUMENTACIÓN	Documentación.	- Localizar y centralizar la máxima información posible sobre el arte contemporáneo, cualquiera que sea el origen, procedencia, naturaleza y soporte de la misma. - Apoyo documental al resto de áreas del museo.	Centro de Documentación-Biblioteca.
	Biblioteca.	Facilitar a la sociedad interesada los instrumentos de acceso al conocimiento y el acontecer del arte contemporáneo.	
MUSEOGRAFÍA	Exposición permanente.	Montaje y mantenimiento.	Espacios expositivos: salas y exteriores del edificio.
		Atención al visitante.	Áreas de recepción/información, descanso y servicios para el público.

1.1.8.4. Difusión.

Según el art. 11 del Decreto 195/1997, *tiene por finalidad el acercamiento del arte contemporáneo a la sociedad mediante la aplicación de métodos didácticos y técnicas de comunicación, así como la realización de actividades complementarias tendentes a dichos fines. En especial, ha de atender a la organización de las visitas al Centro y a la edición de publicaciones relacionadas con la actividad del Centro.— 2. Igualmente, tiene a su cargo la gestión y organización de las exposiciones que con carácter temporal organice el Centro, así como su montaje y realización.*

Departamento	Función	Tareas	Ubicaciones específicas
EDUCACIÓN		Programación, desarrollo, realización, difusión, evaluación de: - Visitas dialogadas. - Talleres pedagógicos. - Tertulias. - Publicaciones didácticas. - Formación de docentes. - Apoyo al diseño de elementos museográficos. - Recursos on-line.	- Taller(es) de educación. - Espacios expositivos. - Externas.
ACTIVIDADES		Programación, gestión, realización, difusión, evaluación de: - Conferencias, seminarios, cursos. - Muestras escénicas, cinematográficas y musicales. - Talleres de creación artística. - Fomento/promoción (con especial atención al colectivo de jóvenes artistas de la Comunidad Andaluza).	- Espacios expositivos. - Salón de actos. - Externas.
EXPOSICIONES TEMPORALES	(co)Producción/contratación.	Programación, gestión, control de la obra de arte, difusión, evaluación.	
	Exhibición.	Montaje y mantenimiento.	Espacios expositivos: salas y exteriores del edificio.
		Atención al visitante.	Áreas de recepción/información, descanso y servicios para el público.

1.2. LA COLECCIÓN.

1.2.1. Introducción histórica.

Haciendo un poco de historia, el CAAC se creó en 1990¹³ como organismo autónomo de carácter administrativo dependiente de las Consejería de Cultura, aprobándose dos meses más tarde sus Estatutos¹⁴ donde se expone en el Preámbulo que deberá contar con *colecciones permanentes de Arte Contemporáneo, disponiéndose para el incremento de los fondos los oportunos canales de adquisición y préstamo de obras de arte*. Asimismo el art. 6 que trata sobre sus funciones, coloca como primera de ellas la *constitución de una colección permanente de Arte Contemporáneo*. La Dirección y la Comisión Técnica van a ser los órganos rectores de la institución, el primero como órgano gestor y ejecutivo, y el segundo como consultivo y de asesoramiento. Dicha Comisión Técnica estará formada por el Director como presidente, el responsable de Administración como secretario y ocho vocales de libre designación elegidos entre expertos de reconocido prestigio en el ámbito de las Artes Plásticas, entre sus funciones está la de *informar las adquisiciones de obras de arte*, reuniéndose como mínimo una vez al trimestre.

En 1997 se modifican los Estatutos¹⁵, y apelando a la experiencia adquirida en la acción pública en relación con el arte contemporáneo que aconseja *la gestión integrada de todos los recursos y fondos museísticos relacionados con el Arte Contemporáneo* junto con la *necesidad de dotar al organismo autónomo de una sede permanente*¹⁶ se acomete la reorganización del CAAC. Así en la Disposición Adicional Primera se establece que *corresponde al CAAC la gestión del MACSE, así como de la Cartuja de Santa Maria de las Cuevas*. Esta reorganización del CAAC, prevista en el *Plan de Bienes Culturales 1996-*

¹³ Ley 2/1990, de 2 de febrero, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

¹⁴ Decreto 106/1990 (BOJA 33 de 24 de abril de 1990).

¹⁵ Decreto 195/1997 (BOJA 107 de 13 de septiembre de 1997).

¹⁶ II Plan General de Bienes Culturales 1996-2000. Documento de avance, p. 198.

2000¹⁷, va a establecer como sede física del CAAC el Monumento de la Cartuja Santa Maria de las Cuevas donde se van a *reunir las colecciones y todas las instancias administrativas y técnicas de las instituciones fusionadas*¹⁸, si bien los Estatutos lo enmarcan en la ciudad de Sevilla sin establecer una sede concreta¹⁹.

Dicha asunción de instituciones tendrá un gran impacto en la colección, que más adelante estudiaremos, pues a la naciente colección del CAAC se le une por una parte el patrimonio mueble del monumento de la Cartuja Santa Maria de las Cuevas y por otra la colección del MACSE, conformada con depósitos tanto estatales como de la Junta de Andalucía, incluso de particulares.

En cuanto a la Dirección de la institución, hasta que en 1998 se nombra a D. José Antonio Chacón Álvarez, este cargo había recaído en el Director General de Bienes Culturales primero²⁰, y desde 1996 en el Director General de Instituciones del Patrimonio Histórico²¹, por lo que han sido varias personalidades las que pasaron por la Dirección dejando cada una de ellas una impronta diferente en la institución y por tanto en la colección.

Los Estatutos de 1997 van a modificar la composición de la Comisión Técnica introduciendo a los vocales natos²² y reduciendo el número de vocales de libre designación a cinco; estableciéndose una reunión mínima semestral. Pero la gran innovación se va dar en la modificación de los Estatutos de 2003 donde se crea la figura del benefactor y se aumentan a nueve los vocales de libre designación. Esta nueva figura del benefactor supone la intervención de la sociedad civil en la Comisión Técnica, órgano colegiado consultivo del Centro, un hecho que otras instituciones museológicas recogen como miembro del patronato o consorcio y aunque no lo parezca tiene una gran trascendencia ya que la

¹⁷ *II Plan General de Bienes Culturales 1996-2000. Documento de avance*, p. 197-204.

¹⁸ *II Plan General de Bienes Culturales 1996-2000. Documento de avance*, p. 197-204. Donde también se propone como objetivo del área de colecciones el conservar e investigar tanto las colecciones permanentes de arte contemporáneo como el patrimonio mueble vinculado al monumento.

¹⁹ *Decreto 106/1990*, art. 3, y *Decreto 195/1997*, p. 2.

²⁰ *Resolución 22 febrero de 1995* del Director de Bienes Culturales (BOJA 56 de 7 de abril de 1995).

²¹ *Resolución 31 de julio de 1996* del Director General de Instituciones del Patrimonio Histórico (BOJA 99 de 29 de agosto de 1996).

²² Directores del CAAC, del Centro Andaluz de Fotografía, de la Filmoteca de Andalucía y del Centro de Documentación Musical de Andalucía.

institución se abre a la sociedad y la deja contribuir en la toma de decisiones sobre distintas materias como por ejemplo informar de las adquisiciones de obras de arte.

En cuanto a las propuesta de ampliación de la colección por ahora no existe (o si existe no se lleva a cabo) un Plan Director sobre el cual la Comisión Técnica base sus informes de compra a medio-largo plazo, sino unas leves líneas básicas sobre las que apoya dichas adquisiciones. Esto ha dado lugar a que algunas veces la comisión técnica argumente sus compras mediante criterios personales de gusto o de calidad en lugar de fundamentarse en unos criterios estructurados para dar solidez y cohesión a las colecciones. En su favor podemos sostener que la colección que ha ido formando el CAAC asesorado por la Comisión Técnica es la que aparece mejor estructurada, si la comparamos con los otros bloques, pero como afirma José Ramón López²³, Jefe del Servicio de Colección y Documentación, no solo hay que elaborar un plan *ex novo* sino dar solución a los fondos heredados reintegrándolos en un plan futuro o decidiendo qué hacer con ellos en el caso de no ser posible su integración.

1.2.2. Análisis de las Colecciones.

En un primer acercamiento la idea que se nos viene a la mente sería la heterogeneidad de la colección, tanto por su origen como por su temática. Como apuntamos antes, siguiendo la controvertida trayectoria del CAAC la colección se ha conformando de tal manera que actualmente está formada por grupos de piezas bien diferenciados por temática y origen:

- Un primer bloque sería la colección de Bienes Muebles del Conjunto Monumental de la Cartuja formada por elementos arqueológicos e industriales, provenientes del proceso de restauración y reconstrucción del monasterio y de la etapa fabril del edificio.

²³ *Plan Director del CAAC*, p. 93.

- Un segundo bloque sería el formado por obras de arte contemporáneo que podemos dividir en otras dos partes según su origen:
 - La colección del MACSE que cuenta con 1224 piezas.
 - La incipiente colección del CAAC propiedad del mismo centro compuesta por 205 obras.

Vamos a hacer primero un breve análisis de la colección de bienes muebles del monumento para luego entrar de lleno en las colecciones de Arte Contemporáneo.

1.2.2.1. Colección de Bienes Muebles del Conjunto Monumental de la Cartuja Santa Maria de las Cuevas.

Son las piezas procedentes del proceso de restauración y reconstrucción del recinto y de su etapa como fábrica de cerámica desde 1836. Este gran proceso de restauración que disfrutó el monumento ha sido de los pocos que por su envergadura en cuanto a volumen de piezas, materias, dispersión de la obra y tiempos de intervención se han llevado a cabo. El principal criterio conservación y restauración con respecto a los bienes muebles fue el de integrarlos de forma intrínseca en el inmueble, para lo que hizo falta un considerable consenso entre las distintas intervenciones sobre bienes muebles, inmuebles, arqueológicos, etc. De entre las piezas destaca la gran cantidad de azulejería, hallándose también alguna cerámica exenta como cuencos y jarras. En cuanto a las piezas de madera destaca un Calvario formado por tres esculturas de cedro policromadas, que están expuestas en la zona de Procuración, al final de la escalera. También encontramos un S. Hugo y un S. Bruno, un conjunto desigual de ocho esculturas junto con elementos diversos como peanas para las imágenes. Del material arqueológico destacamos unas monedas de bronce y una lauda sepulcral de bronce hallada en el Capítulo de los Monjes, siendo también bastante relevante un conjunto de vidrios localizados en varias prospecciones. El material que no se pudo integrar en el monumento se almacena en una nave industrial, a causa de su volumen de 1000 m cúbicos, propiedad de la Delegación de Cultura de la Junta de Andalucía en

Alcolea del Río (Sevilla). Las piezas más interesantes fueron protagonistas de la exposición *La Cartuja recuperada (1986-1992)*, que tuvo lugar en la Cartuja durante la *Expo '92*.

1.2.2.2 Colecciones de Arte Contemporáneo.

Estas colecciones de arte contemporáneo que confluyen en el CAAC, analizadas desde un punto de vista único y global, van a tener una serie de características:

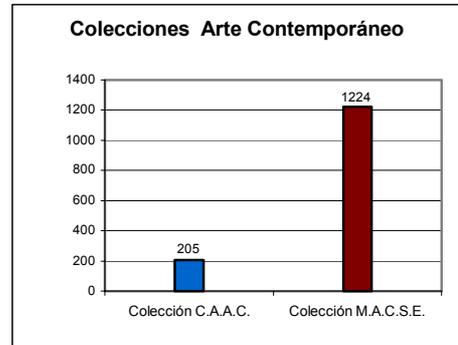
- Mayoría considerable de obra gráfica (un 60%).
- Mayoría de artistas españoles.
- Mayoría de obras propiedad del Estado.
- Mayoría de obras pertenecientes a la década de los ochenta.

TIPOLOGIA SEGÚN PROPIEDAD DE LAS OBRAS DE ARTE CONTEMPORÁNEO							
	pintura	grabado	escultura	dibujo	fotografía	audiovisuales	TOTAL
Junta de Andalucía	119	192	35	60	32	7	445
Colección MACSE	94	106	33	12			245
Ministerio y MNCARS	11	515	8				534
Colección CAAC	96	9	23	37	38	2	205
TOTAL	320	822	99	109	70	9	1429

A continuación vamos a analizar las dos colecciones de Arte Contemporáneo que convergen en el CAAC, y sus respectivos bloques:

- **Colección del MACSE:**

El Museo nació en 1970, partiendo con los fondos de arte contemporáneo que contenía el Museo Provincial de Bellas Artes. Con la dictadura llegando a su fin, por entonces la sensibilidad hacia el arte contemporáneo se entendía como símbolo de apertura, transformación socio-cultural y sobre todo, deseos de libertad. Esa sensibilidad cristaliza en



diversas iniciativas como la galería La Pasarela, la galería Juana Aizpuru, la galería Centro M-11 o el mismo Museo de Arte Contemporáneo de la ciudad, destacando un grupo de artistas tanto abstractos como figurativos que protagonizaron estos años, por ejemplo: José Ramón Sierra, Gerardo Delgado, Juan Suárez, Carmen Laffón, etc.; articulándose así una red de creación y difusión de arte contemporáneo.

Desde su creación hasta su integración en el CAAC han pasado 30 años, trayectoria que podemos dividir en 3 etapas:

- Una primera etapa sería desde su creación en 1970 hasta 1975. Víctor Pérez Escolano será el primer director y en los primeros años de existencia realiza adquisiciones de obras y artistas importantes del momento, sobre todo de españoles y algunos andaluces, que van formando la colección permanente del museo. El criterio elegido es histórico en primer lugar, eligiendo los artistas más importantes de los movimientos artísticos recientes o coetáneos al museo.
- La segunda etapa va desde 1975 hasta 1980, en la que el museo desaparece como tal y pasa a formar parte de una sección del Museo de Bellas Artes de Sevilla. Durante esta etapa sobre todo, aunque también sucede en las otras dos, se van a producir bastantes donaciones y depósitos que no van a ser documentados, lo que da lugar a la formación de un grupo de obras de escaso interés y de las que desconocemos su procedencia.

- El tercer periodo comienza en 1980, con la llegada del Estado de las Autonomías el museo pasa a ser gestionado por la Junta de Andalucía, quien empieza a formar su colección con obras que son fruto de adquisiciones puntuales efectuadas por diversas consejerías con la esperanza de llegar a ser una colección de arte andaluz contemporáneo. Había necesidad manifiesta de este tipo de colecciones en nuestra Comunidad Autónoma a causa de la debilidad del mercado artístico y de la escasa relación de Andalucía con el arte contemporáneo, que apenas supera los 40 años (sin contar los puntuales contactos con las vanguardias históricas). Estas obras se depositaban en el MACSE tomándolo como base para llegar a todas las provincias mediante exposiciones temporales.

Como consecuencia de estas tres diferentes etapas, la colección del museo se nos muestra bastante “ruidosa” entre sí y con respecto a la colección del CAAC, ya que contiene obras muy desiguales, discordantes y difíciles de armonizar.

Dentro de esta colección podemos distinguir cuatro grupos de obras:

- a) Obras propiedad del Ministerio de Cultura adscritas al museo como colección estable. Del estudio de este grupo de obras se puede afirmar que se apostó claramente por los artistas españoles (constituyendo el 72 %) que durante la década de 1965 a 1975 eran protagonistas de la agitada vida artística de nuestro país. En cuanto a las tipologías de las obras el balance está más equilibrado, con un 42 % de obra gráfica, un 39 % de pintura, un 14 % de escultura y un 5 % de dibujo.

Haciendo un recorrido cronológico por las obras, de 1921 tenemos una acuarela del expresionista alemán Schmitdt-Rottluff, donada junto a una escultura del austriaco Fritz Wotruba por Diego Angulo Iñiguez.

De la corriente *regionalista* hay una obra de Gustavo Bacaristas de 1928. Modest Cuixart que perteneció al grupo *Dau al Set* expresa su carácter “mágicista” en un óleo de 1965.

Como representantes del cambio en el *figurativismo* andaluz hay dos pinturas de Pérez Aguilera, figura clave en la renovación plástica

sevillana, junto a obras de figuras más secundarias como Pepi Sánchez. La corriente más académica esta respaldada con pinturas de escaso interés realizadas por Enrique Lagares, Babel, Blanca Mencos y Salvador Montesa.

Correspondiente a la poética del informalismo tenemos obras tanto del *informalismo matérico* catalán, representado por una pintura de Hernández Pijoan y otra de Rafols-Casamada, como del *informalismo expresionista* de Madrid con una pintura de Manuel Millares y una serigrafía de Antonio Saura. Del llamado grupo de Cuenca están representados sus tres componentes: Gerardo Rueda con una pintura y tres serigrafías, Gustavo Torner con una pintura y nueve serigrafías y Fernando Zóbel con cuatro pinturas y cinco dibujos. Dentro de la órbita informalista contamos con una pintura y seis serigrafías de Manuel Hernández Mompó. En Andalucía la abstracción personifica el espíritu de la modernidad, reflejado en las obras de Burguillos y Manuel Rivera que tenemos en la colección.

En relación con la *abstracción geométrica*, poseemos obras de autores que fueron miembros del grupo Parpalló como Salvador Soria, Amadeo Gabino, Eusebio Sempere y Andreu Alfaro.

La llamada “Nueva Figuración” también tiene su hueco en la colección, aunque con diversas orientaciones y planteamientos, destacando una escultura y tres serigrafías de Ángel Orcajo, y una escultura de Darío Villalba.

Representando al *realismo social* tenemos pinturas de Rafael Canogar, de Artigau, Carlos Mensa, Cardona Torrandell y una escultura de Equipo Crónica, que se acerca a una visión más *pop* de la realidad.

Dentro de esa esfera *pop* tenemos un par de obras de Alfredo Alcáin, y una escultura de Darío Villalba.

También conservamos obras de artistas que participaron en *Nueva Generación*: como por ejemplo dos pinturas de Gordillo, junto con otras

de Anzo, José María Yturralde, Teixidor, , Manuel Barbadillo, Jordi Galí, Pablo Manuel Egido, y una escultura de Jose Luis Alexanco.

- b) Obras propiedad del Ministerio de Cultura y del MNCARS depositadas en el museo. En este grupo se encuentra la obra gráfica adquirida por el Ministerio a Ediciones Polígrafa S.A. Son 486 obras entre serigrafías, aguafuertes, litografías y aguatinas, realizadas desde los años setenta tanto por artistas nacionales como internacionales. Entre estos últimos aparecen nombres como Francis Bacón, Sandro Chia, Christo, Enzo Cucci, Jan Dibbets o Wilfredo Lam. Los artistas nacionales están representados por Frederic Amat, Joan Brossa, Rafael Canogar, Jaume Plensa, Zush, Lucio Muñoz, etc.

Junto al conjunto de la Polígrafa S.A. hay otro de 48 obras depositadas por el MNCARS, aunque está formado mayoritariamente por obra gráfica, las obras más destacables son las pinturas, como por ejemplo: la *Vaca* de Lucio Muñoz de 1964, las de Iturrino, la de Romero de Torres, y las de los cubanos Cossío y Aguiar. No debemos olvidar una escultura de Pablo Gargallo llamada *Aguadoras*.

- c) Obras depositadas por la Junta de Andalucía. Este bloque se compone mayoritariamente por obras realizadas por artistas andaluces en la década de los ochenta. No obstante, debemos destacar los cuarenta dibujos de Antonio Rodríguez Luna (pertenecientes a su etapa surrealista) que junto a la tardía obra de Manuel Ángeles Ortiz ilustran el periodo de las vanguardias históricas en Andalucía. De Gustavo Bacarisas conservamos una pintura llamada *Calles de Marruecos* de la cual desconocemos su fecha.

Perteneciente a la década de los setenta predominan las obras de artistas adscritos a la abstracción, como por ejemplo: dos pinturas de Juan Suárez, tres de José Soto y una escultura de José Ramón Sierra; siendo

la más interesante un óleo del granadino José Guerrero. Dentro de la misma tendencia, pero de la década siguiente, poseemos obras de los que abrieron el camino anteriormente como por ejemplo: las pinturas de Manuel Salinas, las dos de Gerardo Delgado, las dos de Ignacio Tovar y las dos de Juan Suárez. Junto a estos encontramos otras de artistas más jóvenes, como las dos pinturas de José María Bermejo, las dos de Patricio Cabrera y las tres obras de Federico Guzmán. En representación de la nueva figuración aparecen muchas obras de artistas jóvenes que se decantaron por la imagen abordándola desde perspectivas diferentes, como por ejemplo de Guillermo Pérez Villalta, Chema Cobo, Rafael Agredano, Curro González, Agustín Parejo School, Pedro G. Romero, etc.

La obra gráfica va a tener aquí también bastante protagonismo, destacando las carpetas Premios Nacionales de Artes Plásticas (con obras de Rafael Canogar, Lucio Muñoz, Luis Gordillo, Eduardo Arroyo, José Hernández, entre otros), la carpeta *Andaluces Universales*, donde se representaban a personajes como Antonio Mairena, Rafael Alberti, Gerald Brehnan, Manuel Ángeles Ortiz, etc.), la carpeta *Malpaís* (con obra de Susana Solano, Cristina Iglesias, José Manuel Broto, etc.), la carpeta *Cantos de Al-Andalus* (con obra de Manuel Barbadillo, Enrique Brinkmann, Dámaso Ruano, etc.) y

la carpeta de fotomontajes de Antonio Gálvez, llamada *Antonio Gálvez y la descomposición de los mitos*.

Correspondientes a la exposición temporal Proyecto Delft realizada en el MACSE, conservamos numerosas esculturas en cerámica y sus proyectos en papel. De entre los artistas elegidos para tal cometido debemos señalar a Rafael Agredano, Nuria Carrasco, Juan F. Lacomba, Pepa Rubio, etc.

Como reflejo de auge del arte audiovisual durante los últimos setenta y primeros ochenta, gozamos de siete vídeos de Bill Viola.

d) Obras que son depósitos de particulares y otras de las que no tenemos documentación, pudiendo ser depósitos que no se han tramitado. Este es el grupo más heterogéneo de los cuatro, podemos encontrar desde un paisaje del japonés Kaho Kimura, tres litografías del tardosurrealista Ludovico di Luigi, hasta una escultura de Amadeo Gabino.

- **Colección propia del CAAC:**

Este conjunto de 205 obras, incluye las que son propiedad del Centro y las que están depositadas en él, por particulares y diversas instituciones. La mayoría de obras son pinturas de los años noventa producidas por artistas andaluces.

Cronológicamente la colección comienza con pinturas y esculturas de Equipo 57 (si bien poseemos un dibujo de Lorca y otro de Benjamín Palencia). Perteneciente a la década de los setenta destacan las fotografías de Carlos Pérez Siquier y dos pinturas del artista figurativo Joaquín Sáenz. Los años ochenta en España van a estar representados por pinturas de Chema Cobo, José Manuel Broto, José María Sicilia, Guillermo Paneque y Costus, y del ámbito internacional, poseemos una escultura de Rebeca Horn, un grabado de Motherwell y una fotografía de Ana Mendieta.

De Pablo Palazuelo poseemos tres lienzos, representando la tendencia de la abstracción geométrica.

Los artistas jóvenes andaluces van a tener una notable presencia, destacando las obras de Federico Guzmán, Pedro Mora, Abraham Lacalle, Joaquín Ivars, Salomé del Campo y Ángeles Agrela. También poseemos obras de Ana Laura Aláez, Daniel Canogar, Victoria Gil, José Luis Moraza y Txomin Badiola.

Quizás la obra más impactante de la colección sea la escultura de Louise Bourgeois llamada *La Celda*, una obra de gran formato constituida por diversas láminas de acero dispuestas en círculo. Otros artistas extranjeros representados son Ross Bleckner, Jonathan Lasker, Douglas Pérez y Andrés Serrano.

1.2.3 Propuesta de Nueva Colección.

1.2.3.1. Introducción: Momentos de una Colección.

La década de los ochenta estuvo dominada por lo que se llamó *la polémica de la postmodernidad*, un debate fundado sobre el supuesto fracaso de los valores de la sociedad *moderna* en relación con los de la sociedad *postmoderna*. Se agotó la visión bucólica de la modernización y se dramatizó su lado oscuro. La idea de postmodernidad es la del escepticismo ante el progreso y la pérdida de credibilidad de cualquier sistema de pensamiento capaz de dar sentido a las diferentes realidades sociales en un proyecto común. Se acepta la multiplicidad de contextos vitales (todos válidos igualmente) y la imposibilidad de encontrar entre ellos denominadores comunes de carácter universal. La idea del progreso moderno como un movimiento lineal y continuo hacia la liberación del hombre, llevó a la búsqueda de nuevos lenguajes artísticos formando una sucesión de movimientos ofrecido cada uno de ellos como un avance definitivo hacia la utopía emancipadora. Tras el fracaso de las vanguardias históricas —absorbidas por la sociedad que querían destruir— el arte de la postmodernidad afirma la imposibilidad de articular un lenguaje universal, exalta el individualismo (cultura del *yo*) y promociona el relativismo. Se reaccionó contra una década que censuraba toda sensualidad y subjetivismo impuesta por el orden de la estética minimalista y el rigor de las abstracciones mentales. La postmodernidad trajo consigo una vuelta a la pintura que exaltaba la individualidad del artista., que podía ya dedicarse a crear sin otra preocupación ni meta que el propio placer de la pintura. En este ambiente muchos se volvieron hacia un lenguaje que les permitiera específicamente una expresión subjetiva, y abordaron el Expresionismo de principios de siglo desde una visión totalmente nueva. Se apropiaron de sus recursos temáticos y formales, no para dar forma al compromiso social o al drama interior, sino como exaltación de la práctica artística y la individualidad. La ola neoexpresionista partió desde Italia (Transvanguardia) y Alemania

(*Neue Wilden*: Nuevos Salvajes) para dominar el panorama artístico durante gran parte de los ochenta, extendiéndose también a Estados Unidos. La pintura se convierte en una práctica hedonista de contenidos íntimos, un espacio para la expansión privada sin implicaciones morales, estéticas o sociales. Pero estos artistas no sólo retomaron los lenguajes expresionistas, en realidad se apropiaron de cuanto les convino. El Citacionismo permite la coexistencia de lenguajes muy dispares dando una nueva identidad a lo nuevo.

Transvanguardia

En Italia estos artistas neoexpresionistas aprovecharon la Bienal de Venecia de 1980 para el lanzamiento internacional de la Transvanguardia. Este término fue acuñado por el crítico Achille Bonito Oliva para definir una nueva tendencia pictórica que atraviesa las vanguardias: una pintura ecléctica que se nutre del Citacionismo. Esta nueva tendencia supone una vuelta a la representación figurativa concebida como una operación sincrética entre la expresión del individualismo y la continuidad de la tradición, de la que se apropia temática y estilísticamente sin ningún prejuicio. El descrédito de la idea de originalidad promovió una pérdida del concepto individualista del arte y una reivindicación de los orígenes culturales. Bonito Oliva no cree en las posibilidades de transgresión e innovación de las vanguardias. Ante la imposibilidad de otras nuevas, propone transitar por ellas, apropiarse de sus aportaciones y manipularlas a voluntad. Defiende también la permanencia del *genius loci*, esto es, la vinculación de los artistas las raíces culturales de donde proceden, como única manera de preservar la identidad cultural frente a la tendencia de homologación normativa del lenguaje artístico moderno. *La Transvanguardia* –afirma Bonito- *es una especie de ampliación de la familia pictórica, una invitación para que los nietos, la abuela y la tía vivan en el mismo espacio en lugar del arte edípico que crearon las vanguardias históricas, en las que siempre se trataba de asesinar al padre*²⁴. La voluntad de Bonito Oliva de internacionalizar la Transvanguardia se vio pronto recompensada con la presencia en importantes manifestaciones europeas y norteamericanas. En este proceso de consolidación, fueron decisivas cinco exposiciones durante 1982. La llamada *Transvanguardia: Italia/América* celebrada en Módena es un

²⁴ Martínez (2000), p.145.

referente inexcusable, en la que Bonito Oliva planteó la confrontación entre artistas europeos (S. Chia, F. Clemente, E. Cucchi, N. De Maria y M. Paladino) y norteamericanos (J. M. Basquiat, D. Salle, J. Schnabel, R. Zakanitch) que tenían en común un mismo nomadismo cultural y un acusado eclecticismo estilístico. Conjugó los conceptos de internacionalidad y localismo, respetando la identidad cultural de cada lugar y evitando caer en cualquier provincialismo. La exposición *Avanguardia/Transvanguardia 1968-1977* sirvió para que A. Bonito Oliva confrontase sus teorías sobre la contraposición entre las vanguardias de los años sesenta (Minimal, Antiforma, Land, Povera y Conceptual) ligadas a los conceptos de progreso, utopía, e ideología, y el arte de los jóvenes de la “transvanguardia internacional”. En Alemania, Bonito Oliva a raíz de la exposición *Mithe, drame, tragédie* redefinió el concepto de Transvanguardia europea a través de unos artistas inscribibles en un territorio antidogmático y fronterizo en el que se entrelazan lo trágico y lo cómico, el placer y la pena. La exposición que afianzó la tendencia en Estados Unidos fue la llamada *Italian Art Now. An American Perspective Exxon Internationale Edition*, donde Diane Waldman –la comisaria- diferenció claramente el trabajo de los artistas povera deudores de la cultura norteamericana, y el de los transvanguardistas cuya pintura denotaba un indudable arraigo en la tradición italiana, sobre todo en la pintura de entreguerras. Los artistas principales de esta tendencia son: Sandro Chia, Enzo Cucchi, Francesco Clemente, Mimmo Paladino y Nino Longobardi.

Neoexpresionismo Alemán

En Alemania, el Expresionismo de los años 80 es muy diferente al de principios de siglo. Los nuevos expresionistas comparten con la Transvanguardia la idea de que el arte no puede ser un fenómeno de ruptura estilística y, mucho menos de transformación social. No firman ningún manifiesto, no participan en proyecto colectivo alguno, ni siquiera apelan a posiciones estéticas definidas. Lo que les vincula entre sí es una serie de rechazos compartidos: están contra la abstracción, contra la búsqueda compulsiva de la novedad, contra la desmaterialización y despersonalización del arte. Como contrapartida defienden el poder comunicativo de las imágenes y quieren recuperar unas señas culturales que les

diferencie y les distancie del cosmopolitismo artístico que, según ellos, les empobrece uniformando sus formas.

Hay que distinguir entre dos generaciones distintas. La que surge en los años ochenta participando de la corriente neoexpresionista del momento, y una generación anterior que comenzó a formular sus propuestas en los años sesenta y que fue la que propició la renovación de la plástica alemana tras la guerra, si bien la crítica internacional otorgó a todos ellos un reconocimiento prácticamente simultáneo. Ambas generaciones buscan en la pintura de caballete una renovación de la manualidad perdida como antídoto al conceptual. Pero mientras la primera cree en el poder regenerador del arte, la segunda se apropia superficialmente de sus formas. La generación precedente al *boom* internacional es la formada por Gerhard Richter, Sigmar Polke, Georg Baselitz, K. H. Hödicke, Markus Lüpertz, A. R. Penck, Anselm Kiefer, Jörg Immendorff. La segunda generación se articuló en torno a las clases de Hödicke en la Escuela Superior de Bellas Artes de Berlín y la galería fundada por Middendorf y Fetting en la Moritzplatz de Berlín. Junto a estos dos artistas, completan este grupo de los *nuevos salvajes* las figuras de Bernd Zimmer y Salomé. También corresponde a esta nueva generación el grupo *Mühlheimer Freiheit*, formado por Peter Bommels, Jiri George Dokoupil, Gerard Kever, Hans Peter Adamski, Gerhard Naschberger y Walter Dahn.

Neoexpresionismo en Francia

En Francia la figuración libre va a encarnar el espíritu de la postmodernidad, propiciando una “revolución sin mensaje” que supuso una ruptura cultural. Apostaron por un peculiar Expresionismo, mezcla de espontaneidad e ingenuidad naïf, situado en las antípodas de la violencia de los nuevos expresionistas italianos y de las citas de los transvanguardistas italianos. Basaron su arte en el “aquí” y en el “ahora”, es decir, en el mundo de la publicidad, en el cómic y en los impactos visuales. Los máximos exponentes de esta tendencia en Francia son Robert Combas y H. Di Rosa.

Frente a la figuración popular, los representantes de la figuración culta se empeñaron en una vuelta a la historia del arte y sus valores similar al llevado a cabo por los

artistas italianos y alemanes, pero sin apenas referencia a la tradición francesa. Jean-Michel Alberola y Gerard Garouste van a ser los dos artistas más destacados.

Pintura y Escultura en España

En España, se puede considerar 1982 como inicio de la que ha dado en llamar era del entusiasmo. Un periodo significado por una efectiva política de apoyo y promoción del nuevo arte español, tanto de puertas adentro, en lo que sería una amplia profesionalización del sector del arte, como de puertas afuera, en el sentido de tener una participación activa en el devenir de las corrientes internacionales. Dentro de la heterogeneidad de planteamientos de la nueva pintura, la que se impuso fue la que tenía nexos de unión con las propuestas consagradas en el ámbito internacional por aquel tiempo. En la formación de las premisas de este nuevo arte, jugaron un importante papel las manifestaciones artísticas de la década de los setenta. En Madrid, la llamada “joven figuración madrileña” siguió los pasos de la Nueva Generación de finales de los sesenta y de algunas tendencias foráneas - como el Pop inglés-, sin renunciar a la “cocina pictórica” ni a las aportaciones vanguardistas de Cézanne y Matisse. De la Nueva Generación estos nuevos artistas heredaron el rechazo de la poética informalista, por la forma oscura y angustiada con la que se expresaban, así como el énfasis puesto en la visión de la España negra. Las exposiciones van a tener un papel incuestionable en la consolidación de estos nuevos pintores. La primera gran ofensiva pictoricista fue la llamada *1980*, suscrita por el importante trío de críticos formado por Juan Manuel Bonet, Ángel González García y Francisco Rivas. Utilizaron esta muestra para reafirmar una reivindicación exclusivista de la práctica pictórica, una pintura volcada en su propia especificidad, liberada de todo discurso teórico y de todo componente social. Este clima de recuperación pictoricista se reprodujo en *Madrid D. F.*, exposición organizada por el Museo Municipal de Madrid. Más que una apuesta de futuro con nuevas propuestas pictóricas, fue una reunión casi al azar de artistas que manifestaron una cierta voluntad de estilo de vida, un carácter sobre todo urbano. En la línea de estas dos exposiciones hay que situar *Otras figuraciones*, comisariada por Maria Corral. A pesar de la inclusión de Miquel Barceló y Ferrán García Sevilla marcando el paso hacia sensibilidades internacionales, no dejó de ser una crónica del arte madrileño de los

setenta en la que se presentaba a Luis Gordillo y a sus seguidores como el recambio ideal del informalismo del grupo *EL Paso*. Los protagonistas de esta nueva figuración madrileña van a ser Guillermo Pérez Villalta, Carlos Alcolea, Carlos Franco, Chema Cobo y Manuel Quejido. Junto a éstos, hay otros pintores que abogan por unos postulados más cercanos a los neoexpresionistas. Formaron parte de la exposición comisariada por Kevin Power *Cota Cero sobre el nivel del mar*, donde se apostó por un discurso imbuido en los valores de la postmodernidad: citación, eclecticismo, culto al pasado, respeto a la tradición, retorno a la imagen, interés pictórico por la narrativa, violencia del color, tematización del “yo” y recuperación del primitivismo. En esta exposición dominó lo estratégico sobre lo argumental, en el sentido de promocionar internacionalmente a nuestros jóvenes artistas. De entre estos “neoexpresionistas españoles” podemos destacar a José Manuel Broto, Xavier Grau, José María Sicilia, Frederic Amat, Ferrán García Sevilla, Jose Maria Sicilia y Miquel Barceló.

A medida que la década de los ochenta llegaba a su fin, este entusiasmo se alimentaba ya de espejismos que se plasmaron en diversos fenómenos de signo contrapuesto: por un lado, la continuación de la maquinaria –más política que artística- de difusión internacional del arte español, y por otro, la consolidación de artistas escultores alejados de los postulados neoexpresionistas. Esta afirmación de la escultura fue el fenómeno más interesante de esos años, no fue ni generacional ni unitario. Destacan las individualidades creativas de Miquel Navarro, Juan Muñoz, Susana Solano, Cristina Iglesias, Txomin Badiola, Sergi Aguilar, Jaume Plensa y Perejaume.

Apropiacionismo y Neoexpresionismo en EE.UU.

En EE. UU. a comienzos de los ochenta se dieron diversas tendencias con un denominador común: superar los límites impuestos por la austeridad teórica de los últimos episodios de la modernidad (Minimalismo y Arte Conceptual) y propiciar un retorno a la pintura y, sobre todo, al potencial narrativo de la imagen. En esta situación de gusto por la imagen se perfilan dos tendencias dominantes: el Apropiacionismo y el Neoexpresionismo. La primera está supeditada a la teoría de la imagen y al universo de los *media*. Fue patrocinada en la Nueva York de finales de los setenta por artistas, que participaron en la

exposición *Pictures* y exponían en el Artists Space, como Robert Longo, Sherrie Levine y Cindy Sherman. Eran artistas que desde una actitud reflexiva y apropiativa habían abierto el arte a los media a partir de un proceso centrado en la crítica de la representación y en la concepción de imágenes a partir de otras.

La tendencia neoexpresionista sigue las premisas de sus homólogos alemanes y transvanguardistas italianos. El Neoexpresionismo se fue imponiendo al Apropiacionismo, en parte por la pujanza económica que elevó a altas cotas el precio del arte, gracias al apoyo de galeristas y coleccionistas. Sin embargo, la crítica no fue unánime en su valoración, denunciando la falta de base teórica del discurso neoexpresionista. Carecía de cualquier significado político o social, era solo mercancía, un producto de consumo. Las instituciones museísticas estadounidenses actuaron con estrategias muy diversas a la hora de apoyar esta tendencia. La mayoría de ellas dieron la razón a los que consideraban al neoexpresionismo un producto importado y desarraigado de los verdaderos problemas del arte norteamericano. Las que lo apoyaron, lo hicieron a través de muestras individuales que, desde el halago y la adulación, confirmaban la consideración del artista-autor. Las dos figuras más importantes son Julian Schnabel y David Salle. Junto a estos dos, se alinearon otros artistas como Eric Fischl, Malcom Morley y Jonathan Borofsky que de uno u otro modo participaron de la recuperación de la pintura efusiva y autocomplaciente. Hay también una corriente de grafitistas que -salidos del gueto- emprendieron una meteórica trayectoria artística, protagonizada por Jean Michel Basquiat, Kenny Scharf y Keith Haring.

A partir de 1985 va haber algunos cambios en el discurso de la postmodernidad, va tener un cambio de “temperatura”, se va volver mas fría. Si los primeros apropiacionistas quedaron un poco aletargados por el asalto de los neoexpresionismos, ahora van a convertirse en la tendencia más significativa de estos años. Para ellos lo importante no era el hecho de crear sino el de trabajar la diferencia mínima del *remake*. Estos principios alentaron a otro grupo de artistas neoyorquinos que a partir de una base teórica fundada en el pensamiento post estructuralista francés, apostaron por el principio de la simulación como alternativa a la obra de arte entendida en sentido tradicional. A pesar de este punto de partida común, no todos los artistas de esta segunda generación de apropiacionistas compartían los mismos medios. Así, mientras A. Bickerton, J. Lasker, P. Halley, R.

Bleckner y M. Abisman practicaban una pintura abstracta eliminadora de toda huella expresiva y emocional basada en reformular el arte geométrico de los setenta (Simulacionismo Neoabstracto), J. Koons y H. Steimbach compartían el gusto por los objetos de consumo “apropiados” de la vida cotidiana (Simulacionismo Neoobjetual). Las obras de estos últimos están guiadas por el espíritu de la broma intelectual de Marcel Duchamp, así como por Andy Warhol y Richard Artschwager.

Escultura en Europa

En Europa también se “enfrió” el discurso de la postmodernidad, pero aquí no va a ser el postestructuralismo francés la base filosófica del cambio, sino la teoría de la deconstrucción de Jaques Derrida, sin olvidar el importante papel del *pensiero debole* de Gianni Vattimo y el culto a la postmodernidad de Jean François Lyotard. Siguiendo estas teorías, los artistas de la segunda postmodernidad, en vez de destruir la tradición retornando a ella, se propusieron deshacerla, descomponerla, desmoronarla y deconstruir sus significados iniciales para arruinar los conceptos de verdad, razón, globalidad y totalidad.

Si los artistas alemanes fueron los primeros en hallar su razón de ser histórica en el Neoexpresionismo, fueron también los primeros en abandonarlo, no destruyendo sino deconstruyéndolo esa razón de ser histórica y cultural. Adoptaron nuevas formas basadas en el Minimalismo norteamericano. Este proceso lo emprendieron creadores de los núcleos de Dusseldorf (H. Klingerhölter, I. Knoebel, G. Merz, Reinhardt Mucha) y Colonia (Günter Förg, Rosemarie Trockel), si bien el regreso de la *abstracción geométrica*, como la que practicaba P. Halley, encontró también pronto y amplio eco en un grupo de artistas de la Suiza alemana (J. Armleder, H. Federle, G. Rockenschaub). Para estos artistas, el proceso de la abstracción geométrica dejó de significar disposiciones frías, estructurales y antisubjetivas, para convertirse en receptáculo de una pluralidad de registros que podían ir desde lo sagrado hasta lo sensitivo, pasando por lo sublime y lo existencial. A la primera generación de neogeos o neoabstractos seguiría una segunda que, retornando a las estrategias de las vanguardias, acentuarían la relación dialéctica entre la abstracción y lo real, un nuevo tipo de objetos basado en la deconstrucción del *ready-made* y de la

abstracción geométrica. Estaría formada por Daniel Buren, Robert Ryman, Bryce Marden, Agnes Martin y Alan Charlton.

Nueva Escultura en Inglaterra y en Francia

En el Reino Unido, bajo la sombra de la segunda postmodernidad se reúne un importante conjunto de artistas pioneros en el desarrollo de las nuevas concepciones escultóricas. Son un grupo con propuestas muy heterogéneas bajo el rotulo de *Nueva Escultura Británica*. Sus prácticas neobjetivísticas hacen referencia a la rematerialización del objeto frente a la desmaterialización de los años sesenta y setenta. Reclaman una relación constante con el mundo de lo cotidiano y con la materialidad de las cosas. Los artistas más destacados son Tony Cragg y Bill Woodrow.

Es en Francia donde más se desarrolló la neobjetivística, pero en este caso deberíamos hablar de una dimensión metafórica ajena a la estricta cosicidad objetual. En su consolidación trabajaron artistas como B. Lavier, P. Thomas, B. Joinsten y C. Boltanski.

Nueva Fotografía

Tanto en Estados Unidos como en Europa, el cuestionamiento de los valores de museo e historia del arte hizo que la fotografía apareciese como una clara alternativa a la pintura. Se presenta como el único vehículo capaz de expresar la negación del aura y de los conceptos de originalidad y unicidad del arte. La fotografía como arte va ir tomando su propia personalidad. Lo que diferencia al fotógrafo del artista-fotógrafo es el proyecto artístico-ideológico. Por esto, la fotografía-arte ya no se presenta como medio rival de la pintura, sino como instrumento que crea un elevado valor de ficción que sustituye los criterios de objetividad por los de simulacro. Exposiciones como *This is not a Photography* (1987), *Une Autre Objectivité-Another Objectivity* (1989) o *To be or not to be* (1990) presentaron el estado de la cuestión de la neofotografía, aquella en la que los artistas, con un sólido bagaje intelectual, se desentienden de los problemas técnicos y acuden al metalenguaje fotográfico en cuanto discurso sobre la historia del arte. Los artistas que han servido de esta visión de la fotografía como instrumento conceptual, son numerosos y

heterogéneos. Destacan los siguientes: Bern, Hilla Becher, Thomas Struth, Thomas Ruff, Andreas Gursky, Andrés Serrano, Jeff Wall y Fischli/Weiss.

Arte y Nuevas Tecnologías

La relación del arte con las nuevas tecnologías y medios (vídeo, realidad virtual, láser, digitalización, etc.), ha derivado en múltiples prácticas que obligan a hablar de una nueva materialidad de la obra de arte. También podemos señalar un nuevo tipo de relaciones entre los artistas y los científicos, y de un nuevo comportamiento del espectador ante el arte, ya no se limita a intervenir, intelectual o comportamentalmente en la obra, sino que participa interactivamente en ella. La interactividad va a ser el concepto determinante en la relación del arte con estos nuevos medios. El videoarte en los sesenta se incorporó al instrumental de la escultura, la música, la danza, etc.; incluso se convirtió en vehículo artístico de algunos artistas que llevaron a cabo una reflexión sobre la televisión, como realidad cultural e instrumento generador de nuevas imágenes. Las proyecciones de video en circuito cerrado y tiempo real, realizadas en espacios públicos o en el taller del artista, fueron práctica común entre los videoartistas de los setenta, destacando al final de esta década Bill Viola, que entendía la cámara de video como un ojo místico capaz de captar la realidad. Pero también el mundo que se escapa a ella, buscando continuamente lo otro y lo desconocido. Durante los años ochenta, desde las prácticas de Bill Viola, el video se entendió como un medio con el que plantear cuestiones abiertas en el seno de la postmodernidad: la representación, la autoría, el aura o la narratividad. En ese momento marcado por la crisis de la representación, el vídeo permitió explorar el potencial metafórico y asociativo de la sintaxis gramatical de la televisión. Analizó los procesos narrativos visuales para apropiarse y deconstruir la imagen-lenguaje de los media; también planteó cuestiones de producción, distribución y recepción de la obra de arte con la utópica esperanza de redefinir las estructuras sociales. El interés por los procesos narrativos y por la representación y sus significados, se puso de manifiesto en los videos feministas de principios de los ochenta. En estas obras una serie de mujeres artistas planteaban problemas de identidad, y revelaban las contradicciones y enfrentamientos sociales y culturales de la mujer. En este sentido Dara Birnbaum es una de las videoartistas más notables. En la línea

de Bill Viola se sitúa Gary Hill, que vio en el video un medio para trascender la realidad inmediata, minimizando la relevancia del artista, del arte y de lo social, en provecho de una creación más libre e imaginativa descubridora de realidades inexploradas. Aparte de estos artistas mencionados, el video ha sido utilizado como medio artístico principal o auxiliar por numerosos artistas, destacando Bruce Nauman, Fabricio Plessi, Marie-Jo Lafontaine, Tony Oursler, Marta Rosler y Marcel Odembach. En cuanto a la tecnología digital, el uso del ordenador por artistas plásticos hay que situarlo en los años sesenta, pero su condición de verdadero instrumento creativo que produce imágenes de síntesis tridimensionales, fijas o animadas, proyectadas en pantallas formando parte de instalaciones interactivas, no se da hasta los años ochenta, entendiéndose como una nueva manifestación del arte conceptual. La tecnología digital, además de permitir acceder a un paisaje superficial y computerizado –la realidad virtual-, ha permitido al artista la oportunidad de penetrar en ese paisaje artificial y establecer interactividades con los espectadores/usuarios. Se podrían citar numerosas aportaciones en el campo del arte digital, si bien muchas de ellas se quedarían en la frontera de la simple experimentación. En cualquier caso ya se pueden mencionar algunos nombres significativos en la utilización artística de tecnologías punta, como son los de Sara Roberts, John Manning, Lynn Hershman y Jeffrey Shaw. En el campo del cibercuerpo como mezcla de hombre y máquina destacan Marcel.Í Antúnez y Stelious Arcadiou.

Arte Activista

En la segunda mitad de la década de los ochenta surgió en los Estados Unidos lo que se ha denominado arte político y activista. En Nueva York se hicieron muy patentes las contradicciones del sistema regresivo y conservador impuesto por la administración Reagan (1981-1989), esta tendencia se replanteaba las relaciones entre el objeto de arte y su audiencia, relaciones que se podían resumir en la siguiente trilogía de valores: la innovación artística, la revolución social y la revolución tecnológica. Estos férreos años estuvieron dominados por el sistema *commodity* (mercancía absoluta) y por el llamado *museum industry* o industria cultural (la cultura convertida en industria). Esta conservadora situación fue contestada por algunos artistas del postmodernismo activista como Barbara

Krueger, Jenny Holzer, Adrian Piper, Dara Birnbaum, Tim Rollins, Krzysztof Wodiczko, David Hammons, Allan Sekula, y los colectivos Tim Rollins + KOS, Group Material, Guerrilla Girls, Gran Fury y General Idea. Con productos de bajo coste y escasa representatividad social (fotos-texto, póster, camisetas, fotocopias, fancies, carteles, etc.), estos artistas y grupos intentaron cuestionar la abusiva mercantilización a que estaba sometida la práctica artística y denunciar los grandes problemas no resueltos por la sociedad americana, como por ejemplo la homosexualidad, el sida, las reivindicaciones feministas, la integración racial, el derecho al aborto, etc. De productor de objetos de arte, el artista pasó a ser manipulador social de signos artísticos, y el espectador se convirtió en lector activo de mensajes. El arte activista no fue tanto la expresión de la lucha de clases, sino de un proceso crítico de las representaciones sociales. La confirmación de la progresiva y contundente concienciación de cierto sector del arte hacia las cuestiones político-sociales candentes se dio en la polémica y cuestionada Whitney Bienal de 1993, donde lo políticamente correcto quedó casi aniquilado. A la bienal acudieron ochenta y siete artistas (entre ellos muchos *performers* y videoartistas), apostando por la colectividad de creadores socialmente excluyentes y excluidos. Dentro de la pluralidad de formatos presentes — trabajos fotográficos, instalaciones, etc. — destacaron las videocreaciones, muy contundentes y eficaces en su manera de privilegiar el contenido didáctico y ético de lo artístico fuera de cualquier condicionante estético.

Arte de fin de Siglo

Otra tendencia significativa de los años noventa es la que retorna al cuerpo como lugar de prácticas artísticas. A diferencia con el Body Art de los sesenta y setenta, mas que trabajar con el cuerpo como soporte, recuperó el cuerpo como imagen para abordar una pluralidad de experiencias relacionadas con el ejercicio físico, la manipulación genética, la cosmética, la sexualidad, la enfermedad, la muerte o la escatología. Un cuerpo con mucho de antropomórfico, de autobiográfico, de orgánico o natural, pero también de artificial, postorgánico y construido. Lo artificial, en este caso, nada tiene que ver con el simulacionismo de principios de los ochenta. Los artistas de los noventa plantean dos acercamientos distintos al cuerpo. En primer lugar, desde un ilusionismo que ya no cubre lo

real con capas de simulacro, sino que sirve para fingir lo real a través de elementos de la cotidianeidad, cosas cotidianas pero a la vez extrañas. Este proceso explica que muchos artistas sustituyan el cuerpo por objetos relacionados icónicamente con él. Representantes de este modo de acercarse al cuerpo son Robert Gober con sus urinarios y fregaderos, Charles Ray con sus mesas transparentes a modo de naturalezas muertas, los aparatos atléticos de Matthew Barney y Mike Kelley con sus muñecos de peluche.

El segundo acercamiento rechaza todo ilusionismo y cualquier sublimación para evocar destructivamente lo real en sí mismo. En este terreno del *object art*, arte en el que el cuerpo es violado, tanto en el sentido de quebrantado como de profanado. Las series de Cindy Sherman de 1986- 1990, *Disasters* y *Disgust Pictures*; las esculturas agresivo-depresivas de Kiki Smith, las fotografías-verdad de Nan Goldin, los fragmentos corporales de Robert Gober y las performances de Paul McCarthy declaran residuos de violencia, restos de heridas físicas, vestigios de dramas psíquicos y emocionales. En general, representan situaciones de insatisfacción respecto al modelo establecido de cultura. Residuos, restos, situaciones que desembocan en lo obscuro, en una representación sin escenario, y el triunfo de lo impúdico, de lo despreciable.

En ambos acercamientos al cuerpo, su representación supone unos procesos de fragmentación. Este cuerpo fragmentado (distorsionado física, psicológica y simbólicamente) es representado a través de los medios más diversos, destacando la fotografía, la escultura objetual, la videoperformance, etc. Estas prácticas van a influir en las dos orillas del atlántico, destacando por parte de los norteamericanos Janine Antoni, Matthew Barney, Robert Gober, Nan Goldin, Mike Kelley, Paul McCarthy, Rona Pondick, Cindy Sherman y Kiki Smith; y representando a los europeos están Martín Kippemberger, Mona Hatoum, Wim Delvoye, George Lappas, Thomas Schutte y Jana Sterback.

Como última tendencia de la década de los noventa vamos a analizar brevemente un movimiento que se replanteaba las rígidas categorías de género y las relaciones entre lo masculino y lo femenino. En el marco de la postmodernidad, el feminismo no ha sido entendido en términos de dicotomía, sino a través de las estrategias deconstructivistas aplicadas a los roles estereotipados de masculinidad y feminidad. Ello ha suscitado una

serie de cuestiones sociales y psicológicas surgidas del derecho a la diferencia sexual. En el llamado arte postfeminista la reivindicación sexual ha dejado paso a la reflexión crítica sobre el género, es decir, sobre el orden o clase en que con arreglo a determinadas condiciones o calidades son clasificadas las personas. Muchos artistas que participan de este discurso del transgénero, practican el uso del cuerpo como objeto artístico. Así, podemos destacar a Jana Sterback, Annette Messager, Mona Hatoum y Janine Antoni.

1.2.3.2. Bases para una Nueva Colección.

Estas tendencias que hemos analizado en la introducción son incuestionablemente trascendentales, al erigirse como manifestaciones de un nuevo tipo de sociedad —la posmoderna— en la que hoy día seguimos imbuidos. Por ello, el nuevo proyecto de colección se va a fundamentar en arte internacional de calidad de los años ochenta y noventa. Su misión será convertir al Museo Atarazanas en un referente cuando se piense en arte de finales del s. XX.

El límite cronológico establecido en el final de siglo hace cuestionarnos el rol que va a tener el arte actual en la colección. Ignorarlo empobrecería —envejeciendo— enormemente la colección. Tenemos dos posibilidades: la primera sería adquirir obras pertenecientes a todas las tendencias actuales y sentarnos a esperar a ver si alguno de los artistas que poseemos se consolida; la segunda sería jerarquizar de alguna manera antes de comprar con un gran riesgo a equivocarnos. Este equipo apuesta por la segunda opción, estableciendo las bases de la jerarquización en la existencia de vínculos —tanto formales como conceptuales— de las obras actuales con las prácticas artísticas de los años ochenta y noventa.

Las obras integrantes de la colección deberán gozar de una serie de cualidades a priori, de unos denominadores comunes que podríamos sintetizar en tres. Así, antes de entrar en otras consideraciones, los requisitos necesarios para la admisión de una obra en la colección serían los siguientes:

- **Calidad de la obra:** necesariamente debe ser una obra significativa de su autor o de la tendencia a la que pertenece. De nada serviría poseer una obra intrascendente de un artista notable, pues al poco tiempo de adquirir de esa manera tendríamos una colección desenfocada.
- **Internacionalidad:** hay que destacar el carácter internacional de la colección, que lo transmitiría al mismo museo. Limitarnos a un arte español o andaluz sería un grave error, en tanto que conferiría un carácter provincialista al museo. El discurso general de la colección tenderá a lo universal –como lo es el arte-, a lo cosmopolita, reflejo de un mundo globalizado en el que las diferencias culturales se van difuminando.
- **Postmodernidad:** no nos van a interesar las obras producidas en estas dos décadas por el mero hecho cronológico. Lo fundamental va a consistir en la adscripción a tendencias y movimientos propios de la postmodernidad, la obra a adquirir debe contener y transmitir sus conceptos básicos, desde sus inicios hasta el fin de siglo. Por ejemplo: Citacionismo, Apropiacionismo, Individualismo, Relativismo, Simulación, Deconstrucción, *Remake*, Transgénero, etc. Este poso ideológico, que las expresiones artísticas albergan en su interior, son la base filosófica de las tendencias preponderantes en estas dos décadas. Por lo tanto no atenderemos a artistas que, aun produciendo obras en estos años, no sean protagonistas de las principales tendencias.

Este tipo de colección, con una identidad tan marcadamente internacional, sería la primera de Andalucía y de las pocas de España. No sólo ofrecería la opción para una educación artística de primer nivel, sino que se convertiría en un precioso reclamo para el turismo cultural, protagonizando la precaria oferta cultural de arte contemporáneo en la ciudad.

En cuanto a la estrategia de vertebración de obras y nuevas adquisiciones, apostamos por una ordenación sistemática por grupos de obras, reunidas en torno a artistas y tendencias esenciales en el contexto del arte de estas dos décadas, como por ejemplo sería

el Neoexpresionismo o Neobjetualismo. La colección podría compararse con un universo, donde interactúan galaxias, constelaciones, estrellas, planetas y satélites. Esta forma de agrupación nos permite realizar una serie de relaciones entre las obras, autores y movimientos, dotando de personalidad y cohesión al conjunto. Estas relaciones van a estar basadas en tres líneas argumentales que funcionarían como galaxias, cada una integrada por las tendencias o movimientos artísticos a modo de constelaciones, y estrellas serían las obras u obras principales en torno a las cuales girarán otras propuestas más secundarias que serían los planetas.

Línea argumental 1: Pintura de los años ochenta. El llamado retorno a la pintura trajo consigo tendencias tan importantes como la Transvanguardia en Italia y el neoexpresionismo en Alemania y Estados Unidos. Estos dos movimientos junto con la pintura española de la “era del entusiasmo” van a constituir las constelaciones de esta primera galaxia. En esta línea también va a incorporarse la escultura, pero siempre vinculada a los movimientos pictóricos.

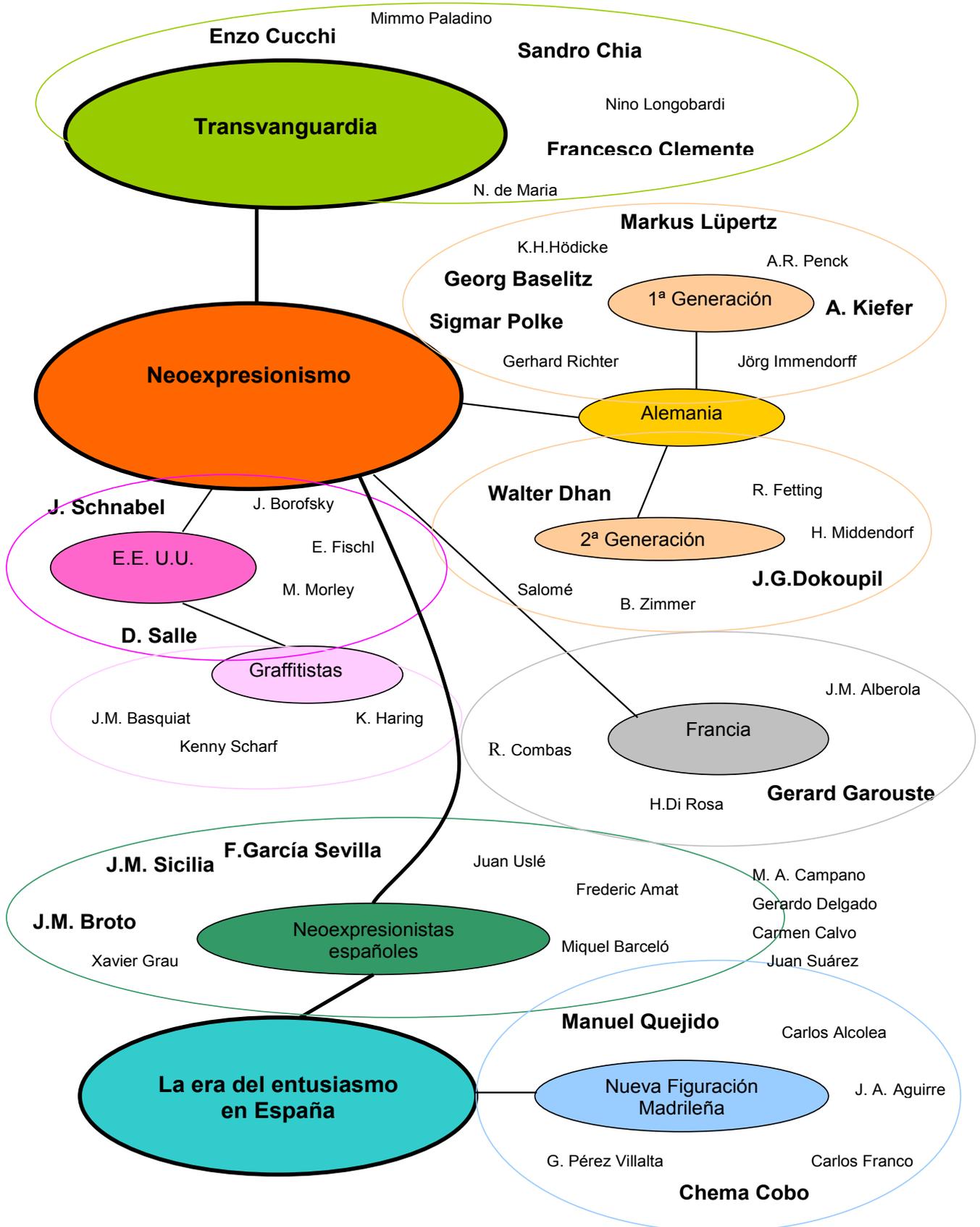
Línea argumental 2: Escultura e instalaciones vinculadas a los movimientos *Neo* de la Segunda Postmodernidad. En torno a las tendencias escultóricas, se van a configurar tres constelaciones: la primera corresponderá a la escultura neobjetual, la segunda gravitará alrededor de las prácticas escultóricas neominimal y neogeo, y la tercera se basará en la escultura española.

Línea argumental 3: Fotografía como medio artístico. Tres constelaciones van a formar esta galaxia, la primera se ocupará del Apropiacionismo y Simulacionismo estadounidense, la segunda se llamará *nueva fotografía*, en Alemania y en EE.UU. respectivamente. La tercera se centrará en la fotografía española producida durante estas dos últimas décadas.

Para la confección de la colección desarrollaremos una potente política de adquisiciones, sobre todo durante los primeros cuatro o cinco años, junto con una campaña

de captación de donaciones y depósitos de particulares, de artistas, de colecciones privadas (Colección Grothe, Colección Telefónica) y públicas (Colección ICO, MNCARS). Asimismo contaremos con un equipo de especialistas con una contrastada experiencia en la creación de colecciones y en arte de los años ochenta y noventa (por ejemplo: María Corral, Kevin Power, Anna María Guasch, Simón Marchan Fiz), que formarán parte de la Subcomisión de Adquisiciones de la Comisión Técnica del Museo Atarazanas —definida en el capítulo de gestión—.

LINEA 1: PINTURA AÑOS OCHENTA



1.2.3.2.1. Desarrollo Línea Argumental 1.

Transvanguardia.

Esta tendencia pictórica italiana va a tener obras de Enzo Cucchi, Sandro Chia y Francesco Clemente como las estrellas del grupo. Elegiremos como elementos más secundarios, obras de Mimmo Paladino, Nino Longobardi y N. De Maria.

- Enzo Cucchi (Morra del'Alba, 1949): este artista nacido en las Marcas, crea paisajes invadidos por extrañas criaturas llenas de resonancias de culturas primitivas, medievales y de la tradición italiana moderna y contemporánea. De su trabajo se desprende el concepto de *genius loci*, ya que huyendo del universalismo propio de la etapa anterior, apuesta por un lenguaje hundido en sus propias raíces.
- Sandro Chia (Florencia, 1946): en sus pinturas reivindica el uso de una figuración de iconografía mitológica. Asimismo, hace referencia a los artistas de las vanguardias —Boccioni, Picabia, Chagall, Picasso, De Chirico y Carrá— entrando en unas formas eclécticas impregnadas del concepto de citacionismo. Incluye igualmente discursos irónicos, a través de los cuales desmitifica los héroes y mitos del pasado.
- Francesco Clemente (Nápoles, 1952): Es el autor de la Transvanguardia que presenta mayor complejidad. En su obra se entrecruzan tradiciones tan dispares como el pensamiento hindú, el clasicismo, la herencia judeo-cristiana y la teosofía. Aglutina elementos figurativos junto con otros abstractos. El autorretrato es un tema presente en su obra.

Neoexpresionismo.

Esta tendencia va a tener una capital importancia en la pintura de los ochenta, influyendo en las prácticas pictóricas de varios países, destacando como Alemania como precursor. En segundo término se encontraría EE.UU., y Francia.

El neoexpresionismo alemán va tener mayor protagonismo, diferenciando las dos generaciones de pintores. Los artistas estrella de la primera generación van a ser Sigmar Polke, Anselm Kiefer, Georg Baselitz y Markus Lüpertz. Los planetas que giren alrededor de ellos serán obras de Jörg Immendorf, A.R. Penck Gerhard Richter y K.H.Hödicke.

- Sigmar Polke (Oels, Silesia, 1941): Se vale de técnicas innovadoras como pintura sobre cristal, pintura que cambia de color según las condiciones de temperatura y humedad, etc. Sus temas van a estar muy arraigados en el sentimiento político de la sociedad alemana de su tiempo, como por ejemplo el trauma colectivo ante su pasado nazi. En sus obras acude a la saturación de imágenes como reflejo acoso que sufre la sociedad por parte del mundo de los *media*.
- Anselm Kiefer (Donaueschingen, 1945): Sus pinturas expresan una tensión entre dos universos, entre el artista y la sociedad. Temáticamente recurre a mitos germánicos y a motivos propios de la naturaleza, y formalmente reproduce un proceso de superposición de capas pictóricas, a modo de estratos históricos de la obra.
- Georg Baselitz (Deutschbaselitz, 1938): en su trabajo practica la inversión del motivo, conformando una pintura figurativa con espíritu iconoclasta. Intenta acortar terreno entre la abstracción y la figuración. Su forma de pintar se basa en la pincelada de corte brusco. Practica también la escultura, donde se centra en la figura humana, y acentúa la expresividad mediante la textura tosca casi abocetada con el primer golpe de cincel.
- Markus Lüpertz (Liberec, Bohemia, 1941): en sus obras pictóricas y escultóricas reúne lo gestual con lo geométrico. Usa temas extraídos de la tradición pictórica conformando un estilo ecléctico.

Los artistas de la segunda generación, es decir, el grupo formado por Bernd Zimmer, Salomé, Peter Bommels, Gerard Kever, Hans Peter Adamski y Gerhard Naschberger, tendrán como principal referencia a J.G. Dokoupil y Walter Dahn.

- J.G. Dokoupil (Brountal, 1954): en su obra conjuga casi todos los lenguajes de las vanguardias históricas. Investiga técnicas no convencionales como el pirograbado, la pintura al humo, o la leche materna.
- Walter Dahn (Frefeld, 1954): en sus pinturas muestra una posición irreverente, ironizando sobre el hecho artístico. Recoge cualquier tema como forma pictórica sin importarle de donde lo ha aprehendido.

El neoexpresionismo en EE.UU. también va a estar representado, sobre todo con obras de Julian Schnabel y David Salle. Alrededor de ellas orbitarán obras de Eric Fischl, Malcom Morley y Jonathan Borofsky. Dentro de este entorno estadounidense, vamos a introducir obras correspondientes al arte del graffiti, que en los años ochenta va a pasar de la calle al museo. Sus dos figuras más destacadas son Jean-Michel Basquiat y Keith Haring.

- Julian Schnabel (Nueva York, 1951): es un pintor que no entiende de fidelidades estilísticas. Utiliza una iconografía llena de referencias históricas e incluye símbolos y frases con las que hace mención a significados religiosos o citas literarias. En sus obras de gran formato llamadas *platepaintings*, Schnabel mezcla de una manera ecléctica sus diversas influencias, escondiendo en su forma de pintar una cierta seducción por el *action painting*. En 1984 se adentra en el mundo de la escultura, conviniendo que alguna de ellas formara parte de la colección.
- David Salle (Norman, Oklahoma, 1952): tomando como punto de partida el pop norteamericano de Rosenquist y formas pictóricas de S. Polke. D. Salle aúna los estilos de maestros de siglos anteriores con iconografía procedente de la cultura popular norteamericana, como la publicidad, los cómics, incluso las revistas pornográficas. Esta asunción de imágenes supone un proceso apropiacionista.

Correspondiente al neoexpresionismo en Francia va tener a su mayor referente en la figura de Gerard Garouste, como centro del grupo formado por J.M- Alberola, R. Comas, H. Di Rosa.

- Gerard Garouste (París, 1956): en su obra aboga por un retorno a la tradición de la pintura de historia, reflejando escenas influenciadas por la plástica de Rafael, Tintoretto y del Greco, con temas mitológicos y sacados de las Sagradas Escrituras. Todo ello lo realiza sin desechar los valores estéticos de la contemporaneidad.

Pintura Española: *La Era del Entusiasmo.*

La pintura de los años ochenta supuso la internacionalización del arte español, dando al traste con el aislamiento que lo había caracterizado durante cuatro décadas. Hemos dividido en dos grupos de pintores, correspondientes a las dos tendencias más significativas: El Neoexpresionismo y la Nueva Figuración madrileña.

El Neoexpresionismo español se podría conectar con la galaxia del neoexpresionismo internacional, ya así hallaríamos un nexo de unión entre estas dos galaxias. Los artistas que van a ser estrellas son J. M. Sicilia, F. García Sevilla y J. M. Broto, alrededor de los cuales girarán Miquel Barceló, Juan Uslé, Frederic Amat y Xavier Grau.

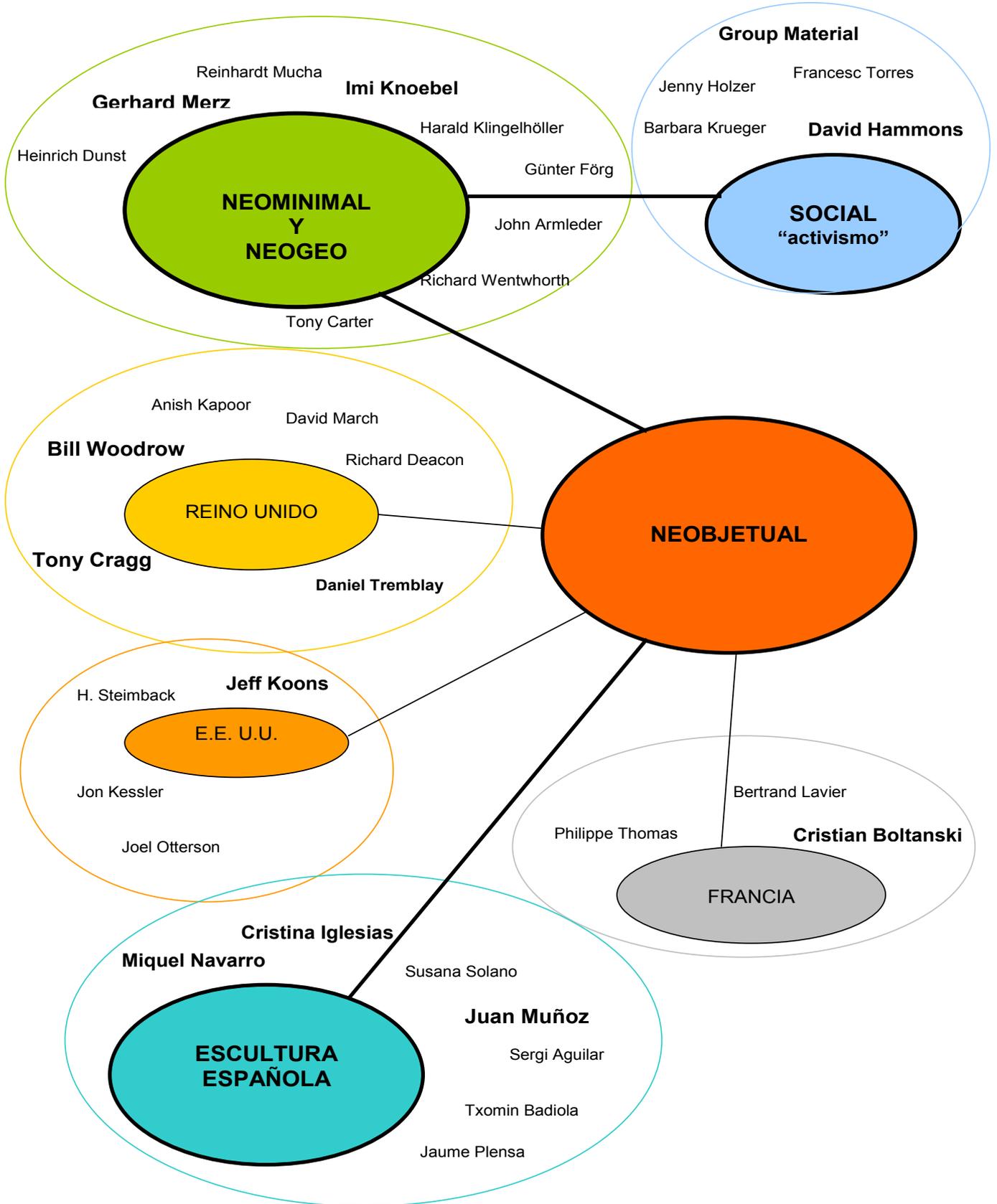
- J. M. Sicilia (Madrid, 1955): su obra se aproxima tanto a la tradición informalista como al neoexpresionismo, utilizando veladuras matéricas que no ocultan del todo la base pictórica.
- F. García Sevilla (Palma de Mallorca, 1949): Sus obras se sitúan en el borde de la abstracción geométrica pasando por una figuración compulsiva. Utiliza una serie de códigos pictóricos como por ejemplo insectos, planimetría, etc.
- J. M. Broto (Zaragoza, 1949): realiza una pintura abstracta con una poética basada en extensas y palpitantes campos de color. La pintura fluye goteando, acentuando la expresividad, y extendiéndose por toda la tela.

La Nueva Figuración madrileña va a estar presente con obras de Chema Cobo y Manuel Quejido como principales referentes, y con obras de Gustavo Pérez Villalta, Carlos Franco, J. A. Aguirre y de Carlos Alcolea, en un lugar más secundario. Como satélites de

estos planetas vamos a colocar obras de Carmen Calvo, Gerardo Delgado, Juan Suárez y Miguel Ángel Campano.

- Chema Cobo (Tarifa, Cádiz, 1952): En su obra lo cotidiano convive con lo alegórico y lo mitológico, estructurándose mediante puntos de vista inesperados, las deformaciones y los juegos de distorsión pictórica.
- Manuel Quejido (Sevilla, 1946): su obra plantea una síntesis entre el Picasso cubista, el Matisse fauvista y decorativo, y la pintura de campos de color norteamericana, sin olvidar las veladas referencias a la tradición del barroco sevillano. Incorpora diversos elementos como formas geométricas y otros recursos alusivos a la poesía visual.

**LINEA ARGUMENTAL 2: ESCULTURA E
INSTALACIONES NEO-**



1.2.3.2.2. Desarrollo Línea Argumental 2.

Neominimal

Dentro de la tendencia neominimal y la llamada neogeo podemos situar como estrellas obras de Gerhard Merz y Imi Knoebel, entorno a las cuales se situarán propuestas de Reinhardt Mucha, Günter Förg, Harald Klingelhöller, John Armleder, Tony Carter y Heinrich Dunst y Richard Wentworth.

- Imi Knoebel (Dessau, 1940): su obra comparte las posiciones, a veces contradictorias, de J. Beuys y de Malevich. Las premisas del arte povera y del antiformalismo, confluyen con el constructivismo, creando una cierta tensión entre materiales y formas. Al reduccionismo minimalista le otorga una cierta poética, jugando al mismo tiempo con la tensión entre la monocromía y el color. Estos elementos hacen de I. Knoebel un artista imprescindible de la postmodernidad fría y reduccionista.
- Gerhard Merz (Mammendorf, 1947): Intenta en sus obras disimular la abstracción con connotaciones de realidad. Relaciona pintura, escultura, serigrafía y texto en un conjunto espacial que infringe el concepto tradicional de arquitectura.

Social 'Activismo'

Dentro de esta tendencia no solo habrá escultura, incorporaremos instalaciones y otros medios plásticos. Las obras de David Hammons y Group Material (representando a los colectivos activistas) van a ser las estrellas de esta constelación, y los planetas serán los trabajos de Jenny Holzer, Barbara Krueger y Francesc Torres.

- Group Material: integrado por artistas descontentos con la institución arte y con los medios artísticos habituales, se interesan por un arte expansivo con una gran

carga crítica hacia el conservadurismo norteamericano. Basándose en lo cotidiano, golpean severamente el poder establecido.

- David Hammons (Springfield, Illinois, 1943): trata de reivindicar con sus obras el hecho racial en una sociedad blanca. Para ello utiliza todo tipo de objetos o pertenencias de los negros, desde el pelo que recoge del suelo de las barberías de negros hasta los desechos que halla en las calles de Harlem con los que recrea rituales africanos.

Neobjetual.

Las prácticas neobjetuales van a tener una significativa representación en esta línea argumental, formándose tres constelaciones correspondientes a sus manifestaciones en el Reino Unido, Francia y EE.UU.

La llamada nueva escultura británica entiende la escultura con continuas referencias al objeto, y las estrellas van a ser obras de Tony Cragg y Bill Woodrow. Los planetas que orbitarán alrededor serán las obras de Richard Deacon, David March, A. Gormley, Daniel Tremblay y Anish Kapoor.

- Tony Cragg (Liverpool, 1949): sus obras se forman a base de objetos industriales y procedentes de desechos de la sociedad de consumo. Estos elementos aparecen agrupados y algunas veces diseminados. Cragg concibe al objeto y su aspecto material en tres estadios diferenciados: el objeto original, el material que lo cubre y la imagen global.
- Bill Woodrow (Henley, Oxfordshire, 1948): parte de los *assemblages* de Picasso y Miró, y confiere a los objetos un carácter lúdico e infantil. El objeto artístico se convierte en algo misterioso, imaginario y fantástico.

La tendencia neobjetual y neoapropiacionista en EE. UU. estará representada por obras de Jeff Koons como figura central, y de Jon Kessler, Joel Otterson y Haim Steinbach como elementos secundarios.

- Jeff Koons (York, Pensilvania, 1955): en sus obras se apropia de la materialidad de los objetos y de lo que sugieren al espectador. En ellas encontramos un cierto

grado de ficción Además de imitar la imaginería sensacional de la publicidad y de la pornografía, a menudo incorpora a su obra artística productos domésticos.

En Francia vamos a centrarnos principalmente en obras de Cristian Boltanski, y en un plano más secundario acudiremos a obras de Philippe Thomas y Bertrand Lavier.

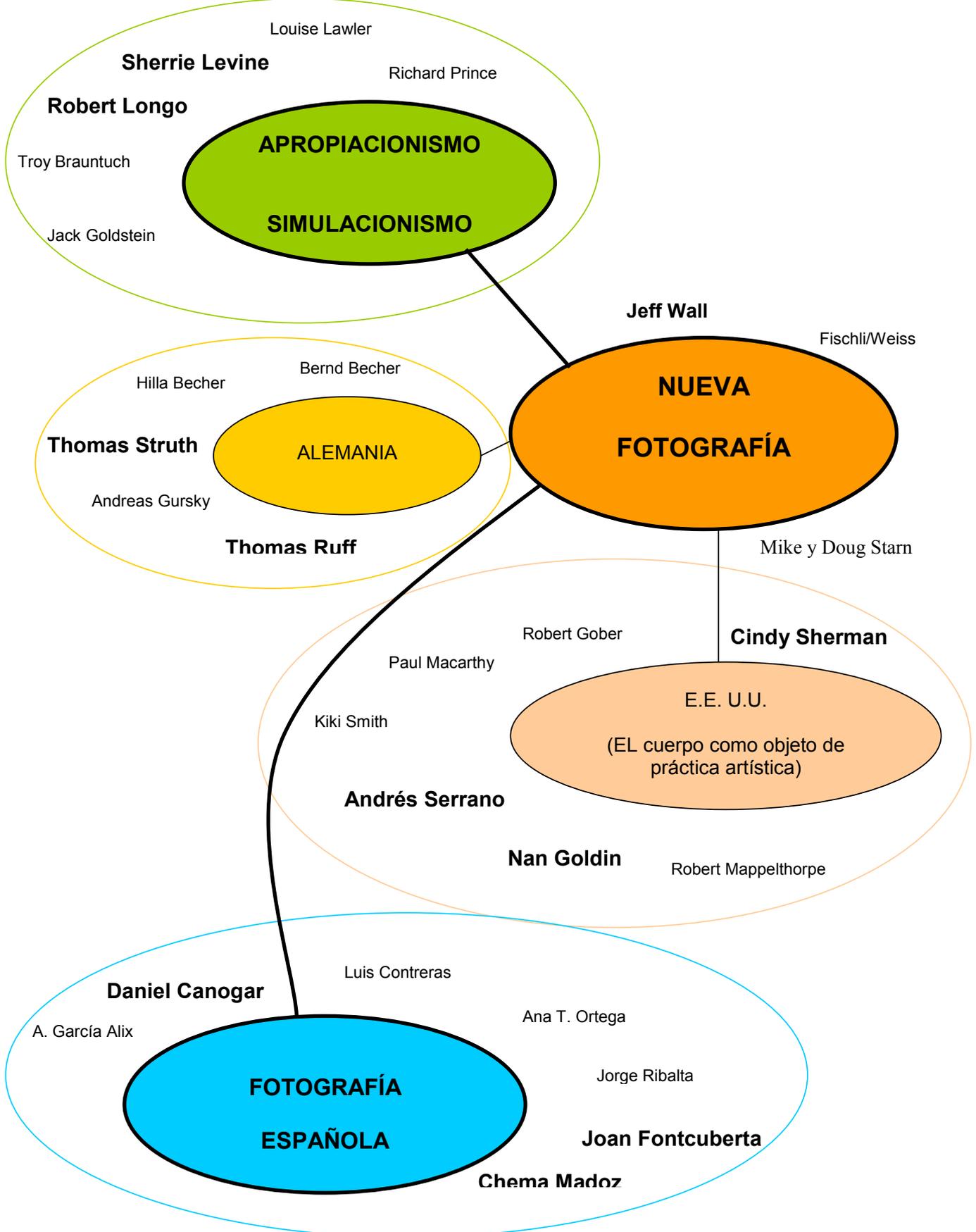
- Christian Boltanski (París, 1944): Gran parte de la obra de Boltanski está estrechamente vinculada a la bidimensionalidad, sin ser la pintura el medio predominante en su trabajo, ni la interrelación entre los elementos plásticos su interés primordial al momento de configurar la obra. Sus instalaciones poseen un incuestionable carácter teatral, buscando suscitar el recuerdo y la emoción.

Escultura Española.

La escultura española va a tener un lugar importante en la colección, configurando una constelación independiente centrada en obras de Juan Muñoz, Cristina Iglesias y Miquel Navarro. En un nivel subsidiario estarán las de Susana Solano, Txomin Badiola, Sergi Aguilar y Jaume Plensa.

- Juan Muñoz (Madrid, 1953): se interesa por el dialogo que los objetos mantienen con el espacio circundante. Las figuras no tienen importancia por sí mismas, sino por su relación con el espacio y con las situaciones de su entorno. Para Muñoz lo importante es dar vida a un espacio-receptáculo, un espacio-telón, un espacio-soporte, en definitiva, un espacio escenográfico dominado por la ficción y lo equívoco.
- Cristina Iglesias (San Sebastián, 1957): recrea las formas de la arquitectura (bóvedas, arbotantes, columnas, contrafuertes, arcos) y las ubica en otros ámbitos, en los ámbitos de la memoria, de las sensaciones físicas y psicológicas.
- Miquel Navarro (Mislata, Valencia, 1945): su obra se centra en la exploración de un único tema: la ciudad. Sus ciudades están formadas por una multitud de piezas macizas, extendiéndose por el suelo ofreciendo una imagen que el espectador identifica claramente con cualquier vista aérea urbana.

LINEA 3: NEO-FOTOGRAFÍA



1.2.3.2.3. Desarrollo Línea Argumental 3.

Apropiacionismo/Simulacionismo.

Este movimiento artístico estadounidense será representado por obras de Robert Longo y Sherrie Levine en primer lugar y de un modo más secundario por Richard Prince, Louise Lawler, Troy Brauntuch y Jack Goldstein.

- Robert Longo (Nueva York, 1953): su trabajo denota una atracción por las imágenes del cine y la televisión. Le interesa sobre otras cosas manifestar escenas de la vida urbana y lo que él denomina el sentido del sinsentido.
- Sherrie Levine (Hazelton, Pensilvania, 1947): es una de las primeras artistas utilizar el apropiacionismo. Inspirándose en los ready-made de Duchamp, realiza fotografías apropiadas dotándoles nuevos significados. Además realiza refotografías de autores masculinos como reivindicación feminista.

Nueva Fotografía.

Las nuevas propuestas de fotografía artística van a tener como protagonista a Jeff Wall, y tras él va a estar Fischli/Weiss, y los mellizos Mike y Doug Starn.

- Jeff Wall (Vancouver, 1946): impregna sus obras con una importante carga social, y refleja impactantes escenas de la vida urbana, como por ejemplo de violencia física, de la vida cotidiana de las clases marginales, de los burgueses, etc.

La nueva fotografía en Alemania va a tener una importante presencia en la colección. Las estrellas serán trabajos de Thomas Struth y Thomas Ruff, en torno a los cuales orbitarán las obras de Bernd y Hilla Becher, y Andreas Gursky.

- Thomas Struth (Geldern, 1945): en sus primeras se basa en imágenes urbanas, pretendidamente impersonales y distantes. A partir de 1990 Struth pretende dejar el objeto aparentemente inalterable, usando imágenes de museos y sus visitantes, captando el proceso de contemplación del arte.

- Thomas Ruff (Zell am Harmersbach, 1958): recoge de sus maestros (los Becher) la actitud de huir de cualquier rastro de individualidad en sus imágenes fotográficas y el apostar por una actitud reflexiva ante el hecho fotográfico.

En EE.UU. la nueva fotografía va a estar vinculada con el uso del cuerpo como objeto artístico. Las obras clave de esta constelación van a ser las de Nan Goldin, Andrés Serrano y Cindy Sherman. Alrededor de ellas se situaran fotografías de Robert Gober, Kiki Smith, Paul Macarthy y Robert Mappelthorpe.

- Nan Goldin (Washington, 1953): sus fotografías en color muestran personajes marginados: travestís, drogadictos, prostitutas, homosexuales, alcohólicos, enfermos de sida, etc. Considera al espectador como un *voyeur* de lo marginal y lo desahuciado, en un proceso influido por la Beat Generation.
- Andrés Serrano (Nueva York, 1950): su trabajo refleja un talante de provocación y la irreverencia. Indaga en las más graves cuestiones existenciales de siempre, vida, muerte, sexo, religión, etc.; enfocándolos desde una perspectiva transgresora y novedosa.
- Cindy Sherman (Glan Ridge, Nueva Jersey, 1954): en sus comienzos practica un apropiacionismo de imágenes propias de las películas de serie B de los años cincuenta y sesenta. Está interesada en reflejar la imagen de la mujer en los *mass media*. Posteriormente, se inclina por imágenes impactantes tomando como tema un cuerpo humano frecuentemente fragmentado, recreándose en aspectos bizarros y repugnantes de una realidad que se vuelve traumática.

Fotografía Española.

Esta constelación correspondiente a la fotografía de nuestro país va a tener como estrellas a obras de Daniel Canogar, Chema Madoz y Joan Fontcuberta. Los planetas serán obras de Alberto García Alix, Luis Contreras, Ana T. Ortega y Jorge Ribalta.

- Daniel Canogar (Madrid, 1964): en sus trabajos intenta casar la ciencia y el arte, retratando ideas, pensamientos y sueños que han acompañado al hombre desde que existe. La ingravidez va a ser una de sus obsesiones más destacables.
- Chema Madoz (Madrid, 1958): sus obras han ido dando prioridad a los elementos orgánicos y los objetos inanimados, en detrimento de la figura

humana, que aparecía en sus primeros trabajos. Emparentadas con los hallazgos visuales de los surrealistas o el trabajo poético de Joan Brossa, sus imágenes proponen extrañas asociaciones o analogías sorprendentes, creando una poética visual personalísima que se erige como motivo de reflexión. Siempre presentes el disparate y la paradoja, sus fotografías trastocan con humor nuestras creencias y la habitual percepción de la realidad.

- Joan Fontcuberta (Barcelona, 1955): parte de conceptos fotográficos para llegar a soluciones que van más allá de la fotografía al combinar imagen digital y dispositivos interactivos. Como punto de partida toma algo elemental, como las sombras chinescas y llega a elementos tecnológicamente sofisticados, como Internet.

1.2.4. Propuestas de Reorganización.

Como hemos comprobado en el análisis, nos encontramos ante una colección compleja, con escasa cohesión y bastante indefinida. Aunque nos pueda parecer raro existen importantes museos y centros de arte contemporáneo con el mismo problema en la colección, la falta de ligazón por unir diversas colecciones a lo largo del tiempo. El caso del CGAC ilustra suficientemente este hecho, en palabras del profesor Martín Martín este museo contiene *una colección desigual por su variada procedencia, pues parte de diversas adquisiciones gubernamentales [...], esta heterogeneidad —que tildan de dialogo— no consigue que la colección tenga cohesión pero muestra los variopintos intereses que tuvieron al reunirla*. El CAAM basa su colección en la selección de los fondos acumulados por el Cabildo Insular de Gran Canaria a lo largo de los cuarenta años de existencia de la Casa Colón, a la formación de esta colección se han sumado el Gobierno de Canarias y algunos coleccionistas que han cedido parte de sus fondos. Estos dos casos son ejemplos de que más veces de las que se deseara no se parte de una colección *ex novo* sino que se

heredan colecciones y la labor de los planes directores sería la de integrar y dar ligazón a las distintas secciones dispersas entre sí y a las futuras adquisiciones mediante una estructura basada en pautas y criterios que hagan la transformación lo menos traumática posible para la colección.

La colección debe poseer una identidad clara ya que junto a la del edificio van a ser dos elementos imprescindibles para marcar la naturaleza y personalidad del museo.

Actualmente la colección permanente no está expuesta, por las dificultades de espacio del monasterio. Para el nuevo Museo Atarazanas hemos previsto un gran espacio para la exposición de la colección permanente con una nueva definición de contenidos, que explicaremos en el punto posterior.

Como primer paso de la reorganización de colecciones, contaremos con un área dedicada a lo que fueron el MACSE y el CAAC, para lo que conservaremos la mayor parte de las obras con el fin de ilustrar la historia de dichas instituciones. Entre otras, vamos a destacar obras de Gerardo Rueda, Equipo 57, Amadeo Gabino, Lucio Muñoz, Hernández Pijoan, Rafols Casamada y Fernando Zobel.

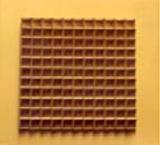
Como segundo paso de la reorganización hemos seleccionado una serie de obras que deberían adscribirse a otros museos, y causar baja en nuestras colecciones, por reordenación de fondos, dada la nula conexión con la nueva colección propuesta.

Nº Reg	Autor	Título	Fecha	Serie	Foto
A0491	Quintanilla, Víctor	LA GAVIOTA	1980		
A0507	Alberquilla, Miguel	MADONNA	1977	Expresión gestual	

A0528	Navarro Bonilla, Chonín	ALMAZARA	1975		
A0535	González Fernández, Joaquín	COMPOSICION-2	1982-83	P/A	
A0563	Montesa Manzano, Salvador	PUGNA EN VERDES II	1974		
A0580	Moli Torrellas, Manuel	S/T	?		
A0589	Sala Tona, Gerard	S/T	?	Nº 85/100	
A0602	Facal, Manuel	RECITAL	1982	P/A Nº 6/10	
A0603	Facal, Manuel	FLUVIAL	1982	P/A Nº 6/10	
A0604	Castaño Beza, Manuel	CASA DE LA MONEDA	?	P/A I	

A0605	Castaño Beza, Manuel	MUERTE DE PERROS	?	Nº 58/60	
A0606	Cesc	LA CUA	?	Nº 20/50	
A0663	Girona i Benet, María	S/T	1971		
A0676	Montesa Manzano, Salvador	S/T	?	Monotipo Nº 1/20	
A0697	Copello	S/T	?	P/A	
A0700	Stasik, Andrew	SUMMER VIEW WITH HEART	1969	Nº 53/100	
B0040	Carrano	S/T	1973	Nº 25/200	
B0045	Crespo Rivera, Tomás	ESCULTO-PINTURA	1972	-	
B0047	Chancho Cabre, Joaquín	PINTURA 1971	1971	-	

B0058	Gutiérrez Fernández, Miguel	CIRCULOS BLANCOS	1971		
B0059	Gutiérrez Fernández, Miguel	EL TAPIZ	1971		
B0061	Lagares Pérez, Enrique	RETRATO DEL PINTOR ISAAC CAMPALLA	1961		
B0062	Lagares Pérez, Enrique	LA NIÑA DEL JARRO DE COBRE	1957		
B0063	Lagares Pérez, Enrique	CABEZA DE MUJER	?		
B0064	Lagares Pérez, Enrique	MUERTE DEL CHE GUEVARA	1972		
B0065	Lagares Pérez, Enrique	AUTORRETRATO	1971		
B0066	Lagares Pérez, Enrique	HOMBRE DE BOMBO Y PLATILLO	?		

B0067	Lagares Pérez, Enrique	CABEZA DE HOMBRE	1972		
B0068	Lagares Pérez, Enrique	RIÑA DE MUJERES POR LOS NOVIOS	?		
B0069	Lagares Pérez, Enrique	EN LA CIUDAD DEL PECADO	?		
B0070	Lagares Pérez, Enrique	A LA CONQUISTA DE LA CIUDAD	1970		
B0082	Miciano, Teodoro	DIANA Y ACTEON	?		
B0083	Miciano, Teodoro	FONTANA	?	P/A	
B0084	Miciano, Teodoro	UNA PAGINA DEL QUIJOTE	?	C.XXXIV- primer E-1/!	
B0088	Navarro Vives, José	CONSTRUCCION MODULAR EN AMARILLO	1971		

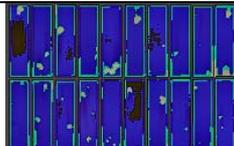
B0094	Pascual Martín, Fernando	FORMA ALADA	1977		
B0100	Sáez, Fernando	SALA DE ESPERA	1966	-	
B0106	Seisdedos y Mojarro	TORSO	1972		
B0115	Toribio, José Luis	S/T	?	-	
B0116	Toribio, José Luis	S/T	?		
B0130	Toribio, José Luis	S/T	1973		
B0141	González Fernández, Joaquín	COMPOSICION-1	1982- 83	P/A	
B0176	Sánchez, Manuel	S/T	1972	Nº 11/200	
B0177	Sánchez, Manuel	S/T	1972	Nº 12/200	

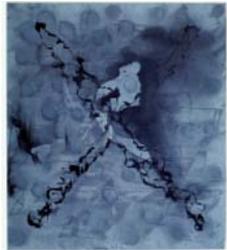
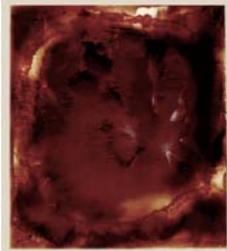
B0178	Sánchez, Manuel	S/T	1972	Nº 13/200	
B0179	Sanz López, Carmen	S/T		Nº 13/125	
B0180	Sanz López, Carmen	S/T		Nº 12/125	
B0181	Sanz López, Carmen	S/T		Nº 11/125	
B0201	Calleja de Pablo, Jaime	EROS VII	1976	Nº 2/35	
B0225	Bravo, Fernando	S/T	?	P/A	
B0226	Bravo, Fernando	S/T	?	P/A	

B0236	Medina Benjumea, Jaime	NOSTALGIA	1979		
B0237	Cansino, Amalia	PUERTA	1982	Nº 7/40	
C0008	Berriobeña Elorza, Ignacio	LA CITA	1970	P/A	
C0015	Echevarría, Juan de	NATURALEZA MUERTA	1920	-	
C0018	Fromkes, Mauricio	SERAFÍN Y JOAQUÍN ÁLVAREZ QUINTERO	?	-	
C0027	Iturrino, Francisco	EL PASEO. PLAZA DE CATALUÑA. BARCELONA	1915		
C0028	Iturrino, Francisco	SEVILLANAS EN EL CAMPO	1904		
C0041	Montaña García, César	FIGURA (LA FAMILIA)	1962		
C0043	Pla, Silvino	EL SOMBRERO DE TANCREDO	1968	P/A	
C0049	Sánchez Escalona, María Antoni	INTRODUCCIÓN	1970	P/A	

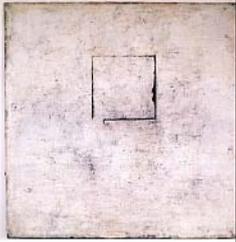
C0053	Torralba, Juan José	LA GATA	1968	may-50	
C0054	Úbeda, Agustín	S/T	?	E/A	
C0057	Vilacasas, Joan	PLANIMETRIA 1	1961	Nº 5/10	
C0058	Zachrisson, Julio Augusto	EL CIRCO	?	Nº 4/50	

Un tercer grupo de obras serán las que van a integrarse en las líneas argumentales de la nueva colección. Destacando, entre otras, las pinturas de José Manuel Broto, Chema Cobo y Pérez Villalta como representantes españoles de la pintura en los años ochenta; las esculturas de Louise Bourgeois, Cristina Iglesias y Txomin Badiola; y por último las fotografías de Andrés Serrano, Ana Mendieta y Cándida Höfer que formaran parte de la línea argumental correspondiente a la fotografía. A continuación detallamos un listado de ellas:

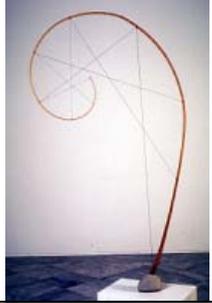
Nº Reg.	Autor	Título	Fecha	Imagen
LINEA ARGUMENTAL 1				
P-0002	Sicilia, José María	2 AV	1991	

P-0003	Broto, José Manuel	VUELO	1991	
P-0004	Broto, José Manuel	REINO	1991	
P-0005	Broto, José Manuel	ALMA	1991	
P-0006	Broto, José Manuel	NOCHE	1991	
P-0007	Broto, José Manuel	LUMBRE	1991	
P-0008	Broto, José Manuel	TRABAJO	1991	

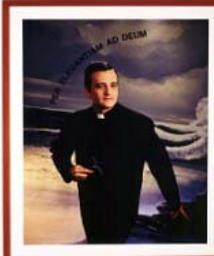
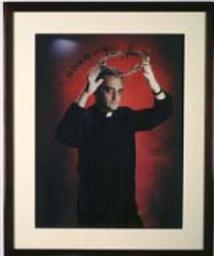
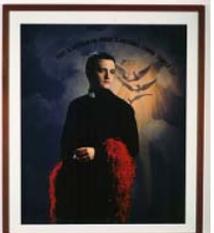
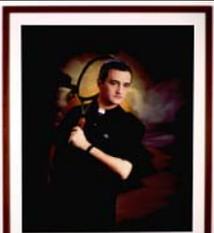
P-0009	Broto, José Manuel	RETIRO	1991	
P-0010	Broto, José Manuel	PASIÓN	1991	
P-0011	Broto, José Manuel	JUICIO	1991	
P-0012	Broto, José Manuel	MUNDO	1991	
P-0018	Uslé, Juan	OJOS DESATADOS	1994-95	
P-0020	Lasker, Jonathan	INTERPRETATIVE PAINTING	1994	

P-0021	Sicilia, José María	FLOR BLANCO	1988	
P-0022	Bleckner, Ross	INVISIBLE HEAVEN # 3	1994	
P-0049	Broto, José Manuel	PASO	1991	
P-0050	Broto, José Manuel	SABIDURÍA	1991	
P-0070	Gordillo, Luis	"SINFONÍA BISAGRA" O "LA SEGURIDAD SOCIAL"	1996	
P-0103	Cobo, Chema	IMPERATOR	1988	

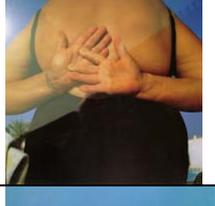
P-0104	Cobo, Chema	VERISSIMUS	1988	
P-0105	Cobo, Chema	LIMES	1988	
P-0115	Pérez Villalta, Guillermo	SOBRE LOS CUATRO ELEMENTOS I. FUEGO. MIHRAB-HOGAR	1999	
P-0116	Pérez Villalta, Guillermo	SOBRE LOS CUATRO ELEMENTOS II. AGUA. BATISTERIO-ALBERCA	1999	
P-0117	Pérez Villalta, Guillermo	SOBRE LOS CUATRO ELEMENTOS III. TIERRA. TUMBA-ARRIATE	1999	
P-0118	Pérez Villalta, Guillermo	SOBRE LOS CUATRO ELEMENTOS IV. AIRE. VELETA-JAULA	1999	

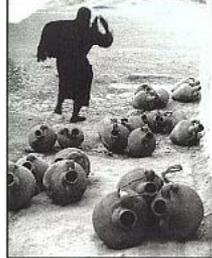
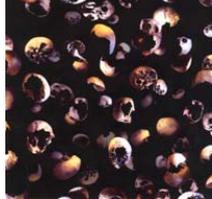
P-0134	Quejido, Manolo	EL TABIQUE VII	1991	
P-0184	TOVAR, IGNACIO	JUNIO	2001	
LINEA ARGUMENTAL 2				
P-0019	Badiola, Txomin	VIDA COTIDIANA (CON DOS PERSONAJES PRETENDIENDO SER HUMANOS)	1995	
P-0023	Schlosser, Adolf	ESPIRAL	1995	
P-0028	Guzmán, Federico	SEALING WAX LUMP	1991	
P-0031	Guzmán, Federico	SAMPLETOWN	1991	

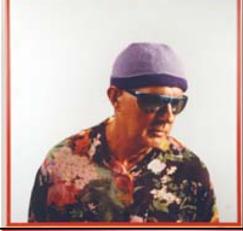
P-0067	Horn, Rebecca	THE DRUNKEN DEER	1987	
P-0085	Bourgeois, Louise	CELL (ARCH OF HYSTERIA)	1992-93	
P-0102	Moraza, Juan Luis	EL BAÑO TURCO	1998	
P-0130	Espaliú, Pepe	SANTO VI	1988	
P-0133	Mora, Pedro	BUS STOP	2001	
P-0181	IGLESIAS, CRISTINA	HABITACIÓN VEGETAL III	2000	
P-0188	GONZÁLEZ, DIONISIO	ROOMS	1999-2000	FOTO NO DISPONIBLE
LINEA ARGUMENTAL 3				

P-0035	Agredano, Rafael	PUERI BONI IN CAELUM EUM, PUERI MALI CUOCUMQUE EUM	1994	
P-0036	Agredano, Rafael	PER ELEGATIAM AD DEUM	1992	
P-0040	Mendieta, Ana	S/T	1980	
P-0052	Agredano, Rafael	AD DEUM PER SUPERBIAM	1992	
P-0053	Agredano, Rafael	POST CLARISSIMUM VIRUM CLARISSIMA FEMINA SEMPER EST	1993-96	
P-0054	Agredano, Rafael	NOLI ME PROVIDERE	1993-96	

P-0056	Pérez, Marta María	CON TU AYUDA SALGO	1996	
P-0057	Pérez, Marta María	AY SANTA CLARA POR TU MADRE	1996	
P-0058	Pérez, Marta María	CADA UNO EN SU ILE	1996	
P-0059	Pérez, Marta María	EN NINGUNA CABEZA CABE EL MAR	1995	
P-0065	Serrano, Andrés	A HISTORY OF SEX (ANTONIO AND ULRIKE)	1995	
P-0096	Pérez Siquier, Carlos	ALMERÍA	1974	

P-0097	Pérez Siquier, Carlos	ROQUETAS DE MAR	1975	
P-0098	Pérez Siquier, Carlos	CABO DE GATA	1975	
P-0099	Pérez Siquier, Carlos	ROQUETAS DE MAR	1975	
P-0100	Pérez Siquier, Carlos	AGUADULCE	1980	
P-0101	Pérez Siquier, Carlos	CABO DE GATA	1991	
P-0106	Puch, Gonzalo	S/T	1993	
P-0107	Puch, Gonzalo	S/T	1993	

P-0108	Puch, Gonzalo	S/T	1996	
P-0109	Puch, Gonzalo	S/T	1996	
P-0113	Pérez Siquier, Carlos	TABERNAS (ALMERÍA)	1961	
P-0138	Aláez, Ana Laura	BICÉFALAS	1995-99	
P-0139	Canogar, Daniel	DESTRUCTION OF EXPERIENCE	2001	
P-0140	Canogar, Daniel	WAMBA	2001	
P-0145	Höfer, Cándida	Bibliothèque Sainte -Geneviève. París I	1997	
P-0146	Höfer, Cándida	Biblioteca de la Real Academia de la Lengua. Madrid I	2000	

P-0149	ALÁEZ, ANA LAURA	MAKE UP SEQUENCES	1999	
P-0150	Fontcuberta y Formiguera, Pere	THRESCHELONIA ATIS	1989	
P-0152	GORDILLO, LUIS	LA SIRENITA	2001	
P-0170	HIDALGO, JUAN	UNAS GAFAS MÁS	2000	
P-0171	HIDALGO, JUAN	GAFAS GAY	2000	
P-0172	HIDALGO, JUAN	AQUEL DÍA EN NUEVA YORK	2000	
P-0173	HIDALGO, JUAN	UN MACHO MÁS	2001	

1.2.5. Sistemas de documentación y fases.

1.2.5.1. Introducción.

La documentación de colecciones es la información producida por la gestión de las mismas. Constituye la memoria del museo. Los documentos referentes a sus colecciones son los que hablarán cuando los actuales responsables de la institución hayan desaparecido o cuando los donantes hayan dejado de existir. Las informaciones sobre las piezas, que nos explican su vida y los problemas pasados son tan importantes como los mismos objetos. Las informaciones inherentes al objeto pueden ser recogidas siempre, su historia en cambio si se pierde, nunca la recuperaremos.

Una de las principales funciones del museo es tener actualizada dichas informaciones, pues según sea la calidad de estos informes así será el grado de conocimiento que tengamos sobre nuestras colecciones. Debemos conocer nuestras colecciones para poderlas conservar, investigar, difundir y ampliar.

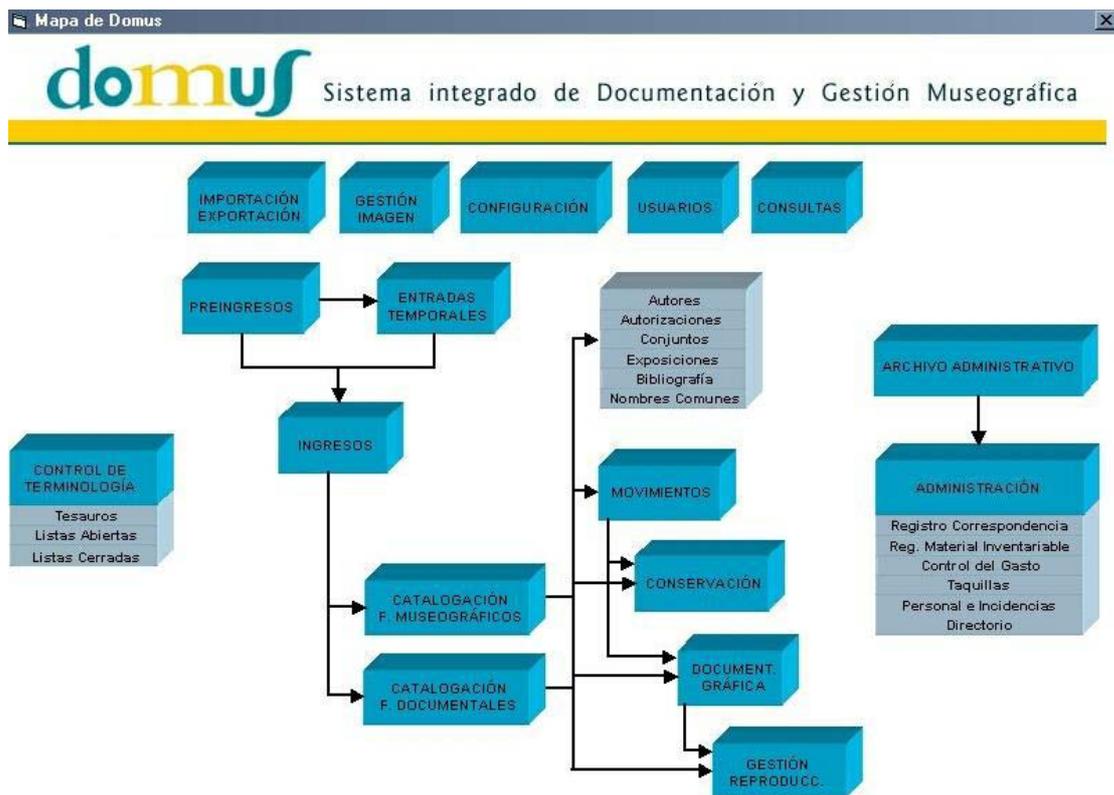
Las informaciones susceptibles de documentación son heterogéneas y cambian constantemente, por lo que el sistema de documentación deberá ser capaz de amoldarse a estas características.

Actualmente, se hace necesario contar con una aplicación informática con el fin de sistematizar y controlar la información. Así, se facilitará la gestión de los registros, inventarios y catálogos, eliminando las tareas manuales, junto con la simplificación de trámites administrativos y el control de los fondos.

El CAAC posee ya una base de datos en Access, desde la que se puede consultar cualquier aspecto de los fondos museográficos (fecha, propiedad, imagen, medidas, técnica, signatura topográfica, etc.), si bien no recoge datos sobre otros aspectos como los movimientos o la conservación del objeto.

En la *Resolución de 29 de diciembre de 2003*, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Junta de Andalucía suscriben un convenio de colaboración en materia de

explotación conjunta de la aplicación DOMUS, y su instalación en las instituciones del Registro Andaluz de Museos, entre los cuales se encuentra el CAAC. DOMUS es una aplicación informática de gestión museográfica global que abarca tanto el control de la información sobre los fondos museográficos y documentales del museo, como sus procesos de ingreso, y las gestiones de que son objeto (documentación gráfica, tratamientos de conservación y restauración, movimientos a exposiciones, estudio, etc.), permitiendo la automatización de algunos elementos como la asignación de números de inventario, la generación de actas, listados, escritos y formularios varios, etc., y se ocupa igualmente de la gestión administrativa básica del centro. La aplicación DOMUS la analizaremos al final de este apartado, antes vamos a considerar el sistema de documentación elegido para el Museo Atarazanas, que a todas luces será compatible con dicha aplicación informática.



1.2.5.2. Sistema de documentación²⁵.

En primer lugar vamos a definir cuatro áreas documentales, es decir, que todos los materiales y objetos susceptibles de documentación van a enmarcarse en estas cuatro categorías:

- **Fondos museográficos:** son los objetos cuya catalogación, restauración, y exhibición sistematizada constituyen la función básica del museo. En nuestro caso serían las de obras de arte contemporáneo en nuestro caso.
- **Fondos documentales:** formados por documentos, en diferentes materiales y soportes que tienen como denominador común el ser ejemplares no seriados. Son elementos básicos para la investigación, raramente interesan para la exposición.
- **Fondos bibliográficos:** son documentos en soportes y materiales diversos, cuya característica es formar parte de una edición seriada. Sirven como elemento de apoyo de la investigación, exhibición y difusión de los fondos museográficos.
- **Fondos administrativos:** son la documentación administrativa, producida por la gestión de los demás fondos y las tareas administrativas propias del Museo.

Estas cuatro áreas documentales van a estructurar nuestro sistema de documentación, estableciéndose unas fases propias para cada tipo de fondo documental.

1.2.5.2.1. Fondos Museográficos.

²⁵ Vamos a tomar como base para nuestro sistema de documentación el modelo ofrecido en el libro *Normalización Documental de Museos: elementos para una aplicación informática de gestión museográfica*, ya que es el soporte teórico sobre el que se apoya la aplicación informática *DOMUS Sistema Integrado de Documentación y Gestión Museográfica*.

Como hemos indicado antes, los fondos museográficos son las obras de arte propiamente dichas, sobre las cuales se va a edificar el esquema de funciones del Museo. Nuestra aplicación informática contará con un módulo dedicado a los fondos museográficos, donde se incluirá las informaciones relativas a la descripción, catalogación, datos científicos, documentación gráfica, tratamientos de conservación relativos a dichos fondos, etc. Todas estas fases vitales de los fondos museográficos pueden simplificarse en tres: Ingreso, Movimientos (internos y externos) y Baja.

- **Ingreso.**

Las tareas de documentación serán llevadas a cabo por diversos departamentos, como el de Restauración, el de Conservación, y el de Registro, llevando éste último el mayor peso. Según la *Normalización Documental de Museos*, se establece que para los nuevos ingresos el Departamento de Registro llevará a cabo las siguientes tareas:

- *Levantamiento del depósito provisional, incluyendo las correspondientes actas de levantamiento.*
- *Emisión de actas de recepción o depósito.*
- *Asignación de número de inventario a cada objeto.*
- *Asiento del ingreso en Los libros de Registro.*
- *Cumplimentación básica de cada ficha de catalogación con la información que pueda obtenerse de la documentación existente hasta ese momento (Título, autor, dimensiones, etc.)*
- *Generación de certificados registrales.*
- *Documentación gráfica del estado del objeto a su ingreso.*

El Departamento de Restauración realizará:

- *Marcaje o siglado de los objetos con los números de inventario asignados.*
- *Primer informe sobre el estado de conservación en su ingreso.*

Y el Departamento de Conservación realizará:

- *Asignación de Signatura Topográfica.*
- *Descripción completa, catalogación y cualquier otra información sobre el objeto.*²⁶

Bajo este epígrafe incluimos las siguientes fases en la documentación de los fondos: Preingresos/Entradas temporales, Ingreso en colecciones, Registro y Catalogación.

Las entradas temporales están contempladas en nuestro sistema de documentación como un proceso interno llamado “Preingreso”. Estos fondos museográficos solo requieren un control administrativo-documental de su depósito no registrable, de su permanencia en el centro, que ayude a identificar dichos fondos y las acciones con ellos realizadas.

La tramitación ordinaria de los preingresos va integrar los siguientes pasos:

- Recepción de la oferta de ingreso
- Aprobación por la comisión técnica.
- Acta o contrato de depósito provisional.

La aplicación DOMUS generará las actas de depósito provisional para la gestión de documentos en papel, con lo que no necesitamos fichas o formularios ajenos a los que ofrece DOMUS.

A continuación vamos a citar las distintas formas, establecidas en la *Normalización Documental de Museos*, por las que un objeto puede ingresar en el Museo:

- Ingreso por asignación: acto por el que el titular de museo, establece el destino de unos bienes, que pasan a formar parte de la colección estable del mismo.
 - Asignación por decomiso.
 - Compra (tanteo-retracto).
 - Dación.
 - Donación.

²⁶ VV. AA. (1998), p. 53.

- Expropiación.
 - Herencia/Legado.
 - Ordenación.
 - Permuta.
 - Premio.
 - Usucapión.
 - Alta por reintegración.
 - Cambio de adscripción.
 - Ofrenda.
 - Producción propia.
- Ingreso por depósito. El depósito solo contempla la guarda y custodia, no el uso de la cosa. Cuando el contrato implica también el uso de la cosa, el depositario se convierte en comodato, que es la fórmula jurídica real de lo que habitualmente se denominan “depósitos” en museos.
- Depósitos de titularidad pública.
 - Depósitos de terceros.
- Entradas temporales. Bajo esta denominación encontramos varios tipos de depósitos “no registrables”.
- Depósito judicial.
 - Depósito con motivo de una oferta de venta o donación mientras no son adquiridos o aceptados definitivamente.
 - Depósitos recibidos por motivos de restauración, estudio o para la celebración de exposiciones temporales.

DOMUS posee un campo con una lista cerrada de términos que contendrá todas estas posibles formas de ingreso.

Es muy importante obtener los documentos que acrediten la propiedad de los fondos, con el fin de prevenir futuros problemas. Lógicamente, resultará más fácil adquirir

los derechos necesarios en relación a las piezas que el museo compra, que las que recibe en donación.

El Registro General es un órgano esencial en el ámbito jurídico-administrativo que protege y da fe de los fondos guardados en el museo, y su finalidad dará la inscripción de los datos concernientes a la identificación de los fondos integrados en el museo. También posee un valor legal en caso de reclamaciones o de robo.

Debido a la integración de la colección de MACSE y la del CAAC, actualmente poseemos cinco libros de registro relativos a:

- Colección estable del MACSE.
- Depósitos pertenecientes a la Administración de Estado y a sus Organismos Autónomos en el MACSE.
- Depósitos de otras titularidades (Junta Andalucía y particulares) en el MACSE.
- Depósitos en el CAAC.
- Colección estable propiedad del CAAC.

Los tres primeros responden al modo de registro establecido por el artículo 10.1 del Reglamento de Museos (*Decreto 620/1987*), como consecuencia de la titularidad estatal del MACSE.

Para el nuevo Museo Atarazanas, se cerrarán los libros de registro mencionados, y se abrirán dos Registros independientes:

- Uno para la colección estable
- Otro para los depósitos

El libro de registro de la colección estable del Museo Atarazanas estará constituido por los siguientes epígrafes:

Nº Inventario
Fecha de ingreso
Objeto (clasificación genérica)

Datos de identificación
Dimensiones
Fuente de Ingreso
Forma de Ingreso
Procedencia
Expediente/Orden ministerial
Observaciones

El libro de registro de los depósitos deberá ser distinto al de la colección estable, y constará de lo siguientes epígrafes:

Nº Inventario
Fecha de ingreso
Objeto (clasificación genérica)
Datos de identificación
Dimensiones
Fuente de Ingreso
Procedencia
Nº Inventario depositante
Expediente/Orden ministerial
Observaciones

En el caso de que un depósito se integrara en la colección estable, causará baja en el libro de Depósito y se inscribirá en el Libro de Colección Estable. Los bienes que lleguen al museo para exposiciones temporales no se asentaran en los libros de registro²⁷, pero deberán tener el control administrativo correspondiente (entradas temporales).

La numeración de los objetos no es un aspecto baladí, pues una desacertada manera de asignación de números de inventario podría dificultar el correcto funcionamiento del sistema de documentación. En el CAAC, actualmente utilizan una numeración correlativa de un solo número, con un prefijo correspondiente para cada libro de registro, utilizando A, B, C y D:

- A: depósitos no estatales (Junta Andalucía y otros) en el MACSE.
- B: colección estable del MACSE.

²⁷ Decreto 620/1987, art. 10.2.

- C: depósitos estatales en el MACSE.
- D: depósitos en el CAAC.
- P: colección estable propiedad del CAAC.

Siguiendo la recomendación del ICOM al respecto, evitaremos el cambio del sistema de numeración, continuando así con la numeración correlativa de un solo número. Donde sí vamos a efectuar cambios será en los prefijos para las nuevas adquisiciones, que serán *CE* y *DO* según pertenezca al Registro de la colección estable o al de los depósitos. Los números de inventario se irán asignando por el orden de ingreso en el museo.

La colocación de los números de inventario en el bien será realizada por el Departamento de Restauración, procurando utilizar siempre el mismo lugar. La obra Sistema de Documentación para Museos de Porta, Montserrat y Morral hace una serie de recomendaciones, como por ejemplo: nunca usaremos etiquetas adhesivas, puesto que van a dejar manchas o se van a desprender al tiempo. También establece una serie de recomendaciones específicas dependiendo del tipo de material en que este constituido el objeto. Así, las pinturas se marcarán con tinta en el ángulo inferior derecho del soporte. Las obras en papel se marcarán con lápiz blando en el reverso o en la parte inferior. En las obras, normalmente escultóricas, en cerámica, madera, piedra, terracota, y otros tipos de materiales similares, el número irá a tinta sobre una base preparatoria, cubierto posteriormente por barniz.

Por catalogación vamos a entender los dos niveles de descripción documental: el inventario y el catálogo. La catalogación de los objetos será el resultado de una cuidadosa investigación. En el art. 12.1 del Reglamento de Museos (*Decreto 620/1987*) se establece que el inventario *tiene como finalidad identificar pormenorizadamente los fondos asignados al Museo y los depositados en éste, con referencia a la significación científica o artística de los mismos, y conocer su ubicación topográfica. Este Inventario se llevará por orden cronológico de entrada de los bienes en el Museo.* Y el objetivo del catálogo será *documentar y estudiar los fondos asignados al Museo y los depositados en el mismo en*

relación con su marco artístico, histórico, arqueológico, científico o técnico, y además deberá contener los datos sobre el estado de conservación, tratamientos, biografía, bibliografía y demás incidencias análogas relativas a la pieza.

Estos dos elementos, tradicionalmente separados en fichas con campos distintos, vamos a unirlos a causa del tratamiento informático de la documentación. Habitualmente según la naturaleza y el perfil de las colecciones se han establecido varios tipos de catálogos (topográfico, sistemático, monográfico y razonado). La aplicación DOMUS contiene un módulo con todos los campos que normalmente contenían las fichas de inventario y de catálogo. Este módulo de catalogación supera ampliamente la totalidad de fichas en uso, y de hecho puede ser considerado excesivo por muchos técnicos. No obstante, a continuación vamos a especificar los campos recomendables para un módulo o ficha de inventario / catalogación:

IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN/ CLASIFICACIÓN	DATOS ADMINISTRATIVOS
Institución	Descripción	Expediente
Departamento	Iconografía	Forma Ingreso
Nº Inventario	Fecha	Autorización
Clas. Genérica	Procedencia	Línea de crédito
Objeto	Lugar Producción	Valoración
Nombre Especifico	Firmas / marcas	Fecha Ingreso
Tipología/Est.	Inscripciones	Fuente Ingreso
Nº de objetos	Uso / función	Nº PHE
Ubicación	Clasif. Razonada	Catalogador
Autor	Exposiciones	Observaciones
Título	Bibliografía	
Materia		
Técnica		
Características Técnicas		

Dimensiones		
Conservación		
Restauraciones (fecha, autor, tratamiento)		

Relacionado con el módulo de catalogación aparece el de conservación, que debe recoger los tratamientos de conservación preventiva, restauración, etc. que han afectado a la vida del objeto. La descripción de tratamientos acaba teniendo habitualmente un reflejo simplificado e insuficiente en los sistemas documentales manuales. En las fichas, las tradicionales anotaciones *Buena / Regular / Deficiente* resultan de escasa utilidad por su indefinición y relatividad. DOMUS nos ofrece una base de datos que describe con el detalle necesario los informes y actuaciones de conservación, información a la que podrá accederse a través del módulo de catalogación, cuando se desee obtener datos sobre el estado de un determinado objeto o el historial de sus tratamientos.

Así mismo, DOMUS gestiona las reproducciones gráficas (fotografías, dibujos, etc.), que son fundamentales en el proceso de ingreso de colecciones en el museo, junto con la tramitación administrativa, el registro, el siglado y la asignación de la signatura topográfica. Es un instrumento de identificación de los objetos, por lo que se debe dar tanta importancia a su ágil y correcta recuperación, como a la de los fondos textuales utilizados para inventariar los fondos.

- **Movimientos:**

Según la *Normalización Documental de Museos* se considera movimiento *cualquier cambio de ubicación de carácter temporal, tanto a largo como a corto plazo, con un destino prefijado*. Será el Departamento de Conservación, el encargado de gestionar los movimientos de obras, junto con la documentación generada por ellos. Esta documentación indicará la situación del bien en todo momento. Debemos hacer hincapié en el control

estricto de los movimientos, pues, en los movimientos internos sobre todo, la falta de ésta puede causar desapariciones temporales de los objetos.

Diferenciamos dos tipos de movimientos: los internos y los externos.

- Movimientos internos: serán los realizados dentro del propio museo. Estos movimientos tendrán su origen en las salas expositivas o en las salas de reserva y no se cambiará la signatura topográfica para cualquier otra ubicación. Se pueden clasificar en movimientos internos de corto y de largo plazo. Los primeros no necesitarán un cambio de signatura topográfica, ya que la nueva ubicación será temporal, por ejemplo una estancia en el taller de restauración, laboratorio de fotografía, etc. Los movimientos internos de largo plazo implican un cambio en la signatura topográfica, y normalmente son causados por un traslado dentro de las salas expositivas o de reserva, o entre ambos espacio. El control de los movimientos internos no necesitan tramitaciones administrativas externas, se limita al boletín de desplazamiento del museo, en el que deberán aparecer los siguientes datos:

- Datos básicos de identificación de la pieza (nombre, nº inventario, técnica, etc.).
- Causa del movimiento.
- Destino.
- Signatura topográfica.
- Fecha de salida.
- Fecha prevista de retorno.
- Nombre y firmas de quien entrega y recibe los objetos (y en su caso de la persona o cargo que autoriza el movimiento).

DOMUS emitirá el boletín de desplazamiento por duplicado, una copia quedará en poder del Departamento de Conservación, o de la persona o sección, y la otra acompañará a los objetos a su destino y retornará con ellos al finalizar el movimiento.

- Movimientos externos: se produce cuando el objeto abandona el recinto museístico. Los movimientos externos a largo plazo son los resultantes de los depósitos de las colecciones en otras instituciones. Los movimientos externos de corta duración trasladarán las obras a exposiciones temporales, tratamientos de restauración, etc. Los

movimientos externos van a requerir una serie de permisos administrativos del titular de la obra, que implican una tramitación y aceptación una serie de requisitos. Esta tramitación aparece regulada en el art. 15 del *Decreto 284/1995, por el que se aprueba el Reglamento de Museos, de Creación de Museos y de Gestión de Fondos Museísticos de la Comunidad Autónoma de Andalucía*.

- Los movimientos de larga duración son los ocasionados por el depósito de las colecciones en otras instituciones. Los movimientos externos suelen necesitar permisos administrativos por parte del titular del centro, que conllevan una tramitación más o menos compleja y la cumplimentación de una serie de requisitos. El procedimiento de autorización de préstamos se especifica en el art. 15 del Decreto 284/1995. En el art. 16 se establecen las condiciones generales de préstamo de las obras. Si el prestatario pretendiera sacar el bien de Andalucía, el art. 17 establece la necesidad de autorización por parte de Director General de Bienes Culturales, mediante solicitud a la Delegación Provincial de Sevilla en nuestro caso.

Para los préstamos de bienes estatales depositados en el museo, la tramitación incluirá las siguientes etapas²⁸:

- Solicitud de salida por parte del peticionario
- Valoración e informe sobre la petición por parte de los departamentos de Conservación e Investigación
- Aprobación del Director o Consejo de Dirección
- Remisión de la comunicación al Ministerio de Cultura, para que emita la autorización correspondiente, es decir, una Orden Ministerial. Así lo establece el art. 6.3 del *Reglamento de Museos de Titularidad Estatal*. Dicha Orden Ministerial debe recoger la siguiente información:

- a) Lugar y un plazo de tiempo por el que se otorga la autorización.
- b) Garantías exigidas por el director del museo.

²⁸ VV. AA. (1998), p. 176.

- c) Alusión a la obligatoriedad de firma de actas de entrega y recepción o devolución.
 - d) Suscripción de una póliza de seguro que cubra todos los riesgos “clavo a clavo”, por parte del prestatario, debiendo constar como beneficiario el Ministerio de Cultura.
 - e) Remisión de copia de la póliza del seguro y de las actas a la Subdirección General de los Museos Estatales.
- Traslado de la autorización a prestador y prestatario. Complementariamente ciertos destinos pueden exigir trámites y requisitos especiales.

Para los bienes que deberán salir del territorio español requieren un permiso de exportación temporal (LPHE, art. 5 y RD 111/1986, art. 52), con un informe previo de la Junta de Calificación. La entidad organizadora de la exposición correrá con todos los gastos y los trámites necesarios de transportes y aduanas.

- **Bajas.**

Por diferentes causas como la reordenación, desaparición, pérdida, robo o destrucción, los fondos pueden causar bajas. La documentación propia del bien se mantendrá archivada, y tendrá un tratamiento administrativo como si fuera un movimiento convencional. Los números de los objetos que han causado baja, no se reutilizarán para nuevos ingresos. La baja se deberá anotar en rojo en el Libro de Registro, incluyendo el motivo y fecha de la misma.

Según si el bien está vinculado a la colección estable o a la colección en depósito, las causas de las bajas van a ser diferentes. En la colección estable y en depósito las bajas se pueden ocasionar por²⁹:

- Destrucción.
- Desaparición.
- Reintegración.

²⁹ VV. AA (1998), p.177.

En la colección estable pueden producirse bajas también por:

- Ordenación de fondos.
- Permuta.

En la colección en depósito además por:

- Usucapión.
- Levantamiento de depósito.

Normalmente los trámites necesarios para una baja van a ser:

1. Notificación del Director certificando la baja, con un informe del Departamento de Conservación. En caso de ordenación o permuta se trasladará al museo la Orden Ministerial del cambio de asignación de la pieza.
2. Elaboración del certificado de baja por triplicado, que se remitirá al Organismo competente junto con los informes anteriormente citados.
3. Anotación de la baja en el Libro de Registro de colección estable o depósito, según corresponda.
4. Anotación de la baja en los instrumentos documentales.

1.2.5.2.2. Fondos Documentales.

Los fondos documentales están relacionados con los fondos museográficos y son las colecciones no seriadas de carácter histórico que sirven de apoyo a la función investigadora del museo. Vamos a clasificar los documentales en dos bloques: documentación primaria y documentación secundaria.

- La documentación primaria son los documentos que contienen información básica utilizada como fuentes directas de investigación. Como por ejemplo: testamentos y correspondencia de artista y coleccionistas, cuadernos de trabajo, etc.

- La documentación secundaria engloba el material científico, como tesis doctorales y estudios, realizado por investigadores propios del museo o externos. Se les llama secundarios por no ser fuentes directas, sino el resultado de una investigación.

El control documental de los fondos documentales se llevará a cabo con los mismos elementos que los fondos museográficos. Así, la aplicación DOMUS contiene un tratamiento específico para los fondos documentales, si bien la estructura de catalogación es similar a la de los fondos museográficos, así como las posibilidades de gestión y acceso a información adicional.

No existe normativa específica para el registro de los fondos documentales, solo lo establecido por la LPHE en cuanto a la protección del patrimonio documental. A pesar de esto, resulta necesaria la cumplimentación de un Libro de Registro de la documentación histórico-científica, por las mismas razones expuestas en el Registro de Fondos Museográficos. A tal efecto, exponemos a continuación los campos previstos en el Libro de Registro, valido para fondos propios como para depósitos:

Código de identificación
Fecha de ingreso
Documento
Datos de Identificación
Soporte
Formato
Fuente de Ingreso
Forma de Ingreso
Procedencia
Expediente/ Orden Ministerial
Observaciones

Los movimientos, internos y externos, y las bajas van a gestionarse de la misma manera que los fondos museográficos.

1.2.5.2.3. Fondos Bibliográficos.

El Museo Atarazanas va a disponer de una Biblioteca-Centro de Documentación, que servirá de apoyo permanente tanto a la investigación y catalogación de las colecciones,

como a la difusión del arte contemporáneo. Los fondos bibliográficos serán su principal instrumento. Las formas de ingreso van a ser las mismas que las detalladas para los fondos museográficos, si bien normalmente serán la compra, donación e intercambio.

La aplicación DOMUS ha optado por incluir la precatalogación en el propio módulo de ingresos ya que el mantenimiento de una base de datos de catalogación, otra de precatalogación y una tercera de ingresos que exigen un mantenimiento constante de cada una de ellas, que no siempre resulta factible.

El desarrollo de este apartado se encuentra en el capítulo dedicado al *Centro de Documentación*.

1.2.5.2.4. Fondos Administrativos.

Los fondos administrativos van a ser los producidos por las gestiones señaladas anteriormente, y serán ordenados y clasificados por el Departamento de Administración. Dichos fondos formarán parte del archivo administrativo, y van a ser: documentos, expedientes, series y fondos³⁰:

- **Documento:** es el testimonio material de un hecho o acto realizado en el ejercicio de las funciones del museo. Según el Art. 49.1 de la Ley 16/1985, se entiende por documento *toda expresión en lenguaje natural o convencional y cualquier expresión gráfica, sonora e imagen, incluida en cualquier tipo de soporte material, incluso los soportes informáticos.*
- **Expediente:** es el grupo ordenado de documentos que han formado parte en el proceso administrativo de la resolución de un asunto. Comienza en la fecha en que se origina el trámite, y finaliza cuando la gestión del mismo se ha realizado. Los documentos se guardarán en los expedientes en orden inverso, así el primero que encontraremos será el más moderno.

³⁰ VV. AA (1998), p. 303-304.

- **Serie:** es el conjunto de expedientes referidos una misma competencia regulada por una norma de procedimiento. Los expedientes se ordenarán según el orden en que se han producido. Pueden definirse dos tipos de serie:
 - Abierta: la generada por un sujeto productor que continua en el ejercicio de sus actividades administrativas.
 - Cerrada: la que ha dejado de producirse por la desaparición del sujeto productor, o de la actividad administrativa regulada.
- **Fondo:** conjunto de series, expediente y documentos que proceden de la misma unidad administrativa y dan fe de la actividad del museo. Puede definirse igualmente dos tipos de fondos:
 - Abierto: el producido por un organismo que continua en el ejercicio de sus competencias.
 - Cerrado: aquel cuyas series han dejado de producirse por desaparición del organismo y/o las competencias que las generaban.

La aplicación DOMUS cuenta con un módulo para procedimientos administrativos, donde se incluyen el registro de correspondencia, el del material inventariable, y el de personal, que explicamos con suficiente profundidad en apartado de gestión (en su punto 3.2.1.2., en relación a los órganos ejecutivos del Museo Atarazanas).

1.2.6. Centro de Documentación.

El Centro contará con una biblioteca especializada en arte contemporáneo con el objetivo de localizar y centralizar la máxima información posible sobre el tema, cualquiera que sea el origen, procedencia, naturaleza y soporte de la misma³¹.

En 1997, en virtud de la fusión de instituciones que hoy es el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (CAAC), éste asume los fondos documentales de:

³¹ Preámbulo del Decreto 106/1990, de 27 de marzo, por el que se aprueban los estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (BOJA de 24 de abril).

1. MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO DE SEVILLA (MACSE). Seis mil volúmenes, casi todos sobre arte contemporáneo, además de los ingresos por suscripción a treinta y tres publicaciones periódicas, varios miles de folletos de exposiciones (en sobres y ordenados por el nombre del artista) y algunos vídeos de artistas, exposiciones y museos.
2. CONJUNTO MONUMENTAL DE LA CARTUJA. Unos dos mil seiscientos títulos de contenido heterogéneo, ingresados en gran parte gracias a donaciones y protocolo. Entre ellos catálogos de exposiciones de arte contemporáneo y monografías sobre museología, varios cientos referidos a la historia de esta y otras cartujas españolas y europeas, otros sobre las labores cerámicas propias de su última actividad fabril, etc.

A ellos se unían más de cuatro mil cintas de vídeo Betacam que recogían el desarrollo de la Exposición Universal de 1992 (propiedad de empresas públicas y privadas, AGESA entre ellas) y una fototeca con varios millares de unidades —positivos, negativos y diapositivas— ilustrativas del proceso de rehabilitación del monumento.

Tras la evaluación inicial de estos fondos se procedió a dar de baja los títulos por completo ajenos a la temática de la institución y se inició la creación de una base de datos específica de diapositivas, reproducciones de obras y exposiciones de arte contemporáneo, incrementándose todo ello regularmente hasta hoy mediante compras, intercambios y donaciones.

1.2.6.1. Donaciones y depósitos.

1. FONDO DANVILA. Donación hecha efectiva en julio de 1997 por la familia del crítico de arte cordobés José Ramón Danvila de acuerdo con la voluntad de éste. Consta de ciento siete cajas con más de tres mil ochocientos títulos, en su mayoría catálogos de exposiciones de arte contemporáneo que tuvieron lugar entre 1970 y 1997,

publicaciones periódicas, diapositivas, colaboraciones en prensa, tarjetas de invitación a exposiciones y más de 300 dossiers temáticos.

Su catalogación completa fue inmediata: tres mil ochocientos sesenta títulos, segregados del resto de los fondos, signados FD y de acceso restringido (no se prestan).

2. FONDO ROLANDO CAMPOS. Donación realizada en 1999 por la viuda de este pintor y escultor sevillano. De carácter testimonial, interesa sobre todo la colección de diapositivas que reproducen su obra.
3. FONDO PACO MOLINA. Depósito, mediante convenio suscrito en 1999 entre el Ayuntamiento de Sevilla y el CAAC, de este pintor y gestor cultural sevillano. Unos 800 títulos referentes a arte contemporáneo.

1.2.6.2. Volumen, tipología y ordenación de los fondos.

1. CATÁLOGOS Y MONOGRAFÍAS. Actualmente se cuenta con cerca de diecinueve mil títulos que recogen múltiples aspectos referentes al arte contemporáneo, sobresaliendo los catálogos de exposiciones desde los años sesenta hasta nuestros días, a los que se suman numerosos *facsimiles*. Entre las referencias de esta sección encontramos además catálogos de colecciones de museos, razonados, de exposiciones individuales y colectivas; monografías sobre teoría, estética, historia, artistas y movimientos artísticos contemporáneos.

Los fondos reciben una ordenación correlativa, numerados y signados según son registrados. Así, la búsqueda de una referencia requiere de un terminal informático donde consultar la base de datos o bien su impresión en papel ordenada por campos. Consideramos esta solución apropiada en aquellos casos en que el usuario tiene una idea clara del título o la categoría a consultar, sin embargo imposibilita el acceso al abanico de sugerencias inmediatas que ofrece a una estantería ordenada por géneros.

2. PUBLICACIONES PERIÓDICAS. La Biblioteca se encuentra suscrita a cerca de un centenar. Son expuestas para su consulta en estanterías de la sala de lectura, renovándose conforme se producen nuevos ingresos, pasando las anteriores a su reserva. Aprovechando el traslado de sede, para las publicaciones vivas sería interesante

incorporar estanterías con huecos de tapa abatible que permiten la exposición a la vista del último número publicado, quedando en su interior los atrasados para agilizar su consulta, en su caso, mediante acceso directo.

3. FOLLETOS. Cerca de dieciséis mil dípticos, trípticos y otros folletos de exposiciones individuales y colectivas.
4. CARTELES. Unos dos mil carteles de exposiciones de arte, entre los que destacan los que desde principios de los años setenta atesoraba el Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla.
5. VIDEOTECA. Respecto de cuyos fondos debería emprenderse el volcado a formato digital.
6. FONOTECA. Unos mil doscientos compactos de música contemporánea.
7. FOTOTECA. Incluye miles de fotografías en color, blanco y negro y diapositivas de todo el proceso de rehabilitación y acondicionamiento del edificio de La Cartuja, que deberán quedar en la sede del Conjunto Monumental una vez se produzca el traslado a Atarazanas.
8. Diversos bancos de datos en CD-ROM sobre distintos aspectos relacionados con el arte contemporáneo: *Photographers on disc* (George Eastman House), *La colección* (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía), *Arcodata* (Asociación de Amigos de Arco), *Artbibliographies Modern* y *Art Index* (vaciado de 350 y 250 publicaciones periódicas de todo el mundo respectivamente), *ABC Cultural*, *Die Sammlung ESSL* (Colección ESSL), *Galería de Arte* (National Gallery de Londres), etc.

Estas secciones de fondos en formato digital habrán de conocer un importante crecimiento por ser una vía inestimable de acceso a un gran volumen de información bibliográfica y a contenidos de publicaciones que, bien por estar descatalogadas, bien por el alto precio de su cotización en el mercado, hacen difícil su ingreso en ediciones originales.

9. ARCHIVO.

1.2.6.3. Presupuesto y política de adquisiciones.

Tres son las vías fundamentales de ingreso de fondos bibliográficos para casi cualquier institución museística: compra, intercambio y donación.

En el último ejercicio se han dispuesto unos treinta y seis mil euros para la compra de libros y aproximadamente doce mil para suscripciones a publicaciones periódicas, éstas de dos tipos: revistas y bases de datos. Interesa destacar que últimamente la adquisición se realiza de manera programada, en concordancia con el plan de exposiciones temporales del museo, principio que a priori nos parece adecuado, aunque no debe suponer la renuncia al ingreso de las ediciones de mayor interés que anualmente se publiquen en el ámbito internacional. Cuando éstas lo sean de instituciones culturales públicas o privadas se procurará establecer, en su caso, el oportuno vínculo de intercambio.

Los proveedores comerciales son fundamentalmente Erasmus —distribuidor internacionalmente reconocido—, más recientemente Amazon, y otros, como Casa del Libro, para publicaciones en castellano.

No obstante, la compra supone una parte menor del ingreso, el grueso proviene de donaciones, protocolo e intercambios con unas doscientas instituciones especializadas en arte contemporáneo de España, Europa y Norteamérica. Ni que decir tiene que la continuidad y desarrollo de esta vía son prioritarios, haciendo recomendable la dinamización de los planteamientos de la política de publicaciones propias del museo, o lo que es lo mismo, el fomento de la investigación de calidad susceptible de edición en papel u otros soportes para su ulterior intercambio o donación protocolaria.

1.2.6.4. Régimen de uso y servicios.

Actualmente la biblioteca ofrece cuarenta y seis puestos de lectura, suficientes para Cartuja, aunque entendemos deben redondearse al alza en Atarazanas hasta al menos los sesenta.

El horario de apertura al público es de 9 a 21 horas ininterrumpidamente, de lunes a viernes, el mismo que el del servicio de préstamo, hasta hace poco limitado a las horas de la mañana. Éste está reservado, al igual que la consulta de los fondos de acceso restringido, a los usuarios provistos de la **tarjeta de investigador**, expedida previa solicitud junto a la que se acredite la condición de persona interesada en la materia: profesionales y estudiantes universitarios mayormente, aunque entendemos que no debe excluirse ningún nivel de la comunidad educativa. Esta medida nos parece del todo necesaria tanto para preservar la conservación de los fondos como para evitar la presencia entorpecedora de personas con intereses ajenos a las temáticas de la institución. Volviendo al préstamo, éste se concede actualmente por un máximo de dos semanas prorrogables, norma razonable que puede mantenerse.

Por lo demás, los usuarios seguirán accediendo libremente a los títulos de consulta en sala, teniendo a su disposición, además, una fotocopidora de monedas/tarjeta. Se incorporará un servicio de reprografía orientado, sobre todo, a la demanda externa. Asimismo se dispondrá de un número por determinar de terminales informáticos, de uso exclusivo para investigadores, con conexión a Internet gratuita y temporalmente controlada a intervalos de treinta minutos.

El acceso en línea al catálogo de la biblioteca (OPAC), tanto en sala como a través de la web del museo es una necesidad inaplazable que ha de acometerse en cuanto se disponga de la aplicación Domus en funcionamiento. Un buen ejemplo de este servicio es el del Instituto Valenciano de Arte Moderno.

La apuesta de apoyo a la investigación de calidad debe incluir la incorporación del servicio de **préstamo interbibliotecario**, que podrá solicitarse tanto en la propia biblioteca como a través de la web del museo, en la que se “colgará” una reproducción electrónica del formulario de petición que será recibido por el Centro de Documentación vía correo electrónico. Una excelente dotación tanto de fondos documentales y repertorios bibliográficos como de los medios técnicos, tecnológicos y de comunicación con las instituciones adecuadas será necesaria para que Atarazanas pueda actuar como eficaz

intermediario entre la demanda pública interesada y la fuente de información requerida, allá donde se encuentre.

1.2.6.5. Recursos humanos y materiales.

1.2.6.5.1. Recursos humanos.

En este momento, aún pendiente de elaborar la definitiva R.P.T., los profesionales que sirven el Centro de Documentación son los que siguen:

código	denominación	nº	ads.	acc.	grupo	cuerpo	área fun./rel.	c. destino / c. específico	requisitos (años exp.)
C.M. Cartuja de Santa María de las Cuevas									
2168910	Asesor técnico	1	F	PC	A-B	P-A2	Tutela P.H.	25 / XXXX-	2
2169010	Titulado grado medio	2	F	PC,SO	B	P-B2	Tutela P.H.	18 / X - - - -	
Museo de Arte Contemporáneo									
1550410	Titulado superior	1	F	PC,SO	A	P-A2	Museística	22 / X - - - -	

De ellos, el primero actúa como Jefe del Departamento de Documentación, directamente dependiente de la jefatura del Servicio de Colección y Documentación. Los titulados superiores dedican su labor a la recepción, registro y relaciones con los proveedores. Las dos tituladas de grado medio cumplen funciones de gestión de publicaciones periódicas y de apoyo a la catalogación respectivamente.

La atención a la biblioteca y sus usuarios se realiza por este personal durante la mañana, corriendo a cargo de los vigilantes del Centro durante la tarde. El departamento cuenta además con el apoyo de un auxiliar administrativo del Servicio de Colección y Documentación.

Esta dotación de personal, independientemente de su irregular definición administrativa —el perfil de los profesionales que hoy satisfacen sus funciones difiere bastante de la especialización deseada—, es insuficiente para el volumen de las labores encomendadas y los proyectos que figuran en la agenda del departamento (véanse al final del capítulo), a los que hay que sumar el apoyo documental a las actividades del museo desde la incorporación como director de D. José Lebrero Stals.

Existe una propuesta de R.P.T. conjunta que en lo que atañe a este departamento añade y modifica(*) los siguientes puestos:

código	denominación	nº	ads.	acc.	grupo	cuerpo	área fun./rel.	c. destino / c. específico	requisitos / otras caract.
8544210	Dp. de Documentación del Patrimonio	1	F	PC	A-B	P-A2	Tutela P.H. Bibliotecon.	25 / XXXX-	2 años exp. Bibliotecario
8703110 1550410	Un. de Biblioteca (*)	1	F	PC	A	P-A2	Bibliotecon.	23 / XXXX-	1 año exp.
8751010	Un. de Documentación	1	F	PC	A	P-A2	Bibliotecon.	23 / XXXX-	1 año exp.
8545110	Ayudante biblioteca	2	F	PC,SO	B	P-B2	Bibliotecon.	20 / XXXX-	Bibliotecario

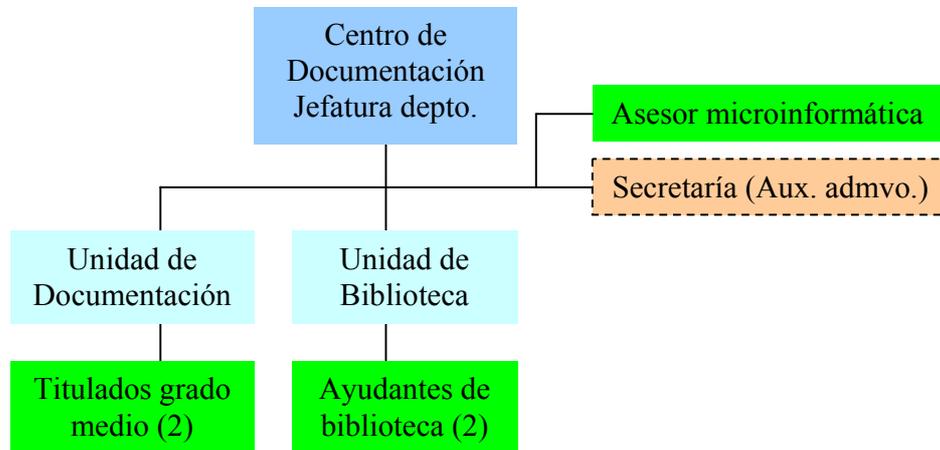
a los que, a nuestro entender, debería incorporarse:

8541810	Asesor microinformát.	1	F	PC,SO	B-C	P-B2	Tecn. infor. y telec.	20 / XX-X-	
---------	-----------------------	---	---	-------	-----	------	-----------------------	------------	--

y si fuera necesario el concurso de la labor de secretaría:

1473110	Auxil. administrativo	1	F	PC,SO	D	P-D1	Adm. Públ.	14 / X - - - -	
---------	-----------------------	---	---	-------	---	------	------------	----------------	--

Con tales incorporaciones podría prescindirse de la figura del Asesor Técnico, cuyas funciones serían asumidas tanto por la Jefatura del Departamento como por los/as responsables de las unidades de Documentación y Biblioteca, cuya diferenciación responde a la doble demanda, interna y externa, respectivamente, a la que el Centro de Documentación debe hacer frente. Así, obtendríamos el siguiente organigrama:



Adscrita al Servicio de Colecciones, que sustituirá en Atarazanas al actual de Colección y Documentación, la **Jefatura del Centro de Documentación** (rango de departamento) tiene entre sus misiones la de asegurar el buen funcionamiento de todos los servicios que éste ha de prestar, tanto a la demanda interna como externa al museo. Para ello coordinará y fiscalizará la labor de las unidades funcionales a su cargo. Asimismo recibirá de éstas y dará curso administrativo a las sugerencias para la mejora de la prestación de dichos servicios, especialmente en lo relativo a la búsqueda y adquisición de nuevos fondos para la biblioteca a través de las tres vías señaladas más arriba.

Por otra parte, cara a la consecución de la mejor imagen para un departamento que, tradicionalmente, se ha visto revestido de una especial significación de prestigio, ostentará las labores de relaciones públicas del mismo a todos los niveles, sin perjuicio de las que en este sentido sean propias de instancias superiores del museo o del órgano especializado en dichas relaciones. Así, recibirá y atenderá, siempre que sea posible y previa cita, a toda persona o grupo con un interés no habitual en acercarse a su funcionamiento y contenidos.

Se encargará, asimismo, dentro de las posibilidades presupuestarias del departamento y el museo, y en colaboración con las correspondientes áreas de éste, de la organización de actividades que tengan como objeto el mundo de la biblioteca y sus múltiples facetas, incluidos monográficos sobre algún aspecto de la colección documental actual o futura de Atarazanas.

La **Unidad de Documentación** tendrá a su cargo, entre otras misiones:

- Recepción y registro de publicaciones y relaciones con los proveedores.
- Gestión de publicaciones periódicas, incluido el vaciado de índices no disponibles en repertorios internacionales o en archivos en red de las editoriales para su captura.
- Apoyo documental a la actividad de las áreas del museo que lo requieran.
- Gestión de los proyectos propios en curso o futuros.

Por su parte la **Unidad de Biblioteca**, claramente orientada al servicio público, se encargará de la atención del usuario en las siguientes facetas:

- Atención y vigilancia de la sala de lectura/libre acceso, de sus fondos y servicios.
- Expedición de la tarjeta de investigador.
- Gestión de préstamos y provisión de acceso a los fondos restringidos y mediateca a usuarios provistos de dicha tarjeta.
- Recepción de la demanda interesada y gestión, en su caso, de su satisfacción, incluyendo el préstamo interbibliotecario.

Para dar cumplimiento a estas funciones en horario continuo de 9 a 21 horas, uno de los ayudantes de biblioteca desempeñará su trabajo en turno de tarde.

Queremos hacer hincapié en la importancia de contar con un **técnico informático** al servicio exclusivo de este departamento. No sólo para la resolución inmediata de cuestiones técnicas puntuales, sino, sobre todo, para el definitivo impulso al desarrollo y gestión de proyectos de documentación y el diseño de aplicaciones que agilicen procedimientos y provean los medios para el intercambio de información y la prestación de servicios tanto a nivel interno (intranet) como externo (Internet), tomando como base la gestión integrada que Domus ofrece.

1.2.6.5.2. Recursos materiales de gestión.

Continuando la labor iniciada por la biblioteca del MACSE, se adopta la aplicación *Access* de Microsoft para la gestión de las bases de datos de los fondos documentales del CAAC —una para cada tipo de fondo—, que próximamente deberán migrar para su gestión por la aplicación Domus. El Centro es una de las instituciones concesionarias de licencia para su uso en virtud del convenio de colaboración suscrito entre el extinto Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Comunidad Autónoma de Andalucía.

La plantilla al servicio del Centro de Documentación deberá ser provista de un equipo informático por cada uno de sus integrantes, renovados periódicamente para adaptarse a los continuamente crecientes requerimientos de las nuevas aplicaciones informáticas y el acumulo de información. Además de los terminales conectados a la red local, y a Internet a través de ella, se dispondrá una amplia gama de periféricos: impresoras láser en número suficiente —una por despacho, al menos una de color—, una copiadora de alta capacidad, fax, etc. A los que se añadirán todos aquellos aparatos electrónicos, de audio/vídeo y ópticos, necesarios para la consulta de cualquiera de los tipos de fondos que la Biblioteca acoge.

1.2.6.6. Espacios.

Actualmente, la biblioteca —sala de consulta y reservas documentales y mediateca— y las dependencias administrativas del departamento que la gestiona ocupan unos espacios —antiguas cocinas del monasterio— físicamente próximos pero con la independencia idónea para asegurar un funcionamiento sin interferencias. Su superficie se reparte en dos plantas de la siguiente forma³²:

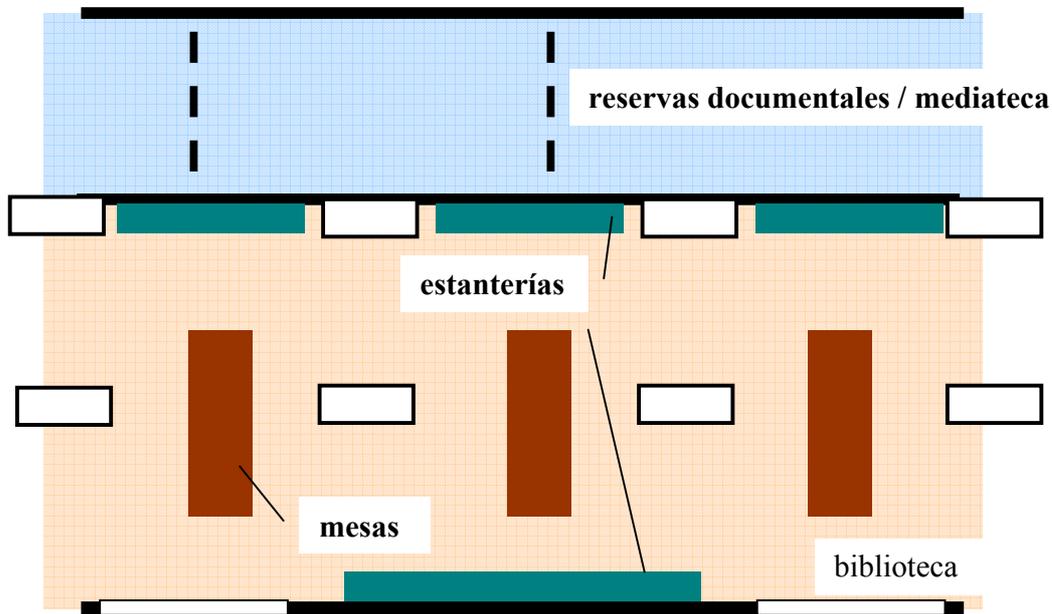
	m ²
planta baja	
Biblioteca, fonoteca, videoteca y fototeca	146,45
planta alta	
Centro de Documentación	87,69
Sala de visionado	28,88

³² Datos del Plan de Usos incluido en el avance del Plan Director de 1998.

Jefatura del Departamento	31,02
Galería de biblioteca (archivo)	41,36
Total	335,40

Con vistas al traslado a Atarazanas proponemos se reserve al Centro de Documentación una superficie mayor que la que ahora disfruta, considerando, por una parte, el previsible aumento de la demanda por la céntrica situación de la nueva sede y, por otra, la eficaz implantación de nuevos servicios como el préstamo interbibliotecario o la reprografía, además del definitivo impulso a los trabajos de investigación y documentación en curso o en proyecto.

Especial atención deberá otorgarse a su ubicación, que proponemos en la primera planta del cuerpo de fachada —completa a excepción del cuadrado medianero con la Iglesia de la Caridad, ocupado por la Dirección del futuro museo—, un espacio que dobla holgadamente la superficie del actual, haciéndolo más que suficiente para albergar todos los servicios de este departamento, con un ambiente prestigiado por una evocadora distribución basilical en tres naves separadas por pilares, donde los usuarios deberán encontrarse aislados del trasiego callejero a la vez que reciben luz natural y visión del exterior, de manera que las condiciones de lectura y trabajo se aproximen a las ideales. Amplias mesas rectangulares, dispuestas próximas y perpendicularmente al muro de cierre de fachada, con no más de ocho puestos (dotados de sillas/sillones ergonómicos) por mesa, asegurarán un espacio de trabajo cómodo. Cada uno de estos contará con una luminaria individualizada dotada de la lámpara más adecuada a su función (bajo consumo y calidad de luz de día). Asimismo se instalarán en el piso mecanismos múltiples de fuerza para la conexión a la red eléctrica de ordenadores portátiles o similares.



Fachada a calle Temprado

El espacio de esta planta se dividiría de la siguiente forma:

- **Biblioteca** ($\approx 590 \text{ m}^2$)
 - Sala de lectura/libre acceso
 - Atención al usuario (ayudante de biblioteca)
 - Fotocopiadora de monedas/tarjeta
 - Puesto OPAC con dos terminales
 - Puesto múltiple de consulta informática (Internet)
 - Otros puestos con los aparatos necesarios para la consulta de fondos especiales (microfichas, microfilms, etc.)
- **Reservas documentales y mediateca** ($\approx 200 \text{ m}^2$ de la nave más alejada del muro de fachada, divididos y dotados de las condiciones ambientales adecuadas a la naturaleza de los fondos en ellos contenidos)
 - Archivo
 - Fondos documentales
 - Fondos bibliográficos de acceso restringido (incluidos legados y donaciones)

- Material gráfico
- Mediateca (fonoteca, fototeca y videoteca) con espacio/s y/o instalación de visionado y audición
- **Departamento de Documentación** (ubicado en una estancia de 117,30 m² ya segregada en la distribución actual de esta zona del edificio, contigua a la futura Dirección, de la que hemos hablado más arriba)
 - Jefatura del Departamento
 - Asesoría microinformática
 - Secretaría, en su caso
 - Unidad de Biblioteca
 - Unidad de Documentación

1.2.6.7. Programas en curso o en proyecto.

- **Directorio de Arte Contemporáneo de Andalucía. Artistas andaluces desde 1900.**
- **Edición multimedia de la obra de José Ramón Danvila. Una vez escaneada se ve paralizada por falta de financiación.**
- **Registro del fondo de arte contemporáneo conservado en instituciones y organismos públicos y privados en toda Andalucía. Interesantísima y prioritaria línea de trabajo con vistas a la solicitud de obras en préstamo para exposiciones temporales, eventuales depósitos y/o futuras donaciones.**
- **Volcado de los contenidos de las bases de datos del museo en la web para su consulta. Proyecto condicionado por la falta tanto de un técnico informático en la plantilla del departamento como de una plataforma lógica idónea como hubiera sido ABSYS en su momento, actualmente a la espera de la solución Domus.**

Dado su carácter temático y puntual, al margen de las tareas administrativas regulares, esta faceta de la actividad del departamento es propicia a la convocatoria de

becas para licenciados (documentalistas, bibliotecólogos) —quizá en algún caso voluntarios que cumplan un determinado perfil—, cuyo concurso paliaría en parte la falta de personal que tantas veces paraliza su continuidad, siempre que además se dispongan los necesarios medios materiales técnicos, principalmente informáticos, tanto físicos como lógicos. Han existido iniciativas en este sentido, llegando incluso a la redacción de la correspondiente orden, aunque sin continuidad.

Organigrama Área de Colecciones:



1.3. DIFUSIÓN.

1.3.1. Análisis de la situación actual. Servicio de Actividades.

En la actualidad en el Servicio de Actividades del CAAC no encontramos un organigrama estrictamente estructurado, puesto que se trabaja más atendiendo a las necesidades funcionales del servicio. Sí encontramos una división, incluso física, entre lo que podríamos llamar los dos departamentos del servicio, el de Producción y el de Comunicación. Ambos coordinados por la Jefa del Servicio de Actividades M^a Luisa López. Pero dentro de cada uno, el trabajo se adapta a las necesidades de cada momento, además a veces existe la posibilidad de contratar a alguien o que vengan de otros sectores de la administración, y entonces la capacidad de trabajo aumenta temporalmente.

1.3.1.1. Programación de exposiciones temporales.

Con respecto a la función de llevar a cabo exposiciones temporales queda articulada de la siguiente manera, la planificación de las exposiciones se realiza conjuntamente por la Dirección y por la Jefa del Servicio. Ellos siguen unas líneas expositivas en las que cronológicamente se parte de los años sesenta, básicamente la colección del centro también comienza en este periodo, e intenta mostrar el panorama artístico contemporáneo con su diversidad de técnicas y medios.

La mayoría de las veces se establecen conexiones entre las exposiciones que comparten fechas, por ejemplo se suele programar a artistas de los sesenta que han sido pioneros en algún aspecto del arte y relacionarlos con otros artistas de la actualidad, que utilizan los mismos medios o se interesan por los mismos temas. Así los espectadores pueden tener una visión más completa sobre los diferentes movimientos o tendencias

artísticas. Además si es posible se traen a dichos artistas y se ponen en contacto con otros jóvenes mediante los talleres y seminarios.

La idea de programar exposiciones relacionadas para dar una visión más completa sobre un tema, la hemos visto en el centro recientemente. Para complementar la muestra retrospectiva de la artista austriaca, Valie Export, la cual fue pionera en el uso de la performance, la vídeo creación con tintes muy políticos y el uso de su cuerpo como reivindicación feminista, se programaron simultáneamente dos exposiciones. Una con vídeos de la artista Lili Dujourie, coetánea a Valie y que también usa en sus creaciones su cuerpo como medio de expresión, pero en esta ocasión con una finalidad totalmente distinta, puesto que en sus desnudos intenta transmitir la belleza que durante tanto tiempo, los artistas han buscado en el cuerpo femenino. Es el arte por el arte, frente al arte comprometido con la realidad de Valie, sin duda las dos tendencias que han marcado la evolución del arte, y sobre todo la evolución del arte del siglo XX. La otra titulada *No lo llames performance* era una muestra de varios artistas y presentaba las últimas tendencias en la vídeo creación, con lo que enlazaba con el trabajo de las pioneras y se contemplaba la evolución tanto en los medios como en los contenidos.

No criticamos el planteamiento teórico a la hora de planificar, pero sí tenemos que decir que, en la gran mayoría de las exposiciones que realiza el centro existen deficiencias, a veces por falta de calidad en los contenidos, otras por pecar de un diseño frío y monótono, o sencillamente por no pensar en el público, en sus necesidades, nivel cultural e inquietudes.

Un diseño sobrio lo han tenido casi todas las muestras, parece que el centro lo ha tomado como una seña de identidad, sin embargo hay algunas en las que resulta mejor y otras en las que el efecto es chocante, como en *Cuentos del Medio Oriente*, en la que el contenido, ilustraciones de cuentos, daba pie a un diseño fantasioso y sugerente en el que contextualizar las piezas, sin embargo una vez más se optó por *pictures on the wall*, es decir, pared blanca y cartela tradicional sin más elementos comunicativos. O la exposición de vídeos de *Lili Dujourie*, antes mencionada, la cual se encontraba situada en el antiguo refectorio del monasterio, y al entrar en el espacio sólo llamaban la atención los mamotréticos televisores que había repartidos por toda la sala, a una altura muy baja, sobre

el banco corrido donde almorzaban los monjes. Por supuesto, este espectáculo quitaba todo el protagonismo al contenido mismo de los vídeos. En nuestra opinión, allí no había diálogo entre el monumento y la creación contemporánea, allí encontrábamos enfrentamiento. Para que hubiera habido diálogo se deberían haber establecido relaciones, como ocurrió entre la sacristía y las lágrimas de cristal de Javier Velasco o entre la capilla de Santa Ana y las jaulas de Pepe Espaliú.

Con respecto a no pensar en el público, tenemos que decir que se siguen utilizando las cartelas tradicionales que no transmiten ningún conocimiento a los visitantes; que los textos de pared, cuando los hay, suelen tener un lenguaje especializado, como si de un catálogo para interesados se tratase; que tampoco se jerarquiza la información, para que los usuarios puedan elegir entre un mayor o menor conocimiento, pero asegurándonos que lo realmente importante para entender el mensaje expositivo se lee de un primer vistazo.

Finalmente, habría que señalar que para hacer una programación de exposiciones temporales de gran calidad, son indispensables tres elementos que el CAAC no tiene, presupuesto, un buen equipo técnico especializado, y unos espacios expositivos flexibles y con los medios que requieren hoy en día la exposición del arte último, en el que se encuentran englobadas obras de diferentes formatos, técnicas y materiales.

Tras esta tarea de planificación, en la que hay una investigación y maduración de los proyectos, éstos pasan a la fase de producción. Actualmente trabajan cuatro Coordinadoras en este apartado, dos conservadoras y dos contratadas por el centro, que se reparten los proyectos para llevarlos a cabo de principio a fin: diálogo con el comisario, contacto con los propietarios de las obras, búsqueda de cofinanciación, contratación de transportes y seguros, coordinación del diseño de la exposición, registro de obras, coordinación del montaje... Trabajo que se realiza tanto con personal externo, como con el propio del centro como, por ejemplo, con el Coordinador de Montaje y el Restaurador, que pertenecen al Servicio de Conservación General.

Al mismo tiempo son las encargadas de proyectar actividades complementarias a las exposiciones, tales como ciclos de conferencias, talleres de creación artística, seminarios...

Estas actividades, muy interesantes sin duda, no tienen gran repercusión en la ciudad y son para un público especializado, además la publicidad que se hace de ellas es escasa y no llega ni a las facultades. Estaría bien que se complementaran con otras dirigidas a un público más amplio, como conciertos, ciclos de cine, etc. También es muy apropiado salir de la isla de la Cartuja y realizar actividades en la ciudad, facultades, salas de teatro, recintos al aire libre... es una manera de dar a conocer el centro y la labor que realiza, y por supuesto un acercamiento al público local, que es sin duda el que más debe ser potenciado en todos los museos.

Experiencias de este tipo son las que se están realizando desde que entró hace cosa de un año el nuevo Director, José Lebrero, que tiene entre sus prioridades conectar al centro con la ciudad, desarrollando actividades conjuntas con la universidad, cine clubes y salas de teatro. Así por ejemplo, se realizó una conferencia de la artista Valie Export en el paraninfo de la universidad con motivo de su exposición, y se proyectó un ciclo de sus películas en las instalaciones del cine club de la UGT. Además están proyectadas actividades en espacios públicos de la ciudad con motivo de la exposición *Ambulantes. Cultura portátil*.

Volviendo a las funciones del servicio, cuenta para toda la labor administrativa con una Secretaria.

1.3.1.2. Comunicación.

Y en el apartado de Comunicación, encontramos una Responsable de Prensa y una Guía-Atención al Público que junto con las visitas para grupos, tanto al monumento como a las exposiciones, realizaba, ella sola, las actividades didácticas de los proyectos expositivos. En la actualidad también hay una persona eventual procedente de otro sector de la administración que se encarga de las publicaciones.

Con respecto al trabajo educativo, es razonable pensar, puesto que sólo contaban con una persona, que la mayoría de los recursos didácticos se limitaban a fotocopias con

actividades para que los alumnos realizaran, salvo en contadas excepciones en las que se encargaba la didáctica a personal externo al museo.

Sin embargo tras el cambio en la Dirección, comentado antes, se ha potenciado este aspecto con la contratación temporal de dos monitores, que junto a la Guía-Atención al Público diseñan y llevan a cabo las actividades para escolares. Se diseñó un taller conjunto para las exposiciones *Entre el clavel y la espada. Rafael Alberti en su siglo* y *Cuentos del Medio Oriente. Ilustradores árabes de libros para niños*, y actualmente se trabaja en otro para la exposición *Ambulantes. Cultura Portátil*. Incluso se ha habilitado temporalmente una zona para realizar los talleres y se piensa en crear un espacio permanente, algo que era impensable años atrás.

Poco a poco se va avanzando para ofrecer un servicio de mayor calidad, aunque todo es aún muy temporal, el equipo de trabajo, las actividades que se ofrecen... Sería necesaria una buena estructura de educadores, con carácter permanente, que hicieran cada vez más completa la oferta de programas públicos, gran parte de ellos con carácter permanente a su vez, para que el usuario se familiarice con los servicios que presta el museo. Pero para ello encontramos otro problema que es la falta de un espacio expositivo para la colección permanente, por lo que todas las actividades educativas se preparan para los únicos proyectos que se realizan, los temporales, y empiezan y acaban con ellos.

Si entramos a analizar el programa educativo que se llevó a cabo, como hemos comentado, para la exposición de Rafael Alberti y para la de *Cuentos del Medio Oriente*, hay que decir que estaba dirigido para alumnos de primaria y comprendía una visita comentada de unos veinticinco minutos a la exposición de Alberti y de unos diez minutos a la de los cuentos. Luego los alumnos pasaban a la zona del taller, donde se trabajaba para conocer mejor a una serie de ilustradores, entre los que aparecía Alberti como uno más, y las diferentes técnicas que utilizaban para realizar sus obras.

El objetivo principal era establecer relaciones entre ambas culturas, oriental y occidental, con unos mismos problemas, exilios, guerra, etc., y similares inquietudes artísticas. La labor de los alumnos era realizar en grupos, un cuento común para cada ilustrador, que debía ser continuado por los siguientes colegios que realizaran el taller. El

cuento, en un rulo de papel continuo, se iba formando por las ilustraciones y escrituras que los alumnos inventaban y realizaban según la técnica que eligiesen de las aprendidas.

Actividad muy pedagógica y divertida que tuvo gran aceptación entre los grupos, y que produjo además una serie de obras conjuntas, los rulos, muy interesantes, que los mismos maestros solicitaron para, una vez terminado el periodo de talleres, poder exponer en los diferentes centros educativos.

Sin embargo no había taller para los alumnos de secundaria y bachillerato, y sólo contaban con una visita comentada que se volvía mucho más densa. Subió el nivel de las explicaciones y no se planteó como una visita dialogada, en la que los alumnos intercambiaran sus opiniones y conocimientos, y el monitor fomentara la participación, con lo que hubiera tenido mucha mayor aceptación entre los “participantes”. En vez de eso, se convertía en una charla unidireccional, salvo en escasísimas ocasiones en las que se pedía la opinión de los alumnos y, corroborando nuestra teoría, la respuesta era muy positiva.

En realidad no es de extrañar, ya que, aunque en teoría se sabe que este tipo de visitas unidireccionales son menos efectivas, en la práctica se siguen realizando en la mayoría de museos españoles, si es que se hace alguna actividad.

1.3.2. Propuesta de Área de Difusión. Museo Atarazanas.

1.3.2.1. Exposiciones Temporales.

El término *exposición* significa la presentación pública de objetos de interés cultural. La exposición es el destino final de toda obra de arte en proceso de legitimación que ha nacido con la función principal de ser contemplada. La creación de la obra de arte y su valoración por parte del público se considera una parte fundamental del proyecto artístico. Hasta hace relativamente poco la exposición no había sido considerada como pasaje obligado para los artistas. Se origina por la necesidad de poner en valor la obra de arte, y se inscribe de tal manera en la práctica artística que consigue organizar la actividad

creativa en todas sus variantes, otorgando al objeto una significación hasta el momento inexistente antes de su exposición.

La exposición es la expresión de una nueva naturaleza del proyecto artístico y a la vez un proyecto creativo en sí mismo, que estaría al mismo nivel que la creación de la obra de arte, aunque sus planteamientos surgen de condicionamientos diferentes. Además la exposición no es sólo un sistema de representación, sino que posee también una estructura de meditación y reflexión y unos mecanismos conceptuales que no le permiten ser objetiva. La subjetividad viene tanto del creador de la exposición como del visitante o receptor.

Todo el arte contemporáneo muestra su interés por exhibirse y manipular el espacio en los lugares más diversos. En los años sesenta-setenta fue significativo el arte de la irrupción y la desaparición, el arte de lo efímero. Para poder presentar estas obras de la mejor manera posible, el museo ha tenido que reflexionar sobre la significación estética de la exposición. La utilización de la exposición como fuente creativa ha obligado a replantear este campo de modo que se incluya la obra-exposición³³.

La exposición es, en efecto, un hecho colectivo que transforma el espacio, y éste se vuelve el mejor modo de expresión, la mejor fuente de creación para los artistas.

La obra adquiere su sentido como representante de algo más amplio y su sentido es limitado y a la vez aumentado a través de las relaciones que se establecen en un espacio concebido como algo global.

Resulta, por tanto, totalmente necesario que el museo trabaje estrechamente con los artistas, para que se puedan llevar a cabo proyectos específicos para sus salas. El espacio ha cobrado un protagonismo extraordinario en los últimos años, puesto que es fundamental para dar personalidad a los proyectos del museo y huir de las exposiciones itinerantes que se presentan de igual manera tanto en París como en Moscú. Frente a esto la institución museística debería participar en la producción de las obras y proporcionar a los artistas un lugar adecuado para la creación, consiguiendo que lleguen a familiarizarse con el edificio, con su entorno y tomen el pulso a la ciudad. Es importantísima la labor del museo como productor de arte y que no queden sus funciones relegadas a la divulgación. Puede llegar a ser, además, una importante forma de adquisición de obras para la colección permanente,

³³ García Fernández (2003), p. 222.

siempre y cuando se tengan en cuenta las líneas de la colección del museo, a la hora de realizar la selección de los proyectos expositivos.

Es fundamental, para cumplir nuestro objetivo, *proveer a los artistas (y a sus transdisciplinarios grupos de trabajo) no sólo de las infraestructuras necesarias para acometer estos complejos proyectos, sino también que el museo se convierta en un espacio de encuentro intercultural donde todos los dispositivos y los mecanismos que operan en la conformación del arte actual estén en permanente excitación por la incombustible energía de su funcionamiento ininterrumpidamente exponencial*³⁴.

Junto a la labor productora y a la idea del museo como lugar de creación, aparece la función protectora, que debe basarse en las investigaciones del personal técnico y apostar por los artistas que, además de entrar en las líneas de trabajo del departamento, realicen una labor creativa, coherente y relevante dentro del panorama artístico en el que se encuentren. En todo momento se deberá evitar que nuestro trabajo se vea condicionado por el todopoderoso mercado artístico.

A este respecto son interesantes las declaraciones que realizó, en los años 80, el comisario internacional, Harald Szeemann: *el museo es una casa de arte y además... el arte es frágil, es una alternativa en nuestra sociedad que está guiada hacia el consumo y la reproducción... esto es por lo que el arte necesita protección y el museo es el lugar idóneo para ello*³⁵.

Y por supuesto no podemos olvidar la labor divulgativa. Toda exposición es un acto comunicativo, y el gran reto de los museos es no sólo que el mensaje llegue a los espectadores, sino que además se establezcan los medios para que ese flujo comunicativo tenga la posibilidad de volver, y se produzca un diálogo entre la institución y el público. Se pretende que, de una vez por todas, el visitante participe activamente y deje de ser un convidado de piedra.

Hoy en día las exposiciones temporales se han convertido en una actividad cotidiana, el interés que despierta la posibilidad de ver agrupadas y dentro de un contexto diferente, piezas que de otra manera permanecerían en sus museos e instituciones de origen,

³⁴ Alcalá (2003), p. 76.

³⁵ García Fernández (2003), p. 218.

hace que su organización tenga una gran aceptación como parte de la oferta cultural de nuestra sociedad, en la que una gran parte del tiempo de ocio se invierte en este tipo de actividades.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la exhibición del arte más actual no es una apuesta segura, y que por lo tanto debemos asumir el reto siendo conscientes de que en cualquier programación anual, puede existir un gran porcentaje de error. Pero tampoco podemos escudarnos en la dificultad del arte contemporáneo y dejar que los contenidos no sean asequibles para el público, por lo tanto el personal del museo encargado de llevar a cabo las exposiciones deberá trabajar conjuntamente con el Servicio de Comunicación y Marketing, y con el Departamento de Educación para conocer al público sevillano, en especial, y al resto de públicos, y establecer las estrategias para que las exposiciones conecten con ellos.

Por lo tanto se pueden resumir estas ideas diciendo que, realizar una exposición es un acto de riesgo y de compromiso, pero también de profundización del conocimiento y de búsqueda de relaciones sutiles entre las obras, los lugares, los artistas y el público.

1.3.2.1.1. Líneas de trabajo.

La política y el proceso de creación de exposiciones constituyen dos herramientas de vital importancia, para la correcta gestión de un programa expositivo.

La política de exposiciones estará marcada por unas líneas de investigación que, básicamente, tienen dos objetivos. El primero es complementar la colección permanente del Museo Atarazanas. Para ello se pretende profundizar en las tendencias artísticas producidas durante la postmodernidad y tratar de transmitir los importantes cambios que sufrió la sociedad contemporánea, que tuvieron como resultado el fin de la modernidad y la llegada de una nueva filosofía de vida.

La otra gran apuesta expositiva será para mostrar el arte más actual, puesto que ningún museo de arte contemporáneo puede apartar la vista a la realidad artística que

estamos viviendo y debe tomar partido colaborando con los artistas para acercarla a la sociedad.

Por lo tanto las líneas de investigación para la planificación de exposiciones serán las siguientes:

- Pintura de los años ochenta. El llamado retorno a la pintura trajo consigo tendencias tan importantes como la Transvanguardia en Italia, el neoexpresionismo en Alemania y Estados Unidos y la pintura española de la “era del entusiasmo”.
- Escultura e instalaciones vinculadas a los movimientos neo de la segunda postmodernidad. Escultura neobjetual, prácticas escultóricas neomínimal y neogeo, y la escultura española.
- Fotografía como medio artístico. Apropiacionismo y simulacionismo estadounidense, nueva fotografía, en Alemania y en EE.UU. respectivamente y fotografía española producida durante estas dos últimas décadas.
- Retrospectivas de artistas y tendencias de la segunda mitad del siglo XX. Estas exposiciones tendrán fundamentalmente una finalidad didáctica.
- Aproximaciones arriesgadas y subjetivas al arte más actual. Esta línea estará abierta tanto a las nuevas tecnologías, como a las técnicas más tradicionales y además abogará por reflejar las tendencias artísticas actuales no sólo de las disciplinas que solíamos encontrar en los museos hasta hace pocos años, sino que tendremos que estar muy atentos a lo que nos ofrece el diseño, la danza, el teatro, el cine, la arquitectura, etc.

Este trabajo de investigación y comisariado de las muestras, será llevado a cabo por los Conservadores de la Colección o por Comisarios Independientes, a los que el Jefe de Exposiciones propondrá previamente unos temas de investigación que interesen al museo y sobre los que se quiera profundizar.

Para la programación anual de exposiciones en las Atarazanas, pretendemos que se lleve a cabo una categorización de las exposiciones según sus magnitudes y características:

- Grandes exposiciones: se producirán dos al año y contarán con un presupuesto importante para lograr que el resultado sea una muestra de calidad donde el trabajo de investigación, el diseño y los contenidos tengan repercusión internacional. Revisiones de artistas y movimientos o tendencias: antológicas, retrospectivas, obra reciente, etc.
- Proyectos específicos: anualmente se elaborarán tres muestras en las que los artistas o grupos de artistas presenten su trabajo adaptado a los espacios propios del museo, creando un diálogo con el edificio, su entorno o, de forma más genérica, con la ciudad y sus habitantes. También pueden trabajar sobre la temática propuesta por la institución.
- Exposiciones de marcado carácter didáctico: se realizarán tres al año, partirán del departamento de educación en colaboración con el de exposiciones, y su principal función será transmitir unos conocimientos que ayuden al público no especializado en arte actual, a comprender aspectos claves en el desarrollo de las creaciones de las últimas décadas. Normalmente, serán temáticas y mirarán más allá de las artes plásticas, para intentar mostrar la importancia que tienen las influencias entre diferentes manifestaciones artísticas en nuestra sociedad actual (cine, teatro, danza, música, diseño...). Es una labor importante de contextualización del periodo artístico en el que el Museo Atarazanas quiere centrar su actividad, la postmodernidad.

A través del diseño y de un montaje de exposiciones con orientación didáctica, se pretenderá fomentar la participación de los visitantes y el aspecto lúdico del aprendizaje.

EL PROCESO DE CREACIÓN DE EXPOSICIONES:

Dentro del Departamento de Exposiciones Temporales del Museo Atarazanas debemos crear unas líneas de actuación a la hora producir o coproducir exposiciones, con el fin de sistematizar este proceso.

Todo ello sirve para agilizar estos eventos, que pretendemos que sean uno de los focos de revitalización de la institución, a través de la atracción de un número mayor de público. Objetivo el de revitalizar, que hasta este momento no se ha conseguido en el CAAC.

En la política de actuación vamos a indicar una serie de líneas básicas a seguir para la producción de exposiciones, que son las siguientes:

Anteproyecto Conceptual.

Se puede decir que es el embrión de toda exposición temporal, en el que se van a establecer las líneas conceptuales básicas de la misma. Esta labor de investigación previa es llevada a cabo por el Jefe de Exposiciones en colaboración con los Conservadores de la Colección o con Comisarios Independientes a los que se les encargarán los anteproyectos o, a veces, ellos mismos los propondrán al museo. Los anteproyectos son presentados a la Dirección, que una vez seleccionados, elevará la programación anual a la Comisión Técnica del Museo Atarazanas para que se realice la aprobación definitiva. Este anteproyecto va a consistir en:

- Selección del tema:

La selección del tema es quizás el punto de origen del proceso de producción de la exposición. Se puede decir, que es la parte más conceptual de esta política de actuación y entorno a la que va a girar lo demás. El tema deberá estar acorde con la línea expositiva del Museo. Es importante que junto a esta selección se realice una valoración de su importancia académica o científica.

- Desarrollo del discurso museológico:

Se plantea la cuestión de descodificar el mensaje científico que planea la exposición al público, abriendo la posibilidad al acto comunicativo entre la muestra y el visitante. En líneas muy generales se citará el espacio propuesto para la exposición.

- Selección de obras a exponer:

En este apartado se realizará un estudio pormenorizado de las obras seleccionadas para participar en la muestra, que culminará en el un listado de ellas.

- Previsión de público:

Realizar una previsión del interés que puede despertar la exposición en el entorno social, con el fin de averiguar el número de visitas que se pueden recibir. Un factor de total importancia, pues es el que va a revelar si una exposición va a tener éxito y/o va a ser rentable.

Para ello, a través de diferentes estudios deberemos conocer las tendencias, temáticas, artistas que más interesan, con el fin de intentar materializar las preferencias de nuestros visitantes actuales y potenciales.

- Costes y fuentes de financiación:

Es necesario introducir un presupuesto aproximado de los gastos que va a generar la realización de la exposición temporal. Ya que éstas van a estar sujeta al presupuesto anual del Museo, concretamente a la cantidad que destine para tal efecto. Deberán establecerse las posibles fuentes de financiación.

- Duración de la exposición:

Indicar la duración y la época del año en la que se va a realizar la exposición propuesta, con la finalidad de ajustar un calendario en el que se fije la disponibilidad de las salas temporales de la planta sótano de Atarazanas. Es aconsejable conocer la oferta cultural que ofrecerá Sevilla y Andalucía en ese mismo momento, para compaginarlo.

Proyecto de la exposición:

Cuando la programación anual haya sido aprobada por la comisión técnica de Atarazanas, cada coordinador se encargará de la producción de una exposición y establecerá los contactos necesarios con el resto del equipo, para llevar a cabo el proyecto base de la exposición. Este documento es de una gran relevancia pues marcará los pasos a seguir en la producción hasta el día de la apertura. Deberá incluir:

- Estudio del recorrido expositivo:

Se describirá el recorrido físico y conceptual con todos sus elementos, estableciéndose los objetivos de comunicación de cada uno de ellos, así como los medios para alcanzarlos.

Prácticamente en este punto las cuestiones que se van a tratar son museográficas, en las que se hacen un estudio pormenorizado de las salas de exposiciones temporales en Atarazanas y del diseño que adoptará este para la muestra en cuestión.

- Concreción del mensaje a transmitir:

Debemos definir el mensaje que queremos trasladar al público, a través de la exposición. Este mensaje tiene que ser suficientemente claro con el fin de llegar al máximo número de personas, sea cual sea su nivel socio-cultural. Es fundamental en este punto el trabajo del experto en comunicación, que será el encargado de convertir el discurso científico en un discurso comunicativo.

Este aspecto puede ser de los más importantes, dentro de nuestro proyecto base, debido al escaso éxito que tienen actualmente las exposiciones de arte contemporáneo en el territorio andaluz. De ahí que Atarazanas apueste por acercar dicho arte a los andaluces de una forma más didáctica.

- Diseño final:

Durante esta fase se realizará por parte del diseñador, ya sea el propio de la casa o una empresa externa, el diseño definitivo de los espacios expositivos, los materiales y el color. Para dicho trabajo colaborará conjuntamente con el experto en comunicación para que el resultado sea lo más efectivo posible a la hora de transmitir los conocimientos. El diseñador también llevará a cabo el diseño de los textos, que previamente habrán sido elaborados por el conservador, junto con los guiones de audiovisuales, en colaboración con el departamento didáctico, para asegurar que sean asequibles para un público medio.

- Montaje e instalación:

Este trabajo será llevado a cabo por el equipo de montaje propio del museo, o en caso necesario, se contratará con los servicios de una empresa externa. Esta labor será supervisada con especial cuidado por el coordinador de la exposición, que procurará que ni el calendario ni el presupuesto se sobrepasen.

- Evaluación:

La tarea de evaluar el proceso entero de la exposición es de enorme trascendencia, puesto que debemos examinar todos los pasos de dicho proceso para poder identificar los aspectos que han funcionado bien y aquellos que podemos mejorar. Será llevada a cabo por el propio equipo productor de la muestra.

Así mismo debemos realizar una evaluación general, que mida el grado de satisfacción y comprensión de los visitantes. Es necesario comparar los resultados que obtengamos, con el proyecto inicial de la exposición, para determinar si se ha conseguido transmitir los contenidos que pretendíamos. Esta evaluación será diseñada por el experto en comunicación del departamento y llevada a cabo en colaboración con el Servicio de Comunicación y Marketing.

1.3.2.1.2. Programa de Exposiciones Temporales.

A continuación vamos a detallar la propuesta de programación de exposiciones, para el primer año del Museo Atarazanas:

1.3.2.1.2.1. Grandes Exposiciones.

- *Neoexpresionismo en Europa. El retorno a la pintura.*

El llamado regreso a la pintura de los años ochenta se tradujo en tendencias neoexpresionistas, en su vertiente alemana, y en la italiana, la llamada Transvanguardia. Aunque fue en estos dos países donde se desarrolló con más fuerza, la corriente

neoexpresionista dominó el panorama artístico internacional durante estos años. Estas perspectivas comparten una visión sobre el arte no ya como una sucesión de estilos, ni un fenómeno de transformación social, como defendían las vanguardias históricas, sino que ahora estos *nómadas* culturales irán aludiendo abiertamente sus influencias formales y estilísticas, dando a la pintura un sentido narcisista de revisión de lo ya hecho.

Los pintores alemanes vieron en el Expresionismo de principios de siglo una señal de identidad cultural, que les diferenciaba de un supuesto cosmopolitismo que les empobrecía estandarizando sus formas. Este es el concepto de *genius loci*, asumido también por los transvanguardistas italianos. Otro elemento fundamental es de la citación, por el que se daba una nueva identidad a formas de otros tiempos —las vanguardias históricas— mezclándolas unas con otras queriendo dar la sensación de que todo esta ya hecho... De entre los artistas que estarán representados en la muestra, podemos destacar a: Sandro Chia, Enzo Cucchi, Francesco Clemente, Mimmo Paladino, Nino Longobardi, Gerhard Richter, Sigmar Polke, Georg Baselitz, K. H. Hödicke, Markus Lüpertz, A.R. Penck, Anselm Kiefer, Jörg Immendorff, Peter Bommels, Jiri George Dokoupil, Gerard Kever, Miquel Barceló, Hans Peter Adamski, Gerhard Naschberger, Ferrán García Sevilla, Walter Dahn, Jean-Michel Alberola y Gerard Garouste.

▪ *Mercado y Gueto. Norteamérica años 80.*

En esta exposición pretendemos relacionar y contraponer dos elementos trascendentes en el panorama artístico norteamericano de los años ochenta. Por un lado creadores apoyados y promocionados por el *establishment* artístico, con tendencias heterogéneas que van desde el apropiacionismo al neoexpresionismo, y que se caracterizan por una vuelta a la pintura y más específicamente a la imagen y su potencial narrativo. Por otro lado, artistas procedentes del gueto que parten del graffiti como medio básico de expresión, aportando nuevas visiones y propuestas que renovaron la escena artística del momento. Pronto estos artistas se vieron absorbidos por el sistema, entrando de lleno en el mercado artístico. Vamos a destacar los siguientes artistas: Julian Schnabel, David Salle, Eric Fischl, Jonathan Borofsky, Jean Michel Basquiat, Keith Sharing, Lady Pink, Rammellzee, Tom Otterness y el grupo Colab.

1.3.2.1.2.2. Exposiciones Específicas.

- *Tony Cragg.*

La gran sala será el espacio elegido para dar la oportunidad a este artista inglés de mostrar su escultura en un proyecto específico. Cragg es un innovador en el uso de formas y materiales, que ha dinamizado la concepción de la escultura contemporánea. Emplea normalmente la agrupación de fragmentos y objetos industriales y de desecho, a los que recubre de plástico o yeso. Las texturas de estos objetos son un elemento esencial en su obra.

- *Escultura española de los años ochenta y noventa.*

Es un periodo muy interesante para la escultura española, puesto que pese a grandes escultores nacionales como Julio González, Alberto Sánchez, Oteiza o Chillida, no ha existido en nuestro país un hilo conductor en el desarrollo de la escultura de vanguardia, semejante a lo ocurrido con la creación pictórica. Fue en estas décadas cuando la escultura española asimila y participa de las tendencias internacionales, logrando un sólido reconocimiento. Estos nuevos escultores se plantean la producción escultórica de una forma independiente, liberándose del concepto de estatua, creada para exhibición y contemplación. En contraposición apuestan por la instalación absorbiendo técnicas y características formales de otras tendencias anteriores, como minimal, antiformal, postminimal, conceptual, etc. El denominador común a estos nuevos autores es: valoración de las cualidades plásticas de los materiales, búsqueda en la memoria personal como fuente de inspiración de imágenes, inclinación hacia una expresividad basada en la tensión que provoca la contraposición de elementos, tratamiento del espacio como componente de la obra escultórica. Este último punto es el que intentaremos potenciar, estableciendo un diálogo entre las obras y la gran sala de Atarazanas, para lo cual contaremos con la participación de los propios creadores, siempre que sea posible. Autores como Juan Muñoz,

Eva Lootz, Susana Solano, Txomin Badiola, Miquel Navarro, Cristina Iglesia, Jaime Plensa, Sergi Aguilar, Pepe Espaliú, etc.

- *Louise Bourgeois.*

La escultora francesa va a ser la protagonista para el tercer proyecto específico en la gran sala. Desde los años noventa su escultura se caracteriza por generar espacios opresivos y angustiosos donde a través de símbolos propios de su infancia revelan representaciones de vivencias dolorosas y traumáticas.

1.3.2.1.2.3. Exposiciones Educativas.

- *Madrid años 80. De la cresta al desencanto.*

En esta muestra narraremos lo que significó para la cultura española la explosión artística de esos años. Con el término *movida* se denominó este fenómeno, por el cual se produjo la democratización de las prácticas artísticas, apoyada en las ansias de libertad y en el llamado entusiasmo por la democracia recién estrenada. Esta exposición temática se basará en diversos aspectos como la pintura, la música, cine, fanzines, programas de televisión como *La bola de cristal* o *La edad de oro*, etc. Todos estos elementos van a definir la forma de afrontar la vida de aquellos años, que se vivieron demasiado deprisa. El entusiasmo inicial, del que músicos, cineastas, artistas y comunicadores participaron, pronto se trunco convirtiéndose en desilusión por diversas razones como la utilización política del fenómeno, transformándolo en una pieza más del engranaje de promoción turística de Madrid.

- *Nuevos caminos del arte.*

En esta exposición se ofrecerán diversas propuestas actuales en las que se ponen de manifiesto los nuevos medios de expresión artística, o la nueva utilización de otros más convencionales. Una muestra cuya finalidad será transmitir al público del Museo Atarazanas unos conocimientos básicos, que le den la posibilidad de reflexionar sobre el arte de nuestros días y participar de él.

Damián Hirst, Charles Ray, Mona Hatoum, Kiki Smith, Tony Oursler, etc.

▪ *Cine de autor. Cinco miradas desde la postmodernidad.*

Pedro Almodóvar, David Lynch, Lars von Trier, Win Wenders y Quentin Tarantino. Muestra que pretende acercar al museo, manifestaciones artísticas que normalmente no solemos ver en él, como es el caso de la producción cinematográfica. Escogemos cinco autores con unas marcadas personalidades, que realizan sus creaciones en las dos últimas décadas del siglo XX, con visiones y propuestas totalmente diferentes unas de otras, aunque todas participando de un mismo espíritu propio de la postmodernidad. Es una oportunidad para ampliar nuestros conocimientos a la vez que realizar una revisión histórica de aquellos años, y reflexionar sobre la influencia de estos autores y sus obras en la estética y el pensamiento actual.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GRAN SALA		TONY CRAGG			ACTIVIDADES	ESCULTURA ESPAÑOLA 80-90			LOUISE BOURGEOIS			ACTIVIDADES
NAVES 1 Y 2		NEOEXPRESIONISMO EN EUROPA				NUEVOS CAMINOS DEL ARTE			MERCADO Y GUETO. NORTEAMÉRICA AÑOS 80			
SALA MURALLA		NEOEXPRESIONISMO EN EUROPA				NUEVOS CAMINOS DEL ARTE			MERCADO Y GUETO. NORTEAMÉRICA AÑOS 80			
NAVE 6		ACTIVIDADES	MADRID AÑOS 80. DE LA CRESTA AL DESENCANTO				ACTIVIDADES	CINE DE AUTOR. 5 MIRADAS DESDE LA POSTMODERNIDAD				

	Grandes exposiciones
	Proyectos específicos
	Exposiciones con carácter didáctico
	Actividades

1.3.2.2. Actividades.

El Departamento de Actividades juega un papel muy importante en el museo del siglo XXI, puesto que no sólo deberá conseguir que el museo se convierta en un espacio dinámico, sino que además es el encargado de transmitir la misión del museo cuando entre en contacto con otras instituciones y la comunidad, a través de las actividades que realice fuera de las instalaciones del museo.

Para la buena gestión de las actividades son indispensables dos virtudes: la atención a los deseos de los visitantes y la creatividad.

Atender a los deseos del visitante se refiere a algo tan simple como que los programas del museo se justifican por sus destinatarios: la gente. Esto no quiere decir que las actividades deban diseñarse atendiendo a encuestas populares, sino que deben ser obra de profesionales que tienen muy clara la misión del museo y que comprenden los intereses y las necesidades del público. Para lo cual será necesaria una evaluación continuada de los programas.

Lo primero que debemos hacer es definir que entendemos por actividades, puesto que las exposiciones temporales y los programas educativos también podrían considerarse actividades del museo, y de hecho lo son, pero sin embargo los hemos englobados en departamentos diferentes.

La principal razón es que pensamos que el personal necesario para llevar a cabo dichas funciones, aún teniendo conocimientos comunes, requiere una formación diferente.

Otro punto es el volumen de trabajo, porque si actualmente en el CAAC la labor de programar actividades que complementen las exposiciones temporales recae sobre las mismas coordinadoras que realizan dichas exposiciones, al pretender un calendario de actividades mucho más amplio que el actual esto sería inviable.

También se podría pensar que la labor debería recaer sobre el departamento de educación, ya que muchas de las actividades de las que hablamos son educativas, por ejemplo cursos, seminarios, etc. Sin embargo creemos que mientras los programas educativos deben ser diseñados y llevados a cabo por el personal del museo, el resto de las actividades necesitan una labor solamente de gestión y diseño, puesto que la ejecución suele corresponder a personal externo al museo, artistas, críticos de arte, profesores de universidad... Por lo tanto ellos no van a realizar un trabajo cara al público, como es el caso

de los educadores, por el contrario al tratarse de eventos que tratan continuamente sobre temáticas diferentes requieren una constante labor de gestión.

El Departamento de Actividades tiene como principal cometido el diseño de un amplio programa de actividades que tengan en cuenta las necesidades e intereses del público y que conviertan el museo en un centro dinámico. Además con la producción de eventos fuera de las instalaciones del museo establecerá relación con otras instituciones y con la ciudad, y será el encargado de transmitir la misión del museo más allá de sus fronteras.

1.3.2.2.1. Estrategias.

- Complementar las exposiciones temporales que realice el museo para dar una visión más amplia de los contenidos sobre los que versen. Para ello se realizarán conferencias, seminarios o talleres de creación artística, intentando que sea posible la participación de los propios artistas protagonistas de las muestras, como se ha realizado hasta ahora. Además con motivo de las inauguraciones también se realizarán, aprovechando los magníficos espacios de las Atarazanas, como la gran sala central, conciertos u otras actividades artísticas como performance, teatro, danza... que tengan alguna relación con las temáticas de las exposiciones.
- Organizar la programación extraordinaria para los días especiales en los que el museo realiza alguna celebración: Día Internacional de los Museos, Primavera de los Museos, Día de Andalucía, aniversario del museo... Será necesario coordinar las propuestas que realicen otros departamentos, además de las que desde actividades se gestionen.
- Establecer una serie de actividades que se repitan todos los años para conseguir un público fiel. Éstas tienen como principal función apoyar la colección permanente, así por ejemplo se pueden hacer ciclos de cine con películas de los años ochenta y noventa, que reflejen el nuevo espíritu vital de estas décadas; sesiones de títeres los fines de semana del mes de diciembre, que, por ejemplo, narren historias sobre cuadros de la colección —como realiza en el Museo Reina Sofía la compañía Teatro de la Luna—; o colaborar con la Universidad de Sevilla para que actividades como las Jornadas de Arte

Contemporáneo que realiza todos los años por el mes de marzo, se lleven a cabo en el museo y puedan servir como apoyo a los contenidos de la colección o de las exposiciones temporales que se estén llevando a cabo por esas fechas.

- Colaborar con el Departamento de Marketing y con el de Educación para la realización de eventos dirigidos a atraer sectores de público que no suelen visitar el museo.
- Realizar actividades fuera de las instalaciones, normalmente en colaboración con otras instituciones, para dar a conocer la labor que realiza el museo y establecer contactos con la ciudad. *Vertebrar los museos andaluces en el territorio como espacio de la cultura y estimular su papel como agente del desarrollo económico y social de Andalucía*³⁶.

Estas dos últimas estrategias llevarían a cabo lo que Lord & Lord³⁷ conocen como programas de “extensión” sobre los cuales afirman lo siguiente: *Las actividades de extensión son muy importantes para un museo, sin embargo, comportan un gran esfuerzo y un cierto riesgo. El papel de la gestión en estos casos es particularmente importante tanto para facilitar la penetración del museo en ambientes poco trillados como para prever las consecuencias de emprender tales actividades nuevas. Los fracasos que pueden darse con este tipo de tentativas pueden tener graves consecuencias para la institución, por lo que un buen liderazgo es una condición inherente a este tipo de actividades. El personal que realiza actividades de extensión precisa de objetivos cuantificables y realistas tanto como de un sentido de la misión muy alto.*

1.3.2.2.2. Programa de Actividades.

³⁶ *Plan de Calidad de los Museos Andaluces* (2002), p.73.

³⁷ *Lord & Lord* (1998), p.127.

Esta es la propuesta de actividades para el primer año del Museo Atarazanas, queremos que sirva como muestra de lo que pretendemos llevar a cabo con nuestra política.

Actividades que pretenden tener una continuidad anual:

- *Visitas al taller de restauración y al área de reserva*, serán concertadas y guiadas por el personal del departamento de actividades, apoyados por el de conservación. Con esta actividad se está dando cumplimiento al desarrollo de la medida 2.5 (*La red de talleres de los museos andaluces*) del *Plan de Calidad de los Museos Andaluces*³⁸.
- *Obra del mes*, se invitará a un especialista en la materia, (profesores de universidad, críticos de arte, artistas, etc.) a que elija una obra de la colección y ofrezca su interpretación al público que visite el museo. Esta actividad se realizará los sábados a las 12 h. de la mañana.
- *Ciclo de títeres*, durante el periodo vacacional del mes de diciembre, tendrá lugar esta actividad destinada a un público familiar, para ello se habilitará la sala central. Estos títeres contarán historias basadas en cuadros de la colección.

Actividades relacionadas con las exposiciones temporales:

- *Ciclo de conferencias sobre el Neoexpresionismo en Europa*, servirá como complemento a la exposición que lleva su nombre y contará con la participación de críticos de arte, comisarios de exposiciones, artistas... entre los que podrían estar: Achille Bonito Oliva, Markus Lüpertz, etc. Se realizará en el mes de marzo, con una duración mínima de veinte horas y estará dirigido a un interesado.
- *Taller de creación artística*, llevado a cabo por el artista inglés Tony Cragg, aprovechando que viene a realizar un proyecto específico para el museo, se le propondrá realizar esta actividad, para que transmita a los jóvenes creadores andaluces el tratamiento que realiza de materiales diversos, en sus creaciones escultóricas. Para

³⁸ *Plan de Calidad de los Museos Andaluces* (2002), p. 65.

realizar esta actividad, que tendrá lugar durante el mes de febrero, se habilitará la sala de la nave seis.

- Para contextualizar la exposición: *Madrid años 80. De la cresta al desencanto*, se organizarán conciertos, proyección de películas y documentales, representaciones teatrales, que de manera monográfica ilustren la vivencia de Madrid durante esa década frenética. Se llevarán a cabo en el mes de mayo y aprovecharán la versatilidad del gran espacio central del museo.
- *Taller de creación artística*, con motivo de la realización de la exposición: *Escultura española de los años ochenta y noventa*, se invitará a alguno de los artistas participantes a realizar este taller, destinado a los jóvenes artistas andaluces. Será interesante reflexionar sobre los avances formales que supusieron estos años en el campo de la escultura, mediante la propia creación. Tendrá lugar en la sala de la nave seis, especialmente adaptada para ello, durante el mes de julio.
- *Seminario* sobre la muestra: *Mercado y Gueto. Norteamérica años 80*, se invitará a especialistas y protagonistas de ese periodo, para que analicen las circunstancias que rodeaban al panorama artístico norteamericano. Nuestra intención es que a través de la participación de los invitados, el público intervenga aportando su propia visión del tema. Se realizará en el mes de octubre y tendrá una duración mínima de veinte horas.
- *Ciclo de cine* sobre los autores, Almodóvar, Lynch, Trier, Wenders y Tarantino, aprovechando la muestra que sobre ellos se realiza. Se buscará colaboración con los cine-clubs de la ciudad para realizarlo, puesto que el museo fuera del museo y la conexión con la ciudad es una de nuestras prioridades. Se llevará a cabo en el mes de septiembre.

1.3.2.3. Educación.

En el Avance del Plan Director del CAAC se expone como principal objetivo: Informar al público andaluz sobre:

- Qué está pasando en el arte contemporáneo.
- Qué ha pasado en los últimos años en Andalucía.
- Qué pasa en el universo internacional.
- La relación de lo andaluz en el contexto internacional.

Partiendo de la experiencia vivida por el centro desde su ubicación en el Monasterio de la Cartuja en 1997, podemos establecer que este objetivo no se ha cumplido. El centro y su trabajo es escasamente conocido por los sevillanos, y mucho menos por el resto de andaluces, españoles, europeos... Una de las principales razones es que existe un problema de inaccesibilidad en todos los sentidos, pero sobre todo es más acuciante la que nos corresponde en este apartado: la inaccesibilidad conceptual.

Durante años, se han establecido los discursos expositivos sin pensar si eran adecuados para el nivel cultural del público al que queríamos llegar, o simplemente, se ha restringido nuestro público potencial a unos pocos iniciados en la materia.

En ambos supuestos, se está obviando el objetivo marcado en dicho plan director, puesto que si se establece como destinatario al público andaluz, hay que tener en cuenta que la mayoría no están acostumbrados a visitar exposiciones de arte contemporáneo, y a priori, no están interesados para nada en él.

Si mantenemos este objetivo; que obviamente abrimos tanto al resto del público nacional como extranjero, ya que opinamos que la cultura no debe tener fronteras; hay que ser realistas y establecer unas ambiciosas estrategias educativas que vayan acercando el arte contemporáneo al público mayoritario, y hagan que poco a poco el panorama actual vaya cambiando, como se suele decir sembrar para luego recoger.

Para realizar esta labor, que contribuye a una democratización del arte, debemos tener clara nuestra misión, y establecer una buena base profesional y unas líneas de trabajo.

Como nos parece que el camino a seguir debe ser aprender de otros museos, que llevan años realizando buenas políticas educativas y cosechando magníficos resultados,

creemos que no podíamos tener mejor misión para nuestro departamento de educación, que la que establece el Cleveland Museum of Art³⁹ para el suyo: *El personal del Departamento de Educación hace de catalizador entre las obras de arte del museo y el público visitante, sea joven o viejo, sea de la ciudad o de otros lugares. Para realizar tal misión es crucial tener una gran pasión por comprender los objetos artísticos en tanto que incorporan calidad estética, cultura e historia. A través de distintos programas y mediante la enseñanza, el Departamento de Educación se esfuerza por fomentar una percepción no elitista del arte y el museo, fortaleciendo el compromiso del museo con la comunidad, y facilitando el acceso al mismo de la mayor audiencia posible.*

1.3.2.3.1. Líneas de trabajo.

La labor de este departamento de educación es primordial para el buen funcionamiento de la institución, y vamos a desarrollar el por qué de esta afirmación.

Estamos hablando de un museo de arte contemporáneo, que debe convertirse en el referente en la materia de todo el sur de la península, y situarse al nivel de los mejores museos nacionales, europeos y, en definitiva, del panorama internacional.

Pero, para que un museo de este tipo funcione, no sólo necesita unos excelentes espacios, como pueden llegar a ser las Reales Atarazanas, una gran colección y una programación de exposiciones temporales de gran envergadura. Es necesario que tenga entre sus prioridades la formación de un público, que pueda valorar y criticar activamente el trabajo realizado, que disfrute de él. Si no, qué sentido tendría todo este esfuerzo, ¿para el deleite de unos pocos? Es más no es necesario, es obligatorio, ya que estamos hablando de un museo público que se financia con el dinero de todos los contribuyentes.

Como recogen Falk & Dierking en su libro *The Museum Experience*, uno de los parámetros de la calidad de la experiencia museística lo constituye la transparencia de los criterios expositivos a la conciencia de los visitantes, por lo que debemos hacer un esfuerzo por facilitar esta comunicación a nivel personal, acercándonos a nuestra audiencia y no

³⁹ Lord & Lord (1998), p.123.

forzándola a acceder, absurdamente, a niveles de conocimientos propios de especialistas, cuyo contenido carece de interés para la inmensa mayoría del público que visita nuestras salas.

Si analizamos la situación geográfica de nuestro museo, Sevilla, Andalucía y España, vemos que el compromiso educativo que todo museo debe tener con su comunidad, aquí se hace más necesario:

- La educación formal sobre arte contemporáneo que se imparte en los colegios, institutos, e incluso, facultades de historia del arte es prácticamente nula.
- Sevilla, y Andalucía en general, se encuentra inmersa en la influencia de su rico legado artístico y sumado a la inexistencia de un mercado importante de arte actual, de museos de arte contemporáneo y de centros culturales que ofrezcan una visita de calidad y adaptada a todos los públicos, a lo que hay que añadir la despreocupación más absoluta por parte de la clase política; todo unido ha llevado a que la mayoría de la población sea reticente a la creación contemporánea y la vea como algo ajeno a sus vidas.

Los museos deben favorecer la participación activa de las comunidades y desempeñar su papel de fuente de educación y mediador cultural al servicio de un número cada vez mayor de visitantes pertenecientes a cualquier nivel de la comunidad, localidad o grupo social⁴⁰.

Teniendo en la mente este planteamiento, es interesante reflexionar sobre la evolución que ha sufrido en las últimas décadas el concepto de museo, y como el museo del siglo XXI se presenta como un espacio al que los visitantes llegan para vivir unas experiencias, que indudablemente les aportará una serie de conocimientos, pero ya no impartidos como aquella clase magistral que les abrumaba con los datos y les aburría enormemente, ahora ellos van a participar activamente en el aprendizaje y van a sacar sus propias conclusiones.

⁴⁰ Propuesta del ICOM para la Carta de Principios sobre Museos y Turismo Cultural, citado en Plan de Calidad de los Museos Andaluces (2002), p.19.

Además tenemos que tener muy en cuenta que nos encontramos en la sociedad del ocio y que el museo va a competir con otras ofertas culturales de la ciudad por un público, por lo que será muy importante que esté preparado para ofrecer una visita de calidad adaptada a todos los sectores de público. Vamos a tener que prestar mucha atención al grado de satisfacción de los visitantes y a sus demandas, y esto no quiere decir convertir el museo en un parque de atracciones, como afirman los detractores de estas nuevas tendencias, sino todo lo contrario. Cada vez nos encontramos con una audiencia más formada, que demanda una oferta cultural de mayor calidad y con más tiempo libre; lo único que ocurre es que hay que conocer sus necesidades y tenerlas en cuenta para que la visita tenga éxito.

Por ejemplo cada vez es más nutrido el número de familias que vienen a visitar los museos, tienen diferentes necesidades y expectativas que el estudiante universitario que viene solo a ver una exposición temporal y que no va a estar más de una hora en el museo. La familia viene a pasar la mañana y requiere que las exposiciones estén adaptadas a los diferentes niveles, pueden venir con críos de 3, 9, 16 años, con los abuelos, etc. También que existan actividades, talleres que puedan realizarse en familia para pasar un rato agradable, divertido y en el que aprendan (los padres no sólo disfrutan viendo a sus hijos aprender, sino que además ellos mismos asimilan muchas cosas y lo que es más importante comparten una experiencia en familia, algo que en la actualidad es muy necesario). Sin detenernos en los servicios necesarios para este tipo de visitas, cafetería, tienda, zonas de descanso, etc.

A la hora de desarrollar los programas destinados para el público escolar, debemos tener en cuenta las ventajas del aprendizaje informal que se puede realizar en el museo, frente al aprendizaje formal que se imparte en la escuela. Los alumnos al encontrarse en un escenario nuevo, con mayor libertad para prestar atención si les interesa o pasar a otra cosa si se aburren, y atraídos por el aspecto dinámico y lúdico que caracteriza las actividades; tienen una mayor motivación para el aprendizaje. Además los contenidos quedarán con mayor consistencia que los aprendidos en la escuela, ya que no serán tan sólo datos, sino que estarán reforzados con experiencias.

Es lo que Allan Friedman, director del Hall de la Ciencia de Nueva York, ha bautizado como *Edutainment*, un nuevo escenario que es en parte educación (*education*) y en parte entretenimiento (*entertainment*)⁴¹.

Una cuestión de máxima importancia es asegurarnos que los objetivos marcados para las actividades son apropiados para nuestra audiencia. *Es inútil intentar explicar a un niño de ocho años, cómo Monet buscaba la captación de un instante de luz en el lienzo. Sus preguntas estarán siempre orientadas hacia la narrativa. Es mejor aprovechar su curiosidad natural por descubrir “historias” en una obra. El mero disfrute de la misma le guiará a interesarse por temas técnicos más adelante, en un momento más coherente con su desarrollo cognitivo. Es igualmente inútil explicar una obra de arte a adultos no especialistas, si para ello nos apoyamos constantemente en referencias a escuelas, estilos o técnicas desconocidos para nuestra audiencia alejándonos de la obra en cuestión*⁴².

Para evitar éstos y otros problemas, los educadores deberán tener en cuenta una serie de puntos a la hora de establecer la comunicación con el público:

- Definición al comenzar la actividad del tema a tratar junto a un establecimiento de los objetivos.
- Participación activa de todos los niveles de público, para ello formularán preguntas abiertas que provoquen la discusión y que no impliquen la existencia de respuestas acertadas o equivocadas.
- Flexibilidad del educador y capacidad de reacción ante el material que la audiencia le da.
- Los contenidos deben ir de lo más simple y cercano al público a lo más alejado y complejo, utilizando siempre un lenguaje sencillo y sin tecnicismos.
- Finalizar con una síntesis clara donde se recojan y valoren los comentarios y aportaciones del público participante.

La enseñanza del arte es enormemente importante en los años de aprendizaje de los niños así como en la vida de los adultos de cualquier profesión, pues obliga a utilizar

⁴¹ Asensio; Pol (2003), p. 1.

⁴² Lafuente (1997), p. 37.

ciertos mecanismos que no están presentes en otros procesos intelectuales de la vida cotidiana. Enfrentarse una obra de arte e intentar hacerla cobrar sentido estimula el pensamiento, la creatividad y la imaginación.

Además de esta labor, el Departamento de Educación tendría que tener un papel muy importante en las decisiones sobre otros aspectos que también tienen que ver con los visitantes —textos de pared, información complementaria, etc. — tanto a la hora de diseñar el proyecto expositivo de la colección permanente, como en lo referente a las exposiciones temporales, para ello colaborará con el Departamento de Exposiciones temporales y en concreto con el experto en comunicación.

Puesto que siendo el educativo y el museístico ámbitos distintos con intereses y lógicas diferentes, existe un *feed-back* entre ellos que, bien estructurado, puede ayudar a su mutuo desarrollo y a conseguir a medio y largo plazo ciudadanos con un mayor nivel cultural tanto general como específico en ciertos contenidos.

1.3.2.3.2. Estrategias.

- Llevar a cabo un amplio abanico de programas públicos dirigidos a los diferentes sectores de usuarios: escolares, familias y grupos de adultos. Así como programas de formación para profesores y otros profesionales del mundo de la enseñanza. Estos programas trabajarán aspectos de la creación artística contemporánea, tomando como ejemplo la colección permanente del museo. También se realizarán otros específicos para las exposiciones temporales.
Serán de diferentes formatos —visita dialogada, visita-taller, taller, tertulia, seminario, etc. — dependiendo del público al que vaya dirigido y de los contenidos tratados.
- Determinar los conocimientos previos de la audiencia, para poder poner a su alcance los recursos necesarios que permitan a ésta aprender a interpretar y disfrutar por sí misma la obra de arte. Para ello es indispensable crear conexiones entre las experiencias individuales y el hecho artístico.

- Potenciar el gusto por ser espectadores activos y la capacidad de disfrutar pensando, observando y escuchando. Así se fomenta la reflexión y que el visitante llegue a sus propias interpretaciones mediante el diálogo con el educador
- Contribuir a la construcción del conocimiento aportando referentes y generando preguntas más que dando respuestas pues, en general, todos disfrutamos resolviendo problemas, mientras creamos las conexiones y asociaciones necesarias para ello.
- Conocer la calidad de la experiencia de conocimiento que ha vivido el espectador. Nos interesa saber qué opina de la exposición pero, sobre todo, qué y cuantas cosas se lleva al salir que no tenía —o ignoraba tener— cuando entró.
- Reflexionar sobre las cuestiones que afectan a la educación en las artes dentro del ámbito escolar, buscando herramientas que contribuyan a la revisión y renovación de este marco común de trabajo.

1.3.2.3.3. Programas educativos.

Hay muchos formatos para las actividades educativas, pero vamos a hacer una selección de las propuestas realizadas por otros museos, que nos parecen más atractivas. Así conseguiremos una programación muy completa y diversificada.

Es muy importante, que se de la posibilidad de complementar estas actividades en el museo, con una preparación previa a la visita, y con un refuerzo posterior para que así quede un aprendizaje más completo.

Si los destinatarios son escolares hay que contemplar la posibilidad de que un educador se traslade a los centros educativos, para llevar a cabo este cometido o proporcionar material y asistencia a los profesores para que ellos puedan realizarlo. Es muy interesante la oferta que realiza en este sentido el Artium de Vitoria que cuenta con un autobús con todos los materiales necesarios y se desplaza directamente hasta las escuelas para que los educadores puedan realizar las actividades en él.

Si por el contrario los usuarios son familias, jóvenes, etc. Se les debe ofrecer material complementario ya sean publicaciones didácticas o a través de Internet, que resulta una forma muy sencilla y económica tanto para el museo como para los particulares.

Por último decir que puede haber formatos más o menos adecuados, según los objetivos que queramos conseguir y al público al que nos dirijamos, pero no se puede identificar la calidad del aprendizaje con el tipo que elijamos, ya que ésta depende más de una planificación general en la que encajen todos los aspectos.

- **Visita dialogada:** consiste en realizar un recorrido mediante la selección de 5-8 obras de la colección o de alguna exposición temporal para profundizar en el conocimiento de un autor, de un aspecto de la creación contemporánea, etc., siempre adaptado al nivel de los participantes. Está guiada por un educador que en todo momento fomenta la participación para que los asistentes lleguen a los conocimientos por ellos mismos. Sería interesante llegar a completar una programación en la que haya varias propuestas de visitas dialogadas para cada ciclo escolar, así como para jóvenes y familias. Pueden ser complementados con actividades tanto in situ, con los llamados carritos, como en la zona de talleres. Este formato ha sido muy desarrollado por el Laboratorio de las Artes de la Fundación La Caixa, que obtiene estupendos resultados con su amplia programación y está realizando una labor educativa digna de reconocimiento. También es el formato que más utiliza el Departamento de Educación del Museo Picasso de Málaga y resulta muy gratificante observar a un grupo de escolares sentados en el suelo y comentando lo que piensan de la obra de Picasso que tienen en frente.
- **Talleres:** tienen principalmente una orientación procedimental y completan las visitas a las salas, se realizarán en un espacio amplio expresamente diseñado para estas actividades, situado en la planta de acceso en la nave uno de las Atarazanas. También existe la posibilidad, como hemos comentado antes, de realizar los talleres en las mismas salas trasladando el material en carritos con lo que tiene la ventaja de la proximidad a las obras de artes. Con estos programas se potencia la acción y el aspecto lúdico con el fin de hacer del aprendizaje una experiencia compartida. Una buena oferta

de talleres es fundamental para la labor educativa de un museo pero es necesario que los procedimientos que se trabajen estén aterrizados en las colecciones y mensajes del museo, y con una alta conexión curricular. Es un formato muy adecuado para adaptarlo a las necesidades de públicos especiales, como disminuidos psíquicos o físicos que tengan problemas para hacer otro tipo de actividades como las, anteriormente citadas, visitas dialogadas. Trabajaremos la capacidad creativa a través del color, la textura y las formas utilizando diferentes materiales. Buscaremos potenciar la sensibilidad de estos públicos, para un mayor acercamiento al arte.

- **Juegos de búsqueda de contenidos:** son una variante de las tradicionales fichas didácticas, ya que suelen utilizar un guión de preguntas que propone un recorrido más o menos dirigido por las salas, pero con un énfasis mucho más marcado en la investigación y el descubrimiento, y diseñados con una sensibilidad mayor hacia el usuario. Un ejemplo de estos juegos es la oferta que hace el Artium de Vitoria de una serie de actividades llamadas “Aventuras para todos” programadas los sábados para un público familiar: *Explorar, descubrir, y divertirse en el museo es lo que hacen juntos los niños y mayores que participan en este programa de fin de semana*⁴³.
- **Recursos para profesores:** este tipo de programas son indispensables, puesto que la educación sobre arte que se imparte en los centros educativos es muy deficiente. Por lo tanto, el museo debe sentirse obligado a prestar asistencia a los docentes para mejorar la situación. Se les deben ofrecer cursos de formación sobre educación artística y la creación contemporánea; material, ya sea a través de publicaciones o por Internet, para que puedan utilizar en sus clases; y entablar con ellos una estrecha colaboración para no sólo ofrecerles este servicio, sino también recoger sus opiniones que pueden sernos de gran ayuda en nuestro trabajo educativo. Esta asistencia debería ofrecerse en colaboración con la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía o con la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla para una mayor estructuración

⁴³ www.artium.org

y calidad del servicio ofrecido. Ejemplos de este tipo de colaboración lo tenemos entre el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona y el Institut de Ciències de l'Educació de la Universitat de Barcelona.

- **Café-tertulia:** Es muy apropiado para grupos de adultos o tercera edad, y supone entablar una conversación en un ambiente distendido después de la visita a las salas. Aunque parte de los contenidos de la exposición puede llegar a convertirse en una excusa para hablar e intercambiar pareceres sobre otros temas relacionados. Es una manera de fomentar el interés por el arte contemporáneo, gracias a la posibilidad que ofrece la tertulia de conectar la experiencia artística con la experiencia individual y compartirlo. Este programa lo realizan en la Fundación La Caixa con muy buenos resultados, y han observado en los últimos años un acercamiento de las personas mayores al arte contemporáneo.
- **Publicaciones didácticas:** son muchos los museos que realizan esta labor, cuadernillos didácticos para profesores y alumnos, que es un material muy adecuado para preparar la visita en la escuela y para reforzarla después; guías para familias que seleccionan un recorrido determinado, y unos contenidos adaptados a todos los niveles, para que los mismos padres conduzcan la visita. También suelen llevar actividades para realizar posteriormente en casa.
- **Actividades en Internet:** cada vez hay más museos que ofrecen material educativo a través de la red, el Museo Thyssen en su página *educathyssen* tiene una amplia oferta desde cursos para profesores e interesados hasta material didáctico para ser descargado gratuitamente y preparar las visitas familiares. Esta última propuesta es muy interesante ya que son los padres los que tienen que hacer las funciones del educador y fomentar la participación de sus hijos, además se crea mucha complicidad ya que se intentan conectar los contenidos con las vivencias propias de cada familia. Después se proponen actividades para que se hagan en casa, y se les invita a que envíen los resultados al

museo para que sean publicados en la web. Es una gran oportunidad para potenciar el museo fuera del museo, y se puede llegar a ofrecer productos de gran calidad, como las actividades infantiles que propone el Museo Reina Sofía en su página web, para conocer mejor las primeras vanguardias. Collage, puzzles, preguntas, todo adaptado para diferentes edades y que producen un acercamiento al arte contemporáneo, que hará que las nuevas generaciones sean más sensibles a él.

1.3.3. Servicio de Difusión. Personal.

1.3.3.1. Jefe del Servicio de Difusión.

Coordina y planifica la actividad de los diferentes departamentos, controla los presupuestos asignados al servicio y colabora con el personal de gestión interna en la redacción del anteproyecto de presupuesto anual del Museo Atarazanas. Informa a la dirección de la programación anual de los departamentos.

1.3.3.2. Secretaría del Servicio de Difusión.

Su labor principal es proporcionar el apoyo administrativo al servicio, lo que incluye la transcripción de actas de reuniones, los trabajos generales de oficina, y el tratamiento de textos y la correspondencia.

1.3.3.3. Equipo del Departamento de Exposiciones Temporales.

El equipo, que podemos llamar productor, tiene las siguientes competencias⁴⁴:

⁴⁴ García Blanco (1999).

- *Definir la finalidad y los objetivos de la exposición.*
- *Seleccionar la idea y concretar el tema que va a constituir el contenido de la exposición.*
- *Seleccionar los objetos en relación con el tema.*
- *Precisar el perfil del visitante-objetivo de la exposición.*
- *Determinar cómo y cuándo se harán las evaluaciones.*
- *Realizar el proyecto de la exposición.*
- *Hacer el seguimiento del funcionamiento.*
- *Estudiar los resultados.*

El personal que constituya el equipo estará definido por la necesidad de llevar a cabo las funciones del departamento: planificación, coordinación, comunicación y diseño.

Por lo tanto los puestos serán los siguientes:

- **Jefe de exposiciones**, su función es realizar la planificación y producción del programa de exposiciones, en colaboración con los conservadores o comisarios independientes que hayan realizado la fase conceptual de los diferentes proyectos. Gestiona el presupuesto anual para exposiciones, así como el gasto de cada una de las muestras, coste de diseño, mantenimiento y reparaciones. Supervisa el trabajo de todo el personal del departamento.
- **Coordinadores**, son los encargados de gestionar y de comprobar que se llevará a cabo en el tiempo previsto, el proyecto expositivo; y de establecer contactos con los diferentes profesionales, tanto externos como internos, que participan en dicha producción. Deben tener una relación estrecha con el comisario, puesto que asimila el guión establecido por éste y lo transmite al resto del equipo. Reciben de él el listado de obras y establecen el contacto con los propietarios para formalizar las condiciones del préstamo, también deben contratar el transporte y el seguro y asegurarse que los traslados se realizan de la manera más apropiada para la correcta conservación de las obras.

Además, deben coordinar el trabajo del diseñador de la muestra, de los montadores, del experto en comunicación; y establecer lazos de unión entre todos los profesionales para lograr una fluidez en el trabajo y que se logre plasmar la idea original del comisario.

Estos coordinadores también pueden realizar, en algunas ocasiones, el trabajo de investigación previa a la exposición y ejercer como comisarios.

Serán necesarios, al menos, cinco coordinadores para el volumen de exposiciones que pretendemos llevar a cabo en el Museo Atarazanas.

- **Experto en comunicación**, su principal función es transformar el discurso científico en discurso comunicativo, para ello debe ser un profesional capaz, por un lado, de entender y apreciar el discurso científico en profundidad, así como el significado intrínseco de las piezas con él relacionadas; por otro, debe conocer las peculiaridades de la exposición como medio de comunicación y las dificultades que pueden tener los visitantes para la asimilación del mensaje específico que transmite.

A la hora de definir el discurso comunicativo contará con la colaboración del departamento educativo, para lograr un mensaje expositivo comprensible para todos los públicos.

Es muy importante su labor como diseñador del proceso de evaluación de las exposiciones, y trabajará en colaboración con el Departamento de Comunicación y Marketing para llevar a cabo dicho proceso.

- **Diseñador**, es el encargado de crear un espacio de significados en el que se enfatice el aspecto simbólico de los objetos y, además, consiga que éstos se relacionen entre sí y con la información complementaria en sus diversos soportes, tal y como estuviera previsto en el guión. Estas relaciones se establecen por medio de la distribución y ordenación en el espacio y por medios técnicos: iluminación, colores, pedestales, texturas, etc.

Creemos que no será necesario, de momento, más de un diseñador en el museo, puesto que en algunas ocasiones se trabajará con empresas especializadas que llevarán a cabo el diseño de las muestras, y tendrán que estar supervisadas por el diseñador de la casa.

1.3.3.4. Equipo del Departamento de Actividades.

▪ **Gestores.**

Para llevar a cabo esta labor es muy importante contar con un equipo de profesionales, que tendrán que tener conocimientos en arte contemporáneo, como la mayoría del personal técnico del museo, y una formación museológica con experiencia en la gestión de eventos culturales. En un principio serán necesario al menos dos gestores, aunque es muy probable que para llevar a cabo el programa de actividades que proponemos que tenderá a ampliarse con el establecimiento de la institución, tendremos que incorporar más gestores.

Estarán en contacto con el resto de instituciones culturales de la ciudad y tendrán muy en cuenta la programación cultural de la ciudad, a fin de encajar la programación del Museo Atarazanas de la mejor manera posible, y establecer relaciones con otros eventos. Trabajarán conjuntamente con el equipo organizador de exposiciones y con los conservadores de la colección para realizar actividades que complementen tanto a la exposición permanente como a las temporales.

Es muy importante que conozcan y tengan contacto con las empresas organizadoras de eventos culturales, puesto que para la realización de muchas de estas actividades se trabajará con personal externo. Por ejemplo a la hora de organizar ciclos de cine, conciertos, representaciones de teatro y danza, etc.

1.3.3.5. Equipo del Departamento de Educación.

▪ **Educadores.**

Para llevar a cabo las funciones descritas en líneas anteriores el departamento de educación requiere del trabajo de un equipo de profesionales con amplia formación y experiencia. Este nivel de profesionalidad es necesario tanto para la creación de programas educativos como para su desarrollo, ya que un error muy extendido por museos del mundo entero es dejar el contacto con el público –la tarea más importante del museo- en manos de voluntarios con buenas intenciones pero, a menudo, con escasa preparación.

En cuanto a la formación de los profesionales debe abarcar tres campos fundamentales: la museología, el arte contemporáneo y la pedagogía. Como encontrar personas especializadas en los tres campos a la vez es prácticamente imposible, se debe intentar configurar un equipo en el que todos los componentes tengan conocimientos y/o experiencia en cada uno de los campos, primando sobre todo la formación pedagógica y la experiencia en departamentos educativos de museos u otras instituciones culturales.

Este aspecto es fundamental para que el departamento desarrolle su labor de una manera efectiva. Además estos especialistas deben tener un periodo previo de formación, para que conozcan perfectamente la colección del museo y el contexto artístico en el que se encuadra. De igual modo tendrán que estar en contacto con el departamento de producción de exposiciones temporales, para estar al tanto de las muestras que se van a realizar y familiarizarse con sus contenidos, puesto que es imposible elaborar unas propuestas educativas de calidad, sino se tiene un amplio conocimiento sobre los contenidos a tratar.

El conocimiento museológico también es muy importante, sobre todo si como hemos dicho anteriormente queremos que tomen parte en el diseño expositivo de la colección y en general en el programa museográfico del museo. Por lo tanto deberán conocerlo bien, al igual que el proyecto museológico para hacer suyos la misión y los principales objetivos del museo.

En cuanto a la división del trabajo dentro del departamento, no será jerarquizada sino que se establecerá una organización horizontal. Por lo tanto los educadores, que en un principio pensamos que no deben ser menos de cinco, se repartirán tanto el diseño como la ejecución de los programas, además del resto de funciones del departamento.

Cuando sea preciso contratar a más educadores por un aumento eventual de la demanda de servicios educativos, se realizará de forma temporal y tendrán que ser formados previamente por el personal del museo, pudiendo sólo llevar a cabo la ejecución de los programas y no otras funciones del departamento.

1.4. COMUNICACIÓN Y MARKETING.

1.4.1. Política de Comunicación en el Museo Atarazanas.

1.4.1.1. Introducción.

Concebimos el Museo Atarazanas, como un centro vivo y generador de cultura, un espacio de debate, de reflexión, de experiencia artística y de diálogo con el público, donde la Comunicación debería ser uno de sus mayores retos. La proyección internacional de la institución es uno de nuestros objetivos básicos y una de las claves para llevarlo a cabo es mediante un ambicioso plan de comunicación.

- En los estatutos del Consejo Internacional de los Museos (ICOM), la comunicación y difusión es uno de los elementos definitorios de un Museo *institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, difunde y expone los testimonios materiales del hombre y su entorno para la educación y el deleite del público que lo visita.*
- Por otro lado, tenemos el mandato del ICOM de promover al máximo el conocimiento del patrimonio cultural e implicarlo en los procesos de desarrollo socioeconómico, en una situación de equilibrio y respeto por las condiciones de conservación asumiendo que la atención al usuario se ofrece como servicio público altamente cualificado
- De esta manera se expresa claramente en las conclusiones del Preámbulo de la Ley 1/1991 de Patrimonio Histórico de Andalucía: *...siendo consciente de que la mejor garantía de su conservación y enriquecimiento será su adecuada difusión.*

1.4.1.2. Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

El Centro Andaluz de Arte Contemporáneo se crea como organismo autónomo con la finalidad de *aglutinar y potenciar las actividades de fomento, conservación, investigación y difusión de todas las áreas vinculantes con el Arte Contemporáneo en sus múltiples manifestaciones*⁴⁵

El *Decreto 106/1990*, de 27 de marzo por el que quedan aprobados los estatutos del CAAC ratifican la misma finalidad que establecería la Ley anterior. También incide en la finalidad del centro de fomentar y difundir el Arte Contemporáneo en la sociedad, estableciendo para ello un área específica de Difusión e Información, cuyo título es modificado por el *Decreto 195/1997*, de 29 de julio por “Área de Difusión”.

Las funciones del área se resumen en los siguientes objetivos:

1. Aplicación de métodos didácticos y técnicas de comunicación
2. Producción y realización de exposiciones temporales
3. Organización de actividades, visitas
4. Edición de publicaciones de apoyo a la exhibición de sus fondos y a la investigación en la materia
5. Biblioteca

Avance del Plan Director del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo⁴⁶:

El documento *Avance del Plan Director* plantea un ***Departamento de Comunicación*** como apoyo al programa de exposiciones. Éste comprendería a su vez un

⁴⁵ Ley 2/1990, de 2 de febrero, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1990 (BOJA de 6 de febrero)

⁴⁶ *Documento Avance Plan Director* (Centro Andaluz de Arte Contemporáneo)

Plan de Exposiciones que asumiría las tareas derivadas de la producción de exposiciones temporales:

1. *Programación*
2. *Gestión*
3. *Control de la obra de arte*
4. *Montaje*
5. *Difusión*
6. *Evaluación*

Y un *Plan de Actividades* dirigidas al público con acciones de formación e información: *conferencias, seminarios, talleres de creación artística, conciertos, performances y todas aquellas acciones que lleven implícito el Arte contemporáneo como sujeto en sus más variadas manifestaciones artísticas...*

Asume las siguientes tareas para la consecución de las actividades programadas:

1. *Programación*
2. *Gestión*
3. *Realización*
4. *Difusión*
5. *Evaluación*

El documento incluye un *Avance del programa de difusión del CAAC*. El programa de difusión se estructura en:

- *Programa pedagógico y didáctico*
- *Programa publicitario y de difusión*

➤ *Publicitario*, en torno al que se desarrolla una campaña de imagen.

- *Difusión*, para la proyección internacional del CAAC, para la difusión de la información mediante publicaciones, colocar la colección en los medios de comunicación. Puesta en marcha de una tienda- librería

Dentro del *programa de administración*, se ejemplifican una serie de líneas de actuación que, concretamente, dentro del ámbito de la Comunicación, serían financiables las siguientes acciones:

1. La confección de instrumentos de imagen.
2. La confección y edición de textos, de material gráfico y audiovisual y de alternativas de otro tipo (maquetas, etc...)
3. La realización de actividades fuera del recinto monumental, en orden a la presentación del centro en diversos foros tanto dentro de la Comunidad Andaluza como fuera de ella

*El programa de difusión del CAAC se desarrollaría en los parámetros de la pedagogía y didáctica, así como un ambicioso proyecto publicitario que tendrá lugar en los ámbitos de la publicidad massmediática y programas dirigidos a sectores específicos de la sociedad en general y el arte en particular*⁴⁷

1.4.1.3. Plan de Calidad de los Museos Andaluces⁴⁸.

El *Plan de Calidad de los Museos Andaluces* apuesta por la Comunicación *como una forma innovadora de entender el papel de los museos saliendo al encuentro con el público*, y muchas de las Líneas Estratégicas convergen al desarrollo de este aspecto y otros de la comunicación en un museo.

En general, la intención de este Plan de Calidad de los Museos Andaluces es *mejorar la experiencia del público en el museo, entendida como una experiencia de calidad*

⁴⁷ Documento Avance Plan Director (Centro Andaluz de Arte Contemporáneo).

⁴⁸ II Plan General de Bienes Culturales Andalucía 2000.

avanzada en sus concepciones y dinámica en sus acciones, a la vez que realista en cuanto a los recursos existentes y previsor de los que pudiera incorporar en el futuro inmediato y todo ello bajo una concepción museológica actualizada y orientada a ser referente cultural. Para ello, el Plan enumera una serie de objetivos para los que define diferentes líneas estratégicas de actuación.

Las funciones propias del Área de Comunicación que proponemos en este proyecto, conectan con muchos de los objetivos y LE del Plan de Calidad de los Museos Andaluces:

LE 1. Museo dentro del museo

Hace referencia a la comunicación del museo con el público por medio de sus instalaciones: accesibilidad, zonas de acogida, señalización, horarios de apertura, programas educativos, atención a públicos especiales:

Cualificar la visita a los museos andaluces a través de medidas que atiendan a las necesidades del público a través de programas para niños, familias y mayores.

1.4 | *creación de centros de estudio de visitantes como medio de comunicación y diálogo con el visitante*

1.5 | *mejora de la accesibilidad para todo tipo de público atendiendo a minusvalías y sectores de edad*

1.6 | *museo de experiencias. potenciación de los recursos del museo para el disfrute de públicos especiales*

1.7 | *señalización para el museo con la visión del museólogo y del experto en comunicación*

1.8 | *el edificio como seña de identidad del museo. valoración progresiva de los edificios que tengan un papel relevante en la historia del museo.*

LE 2. La dinámica de las colecciones

Medida 2.1 *“las colecciones informan a sus públicos”* Esta línea subraya la importancia que supone establecer una comunicación entre las colecciones y el público y se resume en los siguientes puntos:

- Especialización de los servicios que ofrecen los museos en relación con los contenidos y el público
- Nuevas tecnologías: mediatecas en los museos
- Colaboración y catálogo de servicios de los archivos y bibliotecas

LE 5. Museo fuera del museo

Vertebrar los museos andaluces en el territorio como espacios de la cultura y estimular su papel como agente del desarrollo económico y social de Andalucía.

Medidas:

5.1 | Participación de las asociaciones de los amigos de los museos para conectar con las necesidades de cada comunidad

5.2 | Los museos y los conjuntos arqueológicos establecen una red operativa en sus territorios respectivos para la presentación de colecciones, difusión del patrimonio común

5.3 | Impulso a la red de museos de Andalucía que permita la participación de públicos distantes para formar una estructura activa

5.4 | Señalización externa e información básica del museo mediante un programa que integre a la ciudad y al territorio

5.5 | Desarrollo de un programa educativo en la red de museos de Andalucía

5.6 | Creación del programa de cooperación y desarrollo de los museos andaluces, en el servicio de museos, como fórmula de gestión que contribuya a la presencia de los mismos en todos los procesos de desarrollo socioeconómico y territorial

5.7 | Apoyo a los movimientos de voluntariado para el desarrollo de actividades específicas relacionadas con los museos

Se refiere a la comunicación que el museo debe hacer al exterior, *su papel como agente del desarrollo económico y social de Andalucía:*

- Convenios de colaboración con las Asociaciones de Amigos de los Museos
- Impulsar la creación de las Asociaciones de Amigos de los Museos
- Formulación de convenios con otras asociaciones culturales y el voluntariado

- Incorporación de la Federación de las Asociaciones de Amigos de los Museos a la Comisión Andaluza de Museos
- Establecen una red operativa
- Participación de públicos distantes programas de colaboración con los entes locales
- Creación de un circuito de exposiciones
- Realización de intercambios, difusión de contenidos y publicaciones
- Coproducción de exposiciones con museos de fuera y dentro de Andalucía
- Señalización externa e información básica del museo mediante un programa que integre a la ciudad y al territorio Incorporación de la información sobre los museos en agencias de turismo, medios de transporte, mercados, hospitales, instituciones del patrimonio, etc.
- Programas educativo en la red
- Establecimiento de programas de colaboración con entes locales, instituciones del patrimonio de dentro y fuera de Andalucía y entidades públicas y privadas
- Preparación de proyectos conjuntos en el marco europeo
- Preparación de los programas de mecenazgo bajo la dirección de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía
- Preparación de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico relacionados con los museos
- Voluntariado y programas de colaboración

LE 6.Comunicación

Presencia de los museos andaluces en la sociedad de la información y perdurabilidad de los bienes. Actualmente, la comunicación y el intercambio de conocimiento y actividades son indispensables en las estrategias relacionadas con el patrimonio cultural. Y son precisamente las nuevas tecnologías las que brindan una plataforma excelente para llevar a cabo este tipo de relaciones.

- Análisis de la información ofrecida en relación con los museos en un período de tiempo significativo

- Diseño de una respuesta por parte de la administración responsable y por los propios museos para situarlos adecuadamente en el mercado de la comunicación
- Definición de estrategias de anticipación de los museos en el mundo de la cultura
- Definición de experiencias competitivas en el mundo del ocio
- Colaboración con las universidades andaluzas para la creación de grupos de investigación sobre marketing de museos y la presencia de los museos en la sociedad de la información

Medidas:

6.1 Estudio de mercado referido a la información sobre los museos y sus actividades

6.2 Una arquitectura de la comunicación para los museos

6.3 Relación con los medios de comunicación

6.4 Acceso del usuario a través de la red a la oferta de los museos andaluces: emplazamiento, horarios, tarifas, facilidades, contenidos, etc.

6.5 Constituir museos y exposiciones virtuales en la red con vinculaciones libres de formatos, contenidos, etc.

6.6 Encuentros con especialistas, público y agentes

1.4.2. Propuestas para la definición de un Área específica de Comunicación y Marketing.

1.4.2.1. La comunicación en el museo. El caso del CAAC.

Existe mucha confusión en cuanto a lo que es la gestión de la comunicación en un museo. Cada centro lo entiende de una forma u otra según la división funcional por áreas del museo y según las funciones y objetivos que el área en cuestión debiera tener.

Tradicionalmente, los departamentos de comunicación se han englobado dentro de las áreas de actividades. Ésta es, precisamente, la forma que adopta el CAAC en el organigrama establecido en el documento Avance del Plan director. En esta división, del Servicio de Actividades cuelgan dos departamentos; el Departamento de Programación y el

Departamento de Comunicación, y de éste a su vez dependen una Unidad Técnica de Educación y otra Unidad Técnica de Publicaciones.

Actualmente, el Departamento de Comunicación del CAAC, junto al Departamento de Producción, está coordinado por un Servicio de Actividades. El personal que integra este servicio es escaso, y el trabajo que realizan se adapta a las necesidades que marca el día a día, es decir, asumen diferentes objetivos y funciones, que no están a priori establecidos en la descripción de su puesto de trabajo. Por ejemplo, el personal encargado de la producción de exposiciones, en coordinación con el comisario de la exposición en cuestión, junto a posible personal eventual y el apoyo técnico del personal del Servicio de Conservación, cubre todo el proceso, desde las relaciones con otras instituciones para coproducción de exposiciones temporales, pasando por la planificación de actividades didácticas de apoyo a la exposición (talleres, conciertos, cursos, seminarios, etc.), hasta el propio montaje de la exposición. El Departamento de Comunicación es el que conecta estas actividades con el público y está integrado por un responsable de prensa una guía encargada de las visitas de grupo y una persona eventual de otro ámbito de la administración encargada de las publicaciones

Ciertamente el Servicio de Actividades está llevando a cabo proyectos de calidad, pero la realidad es que no tiene la repercusión social que se persigue según las funciones y objetivos que definen los estatutos de creación del centro. La situación actual del CAAC presenta aspectos problemáticos que van desde, el espacio y las instalaciones, hasta la falta de personal y necesidad de creación de equipos de trabajo estables por áreas.

1.4.2.2. Área de Comunicación y Marketing del Museo Atarazanas.

Efectivamente, la comunicación no ha sido una prioridad entre las acciones del CAAC. Para evitar que los problemas actuales de comunicación del centro se trasladen al nuevo Museo Atarazanas, es necesaria la creación de una área específica de Comunicación y Marketing que atienda, no sólo a las necesidades de difusión del Servicio de Actividades sino también a establecer y coordinar una política de comunicación general. Es el

entendimiento de la comunicación en un sentido amplio, no ceñido a la mera dimensión informativa, sino como una actividad que se pone en marcha para conocer a la sociedad y al público al que se dirige y elaborar estrategias para satisfacer las necesidades y expectativas del mismo. Una percepción positiva del museo en todos sus ámbitos y una comprensión de su utilidad pública son, por tanto, objetivos a los que esta área dedicará sus esfuerzos y cuyas funciones irían desde;

- la gestión de la imagen (diseño, publicidad, calidad de servicios, trato personal),
- el marketing (para aumentar el grado de satisfacción tanto externo como interno y conseguir una mayor rentabilidad social, y por qué no, económica),
- el trabajo de promoción y desarrollo (mediante la coordinación de actividades de captación de fondos, estrategias de relación con otros medios de comunicación, relaciones institucionales, gestión comercial y patrocinio)
- la producción de publicaciones y su difusión,
- la gestión de la información y difusión a través de las nuevas tecnologías, hasta,
- la formación y motivación del personal

Esta área estará conectada jerárquicamente con la Dirección del Museo a través del Subdirector Gerente y a su vez estará en relación con las demás áreas del museo, estableciendo relaciones de trabajo horizontales, en cuyos proyectos tenga una participación activa el departamento o departamentos implicados, *en una lógica de comunicación global que va más allá del target group*⁴⁹

El museo Atarazanas debe desarrollar sus propias estrategias de comunicación y difusión, adaptadas a las características de la institución, de su colección así como de la variedad de sus usuarios o visitantes reales y potenciales. Hay que precisar qué vamos a difundir y a quién, definir prioridades antes de reflexionar sobre cómo, y con qué

⁴⁹ PETIT, *Elección de una estrategia de marketing cultural* p. 22

instrumentos. Al jefe de área o subdirector gerente, le corresponderá tomar las decisiones adecuadas al respecto y su misión en relación al museo será:

- Apoyar y dar a conocer la política del centro
- Gestionar la imagen a nivel interno, organizacional y evaluarla
- Ayudar a integrar los distintos colectivos (servicios, misiones, público..)
- Contribuir a una mayor integración y sinergia de todos los servicios, tareas y público en el museo

En relación a la gestión de la política de comunicación del museo debe:

- Definir estrategia de comunicación en coordinación con los responsables de otros servicios y la propia dirección
- Dinamizar los planes de comunicación
- Establecer prioridades de comunicación en el centro
- Optimizar el presupuesto destinado a la comunicación
- Gestión de las relaciones institucionales

En definitiva, el jefe de área, además de estar en contacto con la prensa es responsable de la imagen corporativa, de las relaciones públicas y de la información interna. Debe gestionar todos los instrumentos de su área para que el mensaje que se quiere dar llegue e implique a todos y logre el mantenimiento de una imagen pública positiva a través de las acciones del museo y el personal de su plantilla.

Los integrantes de este proyecto estamos convencidos de la importancia de la comunicación en una institución de esta índole y pretendemos ir más allá en la definición de un área específica de comunicación. Las funciones básicas que le hemos asignado, deben cubrir fundamentalmente dos necesidades:

1. El desarrollo de canales de comunicación entre el público y los servicios que ofrece el Museo, y la comunicación de la propia institución con la sociedad (comunicación externa) a través de:
 - a. la gestión de los diferentes flujos de información,

- b. la construcción de la imagen corporativa del museo y la difusión de sus contenidos a través de diferentes campañas publicitarias y de marketing,
- c. una política adecuada de publicaciones, y por último
- d. el establecimiento de relaciones con los medios así como con otras instituciones.

2. El desarrollo de la comunicación interna de la institución

Para satisfacer estas dos necesidades deberemos diseñar y aplicar diferentes estrategias de divulgación dirigidas tanto al público general como al personal del Museo Atarazanas. Entre sus objetivos se incluyen:

1. apoyar la difusión de los contenidos del museo;
2. promover el interés de los medios de comunicación en la difusión de los servicios del museo;
3. atender las solicitudes de suministro de información de los diversos medios impresos y electrónicos;
4. incrementar la asistencia del público local y extranjero y su participación en las actividades que el museo organiza, a través de una divulgación oportuna y efectiva;
5. apoyar la difusión de los servicios de la Red Andaluza de Museos;
6. posicionar la institución en la sociedad y convertirla en uno de los objetivos principales del turismo cultural de la ciudad en particular y de comunidad en general;
7. fortalecer un profundo sentido de pertenencia hacia la institución en todos los miembros del personal del Museo Atarazanas.

La elección de Atarazanas como nueva sede es esperanzadora para la apertura de nuevas vías de comunicación y diálogo entre el museo y la ciudad. Nuestro objetivo es generar credibilidad y estar por delante de las expectativas de nuestro público, pues de sobra se sabe que el binomio público satisfecho- público comprometido a volver, funciona, y además un público comprometido hablará de sus compromisos.

1.4.2.2.1. Definición de un *Plan de Comunicación Interna*.

Expandir la cultura de la calidad entre los profesionales de los museos y sus usuarios, promocionando su implantación como cualidad que debe demandar cualquier actividad dedicada al servicio público. La participación en la vida del museo, la formación continua y la recreación de una nueva relación con el público, deben llegar sin exclusión a todos los estratos profesionales⁵⁰.

El Museo Atarazanas necesitaría establecer un *Plan de Comunicación Interna*. Esto supondría una mayor satisfacción y motivación de su personal, implicando una mejora de la calidad y rendimiento en el trabajo. Esto a su vez redundará en un mayor éxito de público y proyección del museo al exterior, que es nuestro objetivo fundamental. El diseño de un adecuado *Plan de Comunicación Interna* es difícil, pero merece la pena el esfuerzo ya que constituye una herramienta de la dirección de la institución fundamental.

Es muy importante abrir una reflexión entre el personal sobre la misión del museo. Se debe elaborar un programa de entrenamiento para que los trabajadores estén informados de los asuntos y retos nuevos del museo como los que planteamos en este proyecto. Hay que concienciar para que se produzca progresivamente un cambio de mentalidad y sobretodo de actitudes ante el trabajo. En general debería estar organizado entorno a:

1. **Reuniones periódicas de personal**, generales y con los diferentes grupos de personal y tomar conjuntamente decisiones para la nueva reorganización del trabajo. Los cambios impuestos desde arriba nunca pueden dar los resultados esperados si no se llega a un consenso de opiniones.
2. **Las formas habituales de comunicación interna, tanto formal como informal.** El establecimiento de un buen sistema de comunicación formal a través de notificaciones, consultas y delegaciones es importantísimo para el cumplimiento de las funciones y objetivos del museo⁵¹.

⁵⁰ *Plan Calidad de Museos Andaluces, Los profesionales de los museos y el público. Objetivos específicos, p. 27*

⁵¹ En el caso del Museo Atarazanas, al ser organismo autónomo dependiente de la Junta de Andalucía, la comunicación formal es competencia de los servicios centrales de la Consejería de Cultura.

3. **Programas de formación.** El personal debe tener una formación continua para su mayor implicación en la consecución de los objetivos del museo y algunos perfiles profesionales deben especializarse para atender las nuevas demandas. A este respecto sería deseable hacer un estudio de los posibles niveles alternativos a los actuales. Por ejemplo, las nuevas relaciones con el visitante implican nuevas funciones para los vigilantes, con lo cual sería importante la participación del personal de vigilancia en los programas de sensibilización para la conservación preventiva. Otra faceta a cubrir sería la formación de expertos en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que permitan hacer más rentables y eficaces los servicios museísticos y llegar a públicos cada vez más amplios. Para el diseño de los nuevos perfiles profesionales, proponemos la elaboración de un *Programa de Necesidades*, dónde se especifique y justifique la necesidad en la institución de completar la falta de técnicos, especialistas y otras categorías laborales. Para todo ello podríamos establecer una colaboración con las Universidades y Centros especializados de formación.

1.4.3. Señalización de espacios.

1.4.3.1. Comunicación del museo con el público.

La Comunicación de espacios debe tener como objetivo que los visitantes y el entorno comprendan lo que el museo ofrece, el mensaje que queremos transmitir, para ello no sólo hay que tener en cuenta la museografía proyectada sino también hay que estudiar el perfil del visitante y sus intereses.

La comunicación del museo con el público se hará efectiva por medio de sus instalaciones a través de claves de accesibilidad a:

- **las zonas públicas** (Vestíbulos o zona de acogida, tienda -librería, cafetería, guardarropía, aseos, biblioteca-mediateca, aalón de actos) y,

- **las zonas semipúblicas** (Sala de exposición permanente, yacimiento arqueológico, salas de exposiciones temporales, talleres didácticos, salón de actos, aula multimedia, restaurante).

Las zonas privadas, de acceso y uso exclusivo del personal del museo, también contarán con un programa de señalética adecuado para establecer un buen sistema de comunicación y circulación⁵², pero nos ocuparemos fundamentalmente de la señalización de zonas vinculadas con la visita.

1.4.3.2. Programa de señalización.

Para establecer un programa de señalización se procederá primeramente a la elaboración de un *Catálogo de Necesidades* así como de una *Guía de Diseño de la Señalización* que se regirá por las pautas que marque el *Manual de Identidad Corporativa*. El diseño así como la ejecución de los trabajos se puede encargar a empresas especializadas a través de la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales y la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico.

1.4.3.2.1. Señalización interna.

La señalización ayuda al público a orientarse en el edificio, a circular por él y a localizar las diferentes salas y áreas de servicios, pero sobretodo es importante porque es un tipo de información complementaria con clara intención comunicativa a cerca de lo que el museo es. El aspecto que Atarazanas va a ofrecer a los visitantes, es consecuencia de su

⁵² Zonas privadas: Dirección, sala de juntas, sala de amigos del museo, zona administrativa, aseos, acceso de obra y personal, sala de recepción de obra, almacén de transición, almacén de embalajes, almacenes de la colección, laboratorio de restauración, sala de control, zona de mantenimiento y climatizadoras.

peculiar arquitectura así como del diseño museográfico proyectado⁵³, no obstante, podemos actuar sobre la percepción del visitante mediante programas de señalización, señalética y la combinación de elementos sensoriales, auditivos y visuales.

El programa de señalización en el interior del inmueble afectará a salas, puertas, mesas, vehículos, aparcamientos, etc. Se organizará entorno a espacios estratégicos como la recepción, mostrador de atención al público, puntos de información, taquillas, buzón de sugerencias, localización de aseos, tienda, cafetería, áreas de descanso primeros auxilios, teléfono, etc. Entre estas señales es muy importante mencionar aquellas que sirven de orientación en situaciones de emergencias o de evacuación y que deberán estar presentes y visibles en todo el recinto de Atarazanas.

La zona del vestíbulo será especialmente cuidada, pues es una zona de distribución que conecta las plantas superiores e inferiores. En la planta de ingreso se sitúan servicios públicos importantes como la tienda, cafetería, guardarropía. Todos ellos deben estar perfectamente identificados y desde el punto de información allí situado, el visitante debe acceder con facilidad a las zonas semipúblicas: exposición permanente, aulas didácticas, áreas de servicio

En el espacio de Atarazanas, donde la amplitud de sus volúmenes y sus elementos arquitectónicos podrían constituir obstáculos, es muy importante facilitar la orientación del visitante para evitar la ansiedad que le puede producir sentirse perdido, no saber a dónde ir, no sentirse bien atendido por el personal, etc. Esto no sería bueno ni para el visitante ni para nosotros. Nuestra intención no es precisamente minimizar la señalización con la idea de no interferir en la experiencia artística mediante la comunicación entre la obra y el público. Hemos pensado en una orientación adecuada desde el punto de vista del visitante, apostando por un tipo de señalización direccional basada en un código de colores a la entrada y en otros puntos clave con el fin de guiar al visitante a cada una de las salas. Sin embargo, no descartamos el aprovechamiento de otros medios para la orientación como las

⁵³ Estamos ante un edificio declarado BIC que nos impide la transformación del espacio interior y adecuarlo a nuestro gusto. Esto no quiere decir que podamos establecer una estructura espacial adaptada a nuestras necesidades mediante estructuras efímeras con las que podamos establecer los recorridos más adecuados, para que el resultado no sea confuso y costoso para el personal y el visitante.

pantallas de ordenador con planos situadas estratégicamente, voluntarios y vigilantes situados estratégicamente y en mostradores donde da bienvenida y responder preguntas del visitante, galerías de orientación donde se proyecten videos cortos en los que se describa el museo y sus colecciones, etc.

1.4.3.2.2. Señalización externa.

La señalización externa e información básica del Museo Atarazanas se desarrollará mediante un programa que integre la ciudad y el territorio. Para ello será imprescindible la incorporación de la información sobre los museos en agencias de turismo, medios de transporte, mercados, hospitales, instituciones del patrimonio, etc. Para la ejecución de este programa hay que tener en cuenta la aprobación de La Consejería de Obras Públicas y Transportes de la Junta de Andalucía así como del Ayuntamiento de Sevilla.

Por otro lado, hay que considerar que Atarazanas es un monumento histórico por lo que es necesario homogeneizar y elegir bien la imagen que el público va a percibir, encuadrándola en el marco de bien cultural e incidiendo en la sensibilización del público.⁵⁴

1.4.3.3. Señalética y cartelería.

La exposición es un acto comunicativo, y el reto de los museos transmitir el mensaje al público, y estar a la altura de sus expectativas. En el Museo Atarazanas nos enfrentamos a la dificultad de comprensión del arte contemporáneo por la gran mayoría del público. Por ello el papel de los educadores va a ser fundamental y será el Departamento de Educación en colaboración con el Departamento de Publicidad y Marketing, el encargado del diseño de la señalética del Museo Atarazanas. Para la confección del programa se deberá realizar un estudio sobre las nuevas formas de comunicación y percepción y presentación de las colecciones y objetos en el Museo Atarazanas.

⁵⁴ Tenemos como precedente el Programa de Diseño para la Identidad Visual del “Conjunto monumental de Cartuja”, diseñado por Alberto Corazón con ocasión de la celebración de la Exposición Universal de 1992 en Sevilla.

El Departamento de Educación jugará pues, un rol importante en la toma de decisiones sobre el diseño de espacios y textos que tienen que ver con los visitantes y la percepción de nuestro mensaje en el espacio interior de Atarazanas, tanto en el diseño del proyecto expositivo de la colección permanente, como en el de cada una de las exposiciones temporales.

1.4.3.3.1. Diseño de cartelería.

Para el diseño de textos tendremos en cuenta los siguientes aspectos a fin de conseguir nuestro objetivo comunicativo:

- El contenido (atractivo y fácilmente comprensible por todos los públicos)
- La legibilidad y el confort visual (para ello se revisarán estudios de psicología de la percepción)
- Diseño para la captación de la atención (diseño gráfico de mensajes, color de marca, tipografía)
- Localización (debe estar situado a una altura cómoda para la visibilidad así como en lugares estratégicos de paso)
- Soporte (material o multimedia)

En función del soporte, la rotulación general se divide en

- cartelas (soporte de pequeñas dimensiones, junto a la pieza) y
- paneles (mayores dimensiones y variados formatos con textos explicativos, a menudo acompañado de ilustraciones. Es el más apropiado para exposiciones temporales y debe crear expectación en el visitante.

Según el contenido de los textos a colocar los clasificaremos en⁵⁵

- *Textos orientativos, que ofrecen una información global y sintética.*

⁵⁵ García Blanco, Ángela. *La exposición un medio de comunicación*. p. 129

- *Textos explicativos, ya sea introductorias de grandes conjuntos o referidos a subconjuntos o, incluso, a un solo objeto.*
- *Textos de identificación-descripción: etiqueta o cartela*

1.4.3.3.2. Salas de exposición permanente.

Las naves de exposición serán 1, 2, 6 y 7, junto a las naves 3, 4, y 5, por lo que el diseño museográfico ha sido más complejo con el fin de respetar las estructuras originales del monumento.

La panelación de salas se hará mediante construcción de muros de DM, tanto de carácter fijo como móvil, según las características requeridas por el espacio. La museografía de estos espacios es la más tradicional, y la panelación o señalización también lo será. El color que se aplicará a las unidades modulares y al paramento del muro será el blanco aunque las estructuras efímeras van a permitir numerosas posibilidades de cambio y adaptación al guión expositivo. Proponemos un sistema de comunicación a través de textos de pared con contenido experimental para cada obra. Podemos hacer un estudio para cada obra e intentar transmitir información a modo de curiosidad, por ejemplo, si está inspirada en un paisaje colocar una reproducción, si se ha descubierto un repinte, exponer el estudio. No obstante los sistemas de comunicación estarán en continua evaluación para comprobar si el sistema es efectivo en cuanto a la comprensión del público. En los puntos de descanso estratégicamente ubicados existirá un servicio de audioguías que facilitará la comprensión de las obras más destacadas de la colección permanente

1.4.3.3.3. Salas de exposiciones temporales.

Situadas en la planta sótano, ofrecerán mayores posibilidades a nivel museográfico y por lo tanto el sistema de señalización será más abierto a la imaginación para el diseño de la muestra, utilizaremos la escenografía como medio de comunicación, por ejemplo se utilizarán citas que evoquen sensaciones o significados de la obra, así como sistemas experimentales de comunicación multimedia, al fin y al cabo la exposición temporal es un

dispositivo comunicativo experimental. El diseño de textos, así como los guiones audiovisuales se hará en función del texto elaborado por el conservador junto con el didacta y será el experto en comunicación quien transforme el discurso científico en discurso comunicativo.

1.4.4. Departamento de Marketing y Publicidad.

1.4.4.1. Introducción.

1.4.4.1.1. El departamento.

El Departamento de Marketing se encargará de apoyar y evaluar las acciones de difusión, promoción y optimización de recursos financieros del museo mediante la definición de estrategias de posicionamiento de éste en la ciudad. De esta manera será capaz de competir con el turismo cultural actual y con el mundo del ocio. Para ello se llevará a cabo toda una campaña de gestión de la imagen corporativa.

Hay que hacer un esfuerzo por cambiar la mentalidad y comenzar a invertir en marketing para el aprovechamiento de los activos con los que cuenta potencialmente el Museo Atarazanas. Los activos bien gestionados son capaces de atraer público y generar ingresos para el cumplimiento de nuestros fines.

Los organismos culturales producen bienes culturales; se trata de los museos de las salas de conciertos, de las bibliotecas y de las universidades. Todos estos organismos empiezan a darse cuenta que están en competición con un número elevado de otras organizaciones que luchan para acaparar la atención de los consumidores y una parte de los recursos nacionales, y por lo tanto que se enfrentan a un problema de marketing⁵⁶

1.4.4.1.1.1. Equipo.

⁵⁶ Kotler ; Dubois (1977), p. 558.

1.4.4.1.2. Activos Principales.

1.4.4.1.2.1. La Sede. Turismo Cultural.

1. Sede:

La nueva sede del museo en Atarazanas va a permitir una estrategia de marketing más efectiva que la actual, el Monasterio de Santa María de las Cuevas. Las ventajas son múltiples pero las podemos resumir en dos hechos fundamentales;

- Su arquitectura de grandes espacios, diáfana y versátil se adapta a las necesidades actuales de exposición y custodia de arte contemporáneo.
- Su emplazamiento en el centro de la ciudad, conectaría el museo, no sólo con el público local, sino también con los actuales circuitos del turismo cultural al estar situado junto a los monumentos más emblemáticos y visitados de la ciudad de Sevilla como son la Catedral, Hospital de la Caridad, Torre del Oro, Torre de la Plata, Reales Alcázares, Ayuntamiento, la Universidad, etc. Además estaría integrado en el entorno de los museos más visitados de la ciudad como el Museo de Bellas Artes, Museo de la Plaza de Toros de la Real Maestranza y el Museo Marítimo Torre del Oro. Para facilitar la integración del museo en la ciudad, se intentará llevar a cabo una modificación del entorno urbanístico de Atarazanas. Esta transformación consistirá en la liberación de la fachada mediante la eliminación de la reja y la peatonalización de las calles Temprano y Dos de Mayo.⁵⁷

1.4.4.1.2.2. La Colección.

⁵⁷ Desde el punto de vista del marketing cultural, la recuperación de un monumento del Patrimonio Histórico Andaluz, puede ser una estrategia importante en cuanto a la labor de difusión a la sociedad andaluza sobre las tareas de protección del patrimonio llevada a cabo por la DGBC. Por otro lado, desde el punto de vista de la Conservación Preventiva, la sensibilización del público para la protección del patrimonio así como la comprensión del arte contemporáneo, constituye una estrategia para la consecución de objetivos.

El sector de las artes plásticas, especialmente al arte moderno, tanto desde el punto de vista de la exhibición como del desarrollo del mercado de las obras de arte, tiene una historia corta en España, y en Andalucía no existe una tradición en este sentido. El interés se ha dirigido principalmente hacia el arte tradicional. A partir de los años ochenta en España es cuando se produce un incremento considerable de la demanda, emparejado con un aumento de la atención de los medios de comunicación, y por lo tanto una proliferación de numerosas infraestructuras para la exposición de arte contemporáneo, tanto públicas como privadas.

En Sevilla, las experiencias en el ámbito del arte contemporáneo, se limitaban a las actividades de unas pocas galerías privadas situadas principalmente en la ciudad y en el único precedente museístico, el MACSE. A día de hoy, poco se ha avanzado en este sentido y se puede decir que el CAAC no ha conseguido formar una colección coherente como para organizar una exposición permanente de sus fondos.

Consideramos que la colección juega un papel importantísimo en la construcción de la identidad de un museo y por lo tanto debería de ser el activo diferenciador del Museo Atarazanas. La colección será la que verdaderamente transmita la imagen de marca de la institución y será su sello de calidad para el desarrollo de un futuro *Plan de Marketing* eficaz para la captación de público y recursos, tanto financieros como humanos e institucionales.

1.4.4.1.2.3. El Personal.

El personal del museo constituye uno de sus activos más preciados. Una plantilla de personal bien formado y motivado, implica una mejora de la calidad y rendimiento en el trabajo. Esto a su vez redundará en un mayor éxito de público y proyección del museo al exterior, que es nuestro objetivo fundamental. Para ello se plantea el establecimiento de un *Plan de Comunicación Interna* que posibilite un cambio de actitudes y una integración e implicación en la consecución de los objetivos del Museo Atarazanas. En este sentido vamos a dar mucha importancia a la preparación del personal que integre el museo así

como el establecimiento de planes de formación continua para el desarrollo de nuevos perfiles profesionales que atiendan las nuevas demandas y permitan hacer más rentables y eficaces los servicios museísticos y llegar a públicos cada vez más amplios.

1.4.4.1.3. Activos complementarios.

1.4.4.1.3.1. Tienda, recursos económicos, tecnológicos, Asociación de Amigos del Museo Atarazanas, mecenazgo.

1. **La cafetería** Al igual que la tienda- librería, estará situada en la planta de ingreso de manera que sea posible acceder a ella tanto desde el exterior como desde el interior del museo. Será un espacio agradable y atractivo cuya imagen representará la del propio museo y donde se cuidará hasta el más mínimo detalle para asegurar el confort del usuario y que este sea capaz de percibir una imagen positiva del museo. A modo de ejemplo, decir que se colocará el logotipo del museo en diversos productos como en los azucarillos, vajilla, etc. Precios asequibles.
2. **El Restaurante** La definición de este espacio como restaurante no es definitiva, es una propuesta, que en caso de ser viable se concederá a una empresa privada por concurso público. Debido a la peculiaridad de su ubicación en el edificio, en las cubiertas junto a la terraza, creemos que se llegaría a convertir en un espacio de gran reclamo por los visitantes, constituyendo una forma más de diversificar los servicios que ofrezca el Museo Atarazanas. Entre tanto se puede considerar un lugar idóneo para la celebración de cócteles o recepciones.

1.4.4.2. Imagen Corporativa.

1.4.4.2.1. Necesidad de crear una identidad.

*Ofrecer una nueva imagen de los museos de forma que sean reconocidos por el público como instituciones dinámicas, con identidad propia y abiertas a los intereses de la sociedad*⁵⁸.

*Las instituciones construirán edificios grandes y costosos..., elegirán un emplazamiento visible y maravilloso y organizarán exposiciones de categoría mundial. Pero cuando la exposición se acaba, no queda nada, salvo un edificio cansado con una imagen cansada. Al igual que una tienda, una institución debería tener un nombre y una identidad que transmitan a la gente un sentido de lo que representa y lo que se propone*⁵⁹.

Si bien nuestro centro no es para nada comparable a una tienda, es cierto que debe tener una identidad, una imagen institucional. El diseño y proyección social del Museo Atarazanas se debe basar en una estrategia de imagen, clara, precisa y atractiva, tanto en su soporte conceptual como material. La imagen de la institución será imprescindible para su comprensión por parte del público y también por parte del propio personal.

La Imagen Corporativa es el conjunto de mensajes que el Museo Atarazanas proyectará al público a fin de dar a conocer su misión y lograr establecer una empatía entre ambos. La imagen que la institución debe transmitir a sus trabajadores, público y la sociedad en general, se debe basar en una filosofía de trabajo que aglutina a todos los procedimientos, departamentos y conductas. La comunicación y la imagen serán determinantes en la dirección y el futuro del Museo Atarazanas. Es más, una de las principales razones de crear un área específica de Comunicación y Marketing responde precisamente a nuestro deseo de desarrollar una cultura común y convertirla en símbolo de atracción permanente.⁶⁰

La identidad del nuevo Museo, su personalidad, quedará definida por su propia sede en las Reales Atarazanas, pero fundamentalmente por su colección, para el desarrollo de la

⁵⁸ *Plan calidad de Museos Andaluces (2002). Creación de una marca de identidad.*

⁵⁹ Finke, 1996, p. 138

⁶⁰ En el *Plan de Calidad de Museos Andaluces* se hace ver la importancia de cada uno de los elementos comunicativos posibles en un museo.

cual se ha previsto una estrategia que, a medio-largo plazo posibilitará su identificación como una colección de primer nivel única en Andalucía. La colección será un elemento diferenciador con respecto a otros museos. La calidad de la colección revierte en una mayor afluencia del público, así como en la calidad de la visita. Además, es la imagen o carta de presentación de cara a cualquier proyecto de difusión o colaboración institucional, en definitiva, es nuestro sello de calidad. Aquí la acción del Departamento de Publicidad y Marketing va a adquirir un rol importante como elemento constructor de la identidad de la institución.

1.4.4.2.2. Nuevo nombre, nuevo logotipo, nuevo lema.

Proponemos una modificación del nombre de la institución, CAAC, que hasta ahora poco ha funcionado. Dado el escaso vínculo existente entre el CAAC con el exterior, y aprovechando el cambio de sede, creemos que es el momento adecuado de cambiar el nombre de la institución. Proponemos llamarlo “Atarazanas. Museo de Arte Contemporáneo”. Este cambio quedará reflejado en el diseño del nuevo logotipo, y esta nueva identidad se reflejará en la nueva imagen de las campañas publicitarias, publicaciones, señalización, vestuario del personal de servicios, etc. Nos valdremos de las herramientas que nos ofrece el marketing y el diseño gráfico, pero sin perder de vista las pautas que marca el Manual de Identidad Corporativa de la Junta de Andalucía. El que el Museo Atarazanas, como organismo autónomo, tenga el control del diseño de su imagen corporativa, es muy importante, ya que estará presente en productos culturales de alta incidencia en la percepción del público, por ello, no debe depender exclusivamente del manual de estilo establecido institucionalmente.

Es necesaria la creación de un manual de identidad corporativa propio y actual del organismo autónomo en el que se desarrolle un completo programa de imagen que tenga en cuenta los aspectos necesarios para cada aplicación, definición de tipografías, colores, formatos, etc. Será la base del desarrollo de la imagen definitiva de la institución y su posterior adaptación a diferentes soportes y proyectos publicitarios y de difusión del Museo Atarazanas. Para ello se propondrá un concurso de ideas.

Una imagen se crea después de una investigación de mercado. No obstante, hemos ideado un logotipo como punto de partida para la construcción una “imagen de marca” capaz de fijar la identidad visual del Museo Atarazanas⁶¹. Se trata de un logotipo diseñado según parámetros de sobriedad y modernidad, evocando la imagen del singular edificio y la contemporaneidad de su contenido. Su arquitectura nos ha proporcionado la forma del símbolo gráfico del arco y, la identidad corporativa de la Junta de Andalucía queda evocada con la “A” de Andalucía, que a su vez puede ser interpretada o reconocida como “A” de Arte. Sin embargo, hemos omitido la elección primitiva del verde como color representativo de la Junta de Andalucía apostando por el negro, color más neutro y perceptible por el gusto todo tipo de público, local, nacional e internacional. Apostamos por el éxito de la sencillez y sutileza del diseño de este logotipo para la constitución de la identidad del museo Atarazanas y para la proyección de su imagen en la sociedad. Este logotipo estará presente en impresos administrativos, publicaciones, cubiertas y portadas, carteles, entradas, ticket, y objetos promocionales de mercadería en tienda, así como en identificadores del personal del museo y anuncios de prensa.

1.4.4.2.3. Proyección de la imagen.

Este aspecto se estudiará con especial atención, pues la imagen que ofrezca el nuevo museo juega un papel fundamental, y va a generar estados de opinión (reputación corporativa), es decir, influye directamente en la aceptación o rechazo que recibe en el público. Tanto el público como la sociedad en general van a percibir los valores del museo a través de su imagen.

La imagen corporativa se proyecta en los siguientes aspectos:

1. Campañas publicitarias dirigidas al público
2. Símbolos, anagramas, logotipos en textos de pared, señalética y publicaciones
3. Servicios que se ofrecen: tienda, librería, biblioteca, cafetería, etc.
4. Instalaciones y los medios técnicos con los que se cuentan

⁶¹ Ver anexo XV: logotipo.

5. Repercusión en los medios de comunicación de las acciones públicas e iniciativas sociales y culturales que se llevan cabo
6. Trato directo y personalizado con el público
7. La colección

La creación y mantenimiento de una imagen de marca del Museo Atarazanas, implicará usar esa imagen de una forma coherente y continuada en los medios de comunicación, en los folletos y publicaciones del museo, en señalización de la entrada y otras dependencias del museo, en la tienda, en el restaurante e incluso en las bolsas de compra, papel de envoltorio, camisetas y demás mercadería propia que el museo venderá a través de sus tiendas y catálogos. Así, el logotipo, lema e imagen se convertirán en un elemento de promoción fundamental del museo.

1.4.4.3. Plan de Marketing.

1.4.4.3.1. Necesidad de establecer un *Plan de Marketing*.

Poco a poco los museos españoles van asumiendo el valor y la necesidad de aplicar las estrategias de marketing debido al doble beneficio que éstas suponen para la institución:

1. Satisfacción del público, gracias a la mejora de servicios y oferta
2. Satisfacción institucional, a través de la apertura de nuevas vías de financiación que aseguren definitivamente su independencia

El Marketing constituye una parte importantísima en el sistema de comunicación del museo, su relación con el público y con otras instituciones. Así mismo debe formar parte de la programación de actividades. El marketing identifica mercados reales y potenciales mediante estudios de público, mantiene actualizada y en continua mejora la oferta de productos y servicios y por lo tanto mejora la relación con el visitante, la atención al

público y su acogida al museo. Todo esto llevaría a un aumento de los ingresos por visitante. Estableciendo planes y estrategias de marketing adecuados, se calcula que a medio y/o largo plazo podríamos consolidar la relación del Museo Atarazanas con los visitantes.

Por otro lado, el marketing también nos ayudará a plantear estrategias para la mejora del rendimiento interno del personal y mejorar el clima de comunicación interna.

La elaboración de un *Plan de Marketing* junto con un *Manual de procedimientos* podría aportarnos muchos beneficios. El hecho de planificar permite dirigir el museo en la dirección deseada y poder controlar su futuro, evitando de esta forma, que sean factores externos los que lo dominen y lo dirijan. En definitiva, se pueden resumir las ventajas en los siguientes puntos:

- Permite ser preactivos.
- Permite tener más posibilidades para controlar el futuro.
- Garantiza la información dentro de la organización.
- Permite rentabilizar los recursos.
- Incrementar el uso de los productos y servicios.
- Entrar en nuevos mercados.
- Lanzar nuevos productos y servicios.
- Motivar al personal.

Los objetivos de nuestro plan es delimitar de forma clara los diferentes tipos de perfil público y la captación de recursos. La aplicación de las técnicas de marketing obligará a establecer prioridades en la satisfacción de las necesidades.

1.4.4.3.2. Estrategias de *Marketing*.

...La fase más importante ante cualquier plan estratégico es de hecho su desarrollo, siguiendo el curso adoptado. Junto a él necesitará figurar y evaluar, para poder ajustar sus acciones y mantenerse mejor informado para la preparación de un futuro plan...⁶²

1.4.4.3.2.1. Estudios de mercado (técnicas de medición de imagen y seguimiento).

Estamos ante una institución pública, por lo que el objetivo es atender y satisfacer demandas del mayor número de ciudadanos posible. Hay que orientarse hacia el mercado, es decir, hacia la sociedad o conjunto de ciudadanos con diferentes necesidades y características. Esta es la idea central del marketing y su trabajo comienza en la realización de estudios de mercado. Van a ser estudios del sector y tendrán en cuenta aspectos fundamentales como la ubicación geográfica del museo y su situación en el mercado. Se llevan a cabo una vez establecidos los objetivos generales de la actividad en cuestión, el presupuesto disponible, personal y capacidad espacial.

1.4.4.3.2.2. Estudios de público.

En el proyecto del Museo Atarazanas hemos otorgado especial importancia a la colección y su desarrollo, pero sin embargo, este proyecto no puede justificarse en la riqueza e interés de una futura colección si no es capaz de difundir ese interés, es decir, si no es capaz de hacer que forme parte de las motivaciones del público.

El comportamiento del público que acude a las instituciones museísticas está centrado en la búsqueda de satisfacciones, por lo tanto, la idea central del marketing que pretendemos, es la de considerar que lo que el público busca, no es el museo en sí mismo, sino, el servicio que éste presta.

⁶² *Marketing the Arts, every vital aspect of the Museum Management*, ICOM, París, 1992 (traducción propia).

Para alcanzar nuestras metas debemos primeramente conocer las demandas, motivaciones y hábitos del público, así como los diferentes tipos de público, sus mercados objetivos y comunicarse con ellos.

Nuestra pretensión es llegar al mayor número de público posible. Estableceremos una diferencia entre el público real y el público potencial:

- 1.1. Público real: Conocer el perfil del visitante actual del CAAC⁶³ y su relación con el espacio expositivo; su relación con la colección y la exposición, los soportes utilizados, y su aprendizaje.
- 1.2. Público potencial: Hay que captar la atención de este público a través de la difusión mediante instrumentos publicitarios, folletos, revistas, señalización de ciudades.

Por tratarse de estudios de público para un museo de nueva apertura pueden tener cierto margen de error cuantitativo y cualitativo, es decir de medición e interpretación, pero tenemos siempre la oportunidad de evaluarlas sobre una realidad palpable a partir de la cual definiremos nuestros objetivos.

Hay que definir instrumentos de medición y de control que se puedan traducir en términos cuantitativos y cualitativos. Entonces es cuando debemos plantear cuales son los cambios y mejoras necesarias.⁶⁴ Hay que recordar que el marketing es un medio empírico y creativo, y sobretodo un proceso cíclico en continua evaluación.

Para la elaboración de exposiciones temporales y otras actividades, este departamento colaborará con el de Educación para la realización de estudios de:

⁶³ *Estadística de Museos Públicos de Andalucía*, año 2002. Las estadísticas de visitas al CAAC durante el año 2002 nos ofrece datos acerca de la procedencia: el 84,46 % (53.960 visitantes) tiene un origen nacional, mientras que el 15,54 % (9.925 visitantes) es de procedencia extranjera, un 12,36 % es procedente de la Unión Europea.

⁶⁴ De momento se ha fijado un extenso horario de apertura del museo al público, de martes a domingo de 10 a 22 horas ininterrumpidamente, lo cual se adaptaría a diferentes perfiles de público en función de su disponibilidad horaria.

- Previsión de Público: Para conocer las preferencias tanto del público real como potencial y poder así decidir si una exposición o actividad llegará a ser rentable tanto social como económicamente o no.
- Evaluación: Para medir el grado de satisfacción de los visitantes y para medir si se han conseguido los objetivos que especificaban en el proyecto
- Estudios dirigidos a la producción de actividades para la atracción del “no público”

1.4.4.3.2.3. Técnicas de *fundraising*.

El entorno financiero en el que nos movemos, es decir, la situación actual del CAAC, se caracteriza por el aumento de los costes operativos y por los reducidos ingresos. Hemos basado la captación de recursos complementarios para el nuevo museo en la diversificación de la financiación, en la búsqueda de ingresos de diferentes ámbitos.

Una de las fuentes de financiación es el apoyo privado y para ello tenemos que controlar las técnicas de *fundraising*. Nuestra baza fundamental será la imagen del museo, su prestigio, pero esto se tiene que apoyar en las estrategias de marketing y comunicación para obtener resultados.

Se trata de la búsqueda de fuentes de financiación privada para diversos proyectos del museo, así como para una posible donación de obras de Arte. El Área de Comunicación y Marketing desarrollará estrategias para fomentar esta práctica junto con la Subcomisión de Promoción y Desarrollo. La idea es hacerles ver el reconocimiento público que les supondrá esta inversión y los consecuentes beneficios para su organización. La fidelización de donantes se hará a través del Departamento de Relaciones Externas.

1.4.4.3.2.4. Técnicas de *merchandising*.

El *merchandising* es una estrategia que consiste en manipular la forma en que físicamente el cliente se enfrenta al producto en el lugar de venta. Es una forma de que el

producto se venda a sí mismo. Al actuar directamente sobre el comportamiento del cliente, se puede relacionar con las técnicas de promoción.

En Atarazanas se pondrá en marcha de una tienda-librería para la comercialización de artículos de todo tipo y precios, no obstante se pondrá especial interés en la venta de publicaciones, tanto de publicación propia como ajena, siempre que guarden relación al arte contemporáneo y al mundo de la museología.

Se seguirá la línea de las tiendas puestas en marcha por la Dirección General de Instituciones de Patrimonio Histórico a través del Servicio de Museos y Conjuntos Arqueológicos y Monumentales. Es un aspecto más de la Imagen Corporativa institucional. Sin embargo, la gestión económica pertenecerá al propio museo como organismo autónomo. La imagen de las tiendas tiene un tratamiento unitario, sobrio y moderno que se podrá adaptar a la imagen del Museo Atarazanas. El logotipo ideado será aplicable a todos los objetos promocionales.

Haremos un intento por crear una línea de productos exclusivos derivados de la forma del producto principal del museo, en nuestro caso, arte contemporáneo. Se comercialicen en la propia tienda del museo y por medio de canales de distribución, en otras tiendas especializadas. La venta de artículos tales como camisetas, reproducciones, postales, libros, juegos, etc., generará ingresos, pero además contribuirá a difundir su imagen.

A parte de la mercadería, el punto fuerte de la tienda-librería del Museo Atarazanas lo constituye su ubicación estratégica en la planta de ingreso que cuenta con dos accesos:

- uno desde el interior del edificio, con el que el visitante se encontrará irremediamente tanto al principio como al final del recorrido de la visita y
- otro desde el exterior, de manera que cualquier persona pueda adquirir sus productos dentro de un horario comercial común.

1.4.4.3.3. Publicidad.

La publicidad es la técnica de comunicación corporativa por excelencia. El Departamento de Publicidad y Marketing podrá colaborar con una agencia que idee campañas de imagen y seleccione los medios más eficaces. Es un modo de transmisión de información impersonal y remunerada, dirigida al público a través de algún medio de comunicación y tiene como objetivo estimular la demanda, es decir estimular al público a entrar en el museo. El control de la comunicación que establezcamos con el ciudadano queda asegurada con una buena campaña de publicidad.

El desarrollo de un programa eficaz de publicidad implica los siguientes pasos:

- 1) establecer los objetivos publicitarios;*
- 2) decidir el presupuesto de publicidad;*
- 3) diseñar el mensaje;*
- 4) elegir los medios;*
- 5) decidir el momento de anunciarse, y*
- 6) evaluar la eficacia de la publicidad⁶⁵*

Se deben de seguir unos principios para la comunicación publicitaria: adecuación de contenidos, sencillez, originalidad, oportunidad, índice de repetición, sinceridad.

Podemos realizar campañas publicitarias a través de los medios de comunicación, catálogos, folletos, carteles, pancartas, cartas a instituciones, etc., siempre cuidando al máximo la imagen corporativa e intentando lanzar lemas seductores.

- Prensa: diarios, revistas, prensa gratuita,
- Televisión: Spots, programas.
- Radio: Cuñas programas.
- Publicidad urbana: Vallas, carteles, rotulación
- Estaciones de metro, autobús
- Publicidad en los lugares de venta (*merchandising*)
- Publicidad directa (*mailing*)

⁶⁵ Kotler & Kotler (2001), p. 275.

Publicidad directa:

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, el *e-mail* y las bases de datos de clientes van a constituir una herramienta de gran alcance. Se dirigirá a los clientes potenciales más interesados, por lo que el porcentaje de atención es alto. Mediante la elaboración de **listas de mailing** se podrán diferenciar grupos receptores (visitantes potenciales, visitantes habituales, amigos, patrocinadores, etc) Estas técnicas tienen los mismos fines que la comunicación publicitaria clásica pero con algunas ventajas:

- Precisión en la elección del público objetivo.
- Costo por impacto menor.

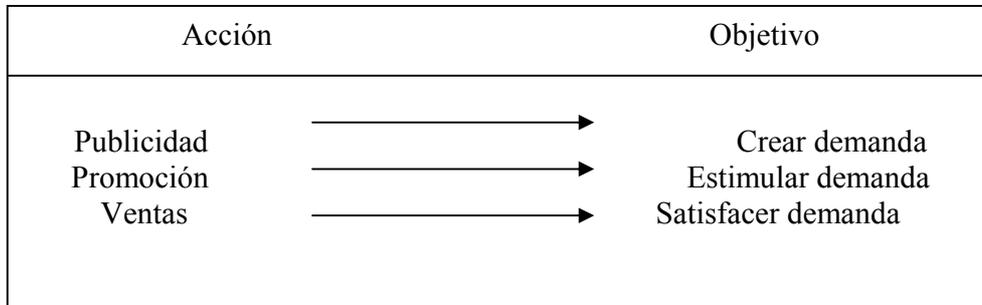
Esta técnica será utilizada fundamentalmente para la captación y fidelización de socios Amigos del Museo Atarazanas y para llevar a cabo las acciones de *fundraising*. Se investigarán y evaluarán las diferentes formas de llevarlo a cabo.

Otra modalidad de marketing directo es el *correo directo*. A parte de su alto porcentaje de eficacia, es la mejor forma de retener y renovar los amigos, y una de las herramientas más importantes de las relaciones públicas.

Aquí es muy importante cuidar la imagen y se deberán tener muy en cuenta la forma y el contenido. Con la forma nos referimos a que debe responder a la imagen corporativa del Museo Atarazanas y con el contenido, a la información que se incluya así como la estructura a seguir, que, al fin y al cabo también va a influir en la captación de la identidad corporativa.

La promoción:

La promoción es el conjunto de técnicas de marketing que pretenden alcanzar objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo, para un público determinado.



1.4.4.3.3. Relaciones Públicas.

Mientras que la función principal del marketing es influir en el comportamiento, la tarea de relaciones públicas es formar, mantener o modificar actitudes públicas hacia la organización o sus productos, actitudes que, a su vez, influirán en el comportamiento”⁶⁶.

Las relaciones públicas tiene un dominio de responsabilidad diferente al marketing, de hecho, en el caso del Museo Atarazanas, la labor de relaciones públicas se lleva a cabo desde el Departamento de Relaciones Externas, pero son ámbitos que estarán muy conectados. Las relaciones públicas serán el vínculo entre público, grupos de interés, amigos o patrocinadores y el museo. El marketing será quien satisfaga y mantenga el interés de estos. Nos conviene porque le inversión necesaria es menor con respecto a la publicidad clásica.

Acciones de Relaciones públicas:

- Mantenimiento del público y agentes.
- Empuje mediante el reparto de publicidad (notas de prensa, carpetas informativas, actos de presentación, folletos, publireportajes)
- Desarrollo: preparación del campo para nueva exposición.

⁶⁶ Kotler & Kotler (2001), p.277.

Mediante las *auditorías de marketing* determinaremos si los planes adoptados son los adecuados y si se están llevando a cabo adecuadamente. Se hará a seis niveles:

1. Entorno: Análisis de las principales tendencias del entorno que afecta a elementos clave como visitantes, amigos, otros museos, donadores, etc.
2. Estrategia: Revisión de los objetivos y la estrategia de marketing adoptada para hacer una valoración de su adecuación al entorno.
3. Organización: Evaluación del propio Departamento de Marketing y Publicidad del Museo Atarazanas y de sus responsables para la implementación de otras estrategias en función del entorno previsto.
4. Sistemas: Valoración de la calidad de los diferentes sistemas de planificación, recopilación de datos y control del museo.
5. Productividad: Revisión del rendimiento de y rentabilidad de cada plan o programa adoptado en el museo
6. Función: Evaluación profunda sobre exposiciones y actividades realizadas, la facilidad de acceso y circulación en el museo, la calidad de los materiales didácticos, el alcance de la página Web, publicidad, promoción y relaciones públicas.

1.4.5. Departamento de Relaciones Externas.

Las relaciones públicas son un elemento crítico en la combinación de estrategias de comunicación en un museo. Su eficacia depende de la colaboración estrecha entre el responsable de relaciones públicas y otros responsables clave del museo. Las relaciones públicas constituyen la principal herramienta de los museos para moldear la opinión pública, y si se integran con publicidad, marketing, promoción y otras herramientas del marketing, pueden reforzar el público, apoyo y relaciones comunitarias del museo⁶⁷

⁶⁷ Kotler & Kotler (2001)p. 289

El Departamento de Relaciones Externas, se encargará de la transmisión directa de los valores del museo y de su imagen global hacia el público y la sociedad en general. Así mismo diseñará y desarrollará las relaciones con los medios de comunicación, intermediarios privilegiados y con gran capacidad de convocatoria. Actuará como relaciones públicas y llevará a cabo el protocolo en la comunicación institucional. Se encargará reestablecer y mejorar las relaciones con entidades tanto públicas como privadas, locales, nacionales o internacionales. Se trata de colocar la colección y la institución en los medios de comunicación.

Es esencial que sea una persona, y al más alto nivel posible, quien represente el museo. Y hay que tener muy claro cuando, qué, a quien y cómo se comunica. Las relaciones públicas tienen que estar perfectamente coordinadas con las demás técnicas de comunicación llevadas a cabo en el museo.

Se procurará el establecimiento de acuerdos con otros centros, que es el mejor modo de organizar grandes exposiciones. Hasta ahora, el CAAC ha colaborado con algunas instituciones de renombre como el MNCARS, pero lo que se intentará es la participación o creación de redes operativas o circuitos con otros grandes museos como son el MACBA, IVAM o el Artium⁶⁸. El objetivo también es abrirnos a Europa, y establecer acuerdos de trabajo con centros para la articulación de proyectos internacionales.

Para los proyectos de exposiciones audiovisuales, dado su alto coste, será preciso establecer colaboraciones con otras instituciones. Hasta ahora el CAAC ha establecido contactos con diferentes instituciones como:

- Centro Atlántico de Arte Moderno.
- Museo de Arte Contemporáneo de Dijon.
- Centro de Arte Pompidou.
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

⁶⁸ Es interesante la propuesta conjunta para la organización de exposiciones del Marco de Vigo, el Museo Patio Herreriano de Valladolid y el Centro José Guerrero de Granada. En un trabajo de coordinación y reparto de tareas y esfuerzos, difunden la labor de cada organismo, unen esfuerzos y comparten presupuestos de grandes exposiciones

- Fundación Tapies.
- FRAME, Finish Fund Art Exchange.
- PRO-ELVETICA, Fondation Suisse pour la Culture.
- British Council, Goethe Institute (para traer artistas británicos o alemanes).
- Fundación Tres Culturas.
- Filmoteca de Andalucía.
- Consejería de la Presidencia.
- Externos Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales.

En colaboración con el Departamento de Marketing y Publicidad, el de Relaciones Externas asumirá la explotación de métodos de publicidad indirecta, en la que se deben dar a conocer las actividades a los medios de comunicación. Esta es una publicidad no controlada, pero podemos evitar errores de interpretación por medio de entregas de dossier a los medios. Es importante establecer buenas relaciones con los medios para llegar lo más directamente posible a la opinión pública, al fin y al cabo son nuestros “críticos”. Estará a disposición de los profesionales para informar de todo aquello que interese a los medios o resolver cualquier duda respecto a los contenidos y actividades de este museo.

Se utilizarán diversas herramientas de comunicación de imagen:

- Actos Especiales. La ventaja es que son un reclamo de los medios y que pueden reunir personalidades importantes con las que podríamos establecer vínculos, y dependiendo del tipo de acto puede despertar el interés de la comunidad eventos planificados como conferencias de prensa, grandes inauguraciones, visitas turísticas, invitaciones especiales, inauguración de exposiciones temporales, ferias de arte...
- Relaciones con la comunidad. En los inicios de este proyecto hemos considerado como uno de los mayores problemas del CAAC el escaso apoyo que este recibe de la comunidad o da a la comunidad, es decir el escaso vínculo existente entre el centro y la ciudad de Sevilla. Involucrar a la ciudad en la vida del museo y viceversa es muy importante. Somos conscientes de que nos

encontramos con el problema de que, en general el público de Sevilla se identifica más con otro tipo de actividades culturales que con el arte contemporáneo precisamente. No obstante, desde el Departamento de Relaciones Externas se llevarán a cabo una serie de acciones encaminadas a conseguir un mayor vínculo entre el Museo Atarazanas y la comunidad a través de una mayor aproximación a los entes locales, el préstamo o alquiler de espacios para la organización de actos comunitarios así como el desarrollo de programas educativos en escuelas e institutos.

- Notas de prensa. Son notas informativas a cerca de una noticia concreta, es la forma más usada en la relación con los medios.
- Anuncios de servicio público en radio o TV.
- Entrevistas. Se intentará fomentar la realización de entrevistas en los medios con especialistas, conservadores o expertos en Arte Contemporáneo así como personalidades vinculadas al Museo Atarazanas. Para ello, el personal del Departamento de Relaciones Externas sugerirá temas de discusión y reflexiones interesantes a los medios sobre algún tema a tratar vinculado a la institución así como nombres de expertos.
- Fotografías. La sección de registro del Departamento de Conservación se encargará de gestionar un archivo fotográfico que registre tanto imágenes vinculadas con la colección como sobre actividades desarrolladas en el museo. El Departamento de Relaciones Externas se encargará de hacer la selección adecuada según el objetivo de comunicación.
- Conferencias, charlas, cursos, seminarios... El responsable de relaciones públicas mantendrá un contacto directo con profesionales destacados en el ámbito de la museología y del arte contemporáneo con los que se podrán organizar actividades de este tipo.

Por otro lado será un departamento muy en relación con el de Sociedad de la Información, dada la importancia a la información de prensa así como el servicio que se prestará a los periodistas en la página Web del centro. En la página se incluirá un servicio de registro para que los periodistas que deseen contactar con el museo y estar informados a

cerca de la institución, envíen sus datos (e les podrá facilitar dossiers de prensa, notas de prensa, archivo de noticias sobre el museo publicadas en distintos medios y material gráfico, repartido).

Además de las actividades y del contenido básico del museo, los dossiers de prensa incluirán también otros datos prácticos como una guía de medios de comunicación con enlaces de prensa especializada y general.

Además con la producción de eventos fuera de las instalaciones del museo establecerá relación con otras instituciones y con la ciudad, y será el encargado de transmitir la misión del museo más allá de sus fronteras.

Estrategias:

Los motivos por los que una empresa decide patrocinar cultura son variados, y entre ellos se pueden encontrar los siguientes:

- Mejora de la imagen corporativa.
- Mejora en la imagen en la comunidad.
- Publicidad.
- Mejora las relaciones con entidades públicas.
- Contraprestaciones en la actividad patrocinada.
- Mejora del ambiente en el seno de la empresa (motivación del personal).
- Interés de la propuesta.
- Identificación con el territorio.
- Vinculación con entidades o personas de gran prestigio.
- Obtener poder mediante el respeto del público.
- Priorizar intereses de compromiso de la comunidad.
- Reforzar su posicionamiento dentro de su sector mediante acciones filantrópicas, que les diferencia de sus competidores.
- Fidelizar clientes.
- Ego personal.

Puesto que trabajamos con un museo de titularidad autonómica de Andalucía, sería muy sugestivo que empresas andaluzas estuvieran interesadas en el mecenazgo del Museo Atarazanas.

Es muy importante recalcar la idea del reconocimiento público. Al igual que ocurre con algunas de las categorías de socios de la Asociación de Amigos del Museo Atarazanas— Colaborador de Mérito, Protector y Benefactor—, debemos reconocer públicamente a los mecenas o donantes del Museo; el agradecimiento nos sirve para fidelizar a los diferentes donantes. Los medios para realizar esta acción de gratitud son muy variados, pero entre ellos podemos sugerir la realización de recepciones, cenas, publicaciones en prensa, boletines informativos... El trato personal con los mismos propiciará una buena relación que puede consolidar el patrocinio: gente dona a gente. Igualmente, al igual que pasa con los miembros benefactores de la AAMA, las empresas que destaquen por su acción filantrópica y patrocinadora serán recompensadas con un puesto de vocal en la Comisión Técnica del Museo Atarazanas, tema que abordaremos más tarde.

1.4.6. Departamento de Sociedad de la Información.

Abrir los museos a las nuevas tecnologías de la comunicación como un instrumento que complementa, perfecciona y transforma sus dispositivos de conocimiento, información, investigación, transferencia, exposición de contenidos etc., creando nuevas formas de relación con el público, los especialistas y los agentes culturales⁶⁹.

Este departamento se especializará en los servicios que ofrecen los museos en relación con los contenidos y el público a través de las nuevas tecnologías de la información⁷⁰.

⁶⁹ *Museos y cultura digital* p.27.

⁷⁰ Introducción mundo de las nuevas tecnologías, incorporación a Internet (en el marco de la iniciativa “Segunda Modernización”, la Consejería de Cultura está potenciando la incorporación de museos andaluces

Se encargará del análisis y sistematización de los flujos de información, de la preparación de información digital y del posicionamiento del museo en el mercado de la comunicación a través de la programación virtual y multimedia.

Su misión fundamental será la gestión de la página Web del Museo Atarazanas. Será una página activa que incluya toda la información a cerca del museo que pueda ser del interés del ciudadano. Se podrá acceder a los diferentes departamentos así como al catálogo razonado. Será un auténtico foro *on-line* dónde el usuario no sólo podrá informarse sobre la colección y las actividades proyectadas por el centro y otras instituciones culturales relacionadas con el Arte Contemporáneo, sino que podrá aportar su opinión, comprar productos ofertados por el centro y acceder a gran cantidad de servicios. La estética seguirá un formato que incorpore las señas de identidad institucional, pero sin renunciar a un diseño actual y atractivo. La estructura de la página se organizará entorno a una presentación general donde aparezcan los link que nos permita acceder a toda la información. Será deseable evitar los itinerarios o rutas complicadas para llegar a la información concreta a cerca del museo como: horarios, tarifas, mapa de la ciudad, líneas de autobuses, reservas, facilidades, acceso a biblioteca, acceso a exposiciones virtuales, a catálogo, actividades, juegos on-line, educativo en la web, enlaces a noticias, tienda virtual (catálogo, merchandising, etc.).

Con respecto al servicio de reservas y ventas de tickets, se estudiará la posibilidad de gestionarlo a través de entidades financieras. Se podrá hacer el encargo a empresas del sector mediante concurso público de ideas.

A través de la página Web, a la vez que damos un servicio al usuario, cubrimos las necesidades de difusión a través de la estrategia de marketing directo que nos proporcionan los mailing. A modo de ejemplo, al igual que los periodistas pueden dejarnos su e-mail para el establecimiento del contacto con los medios, el usuario particular, también podrá hacerlo y tener la oportunidad de recibir información regular a cerca del museo, así como de cursos, noticias sobre el panorama nacional e internacional del arte contemporáneo, curiosidades,

actividades, concursos de pintura, talleres, etc. La campaña puede llamarse: *Déjanos tu e-mail*.

También se podrá incluir un servicio especial para los Amigos del Museo Atarazanas, donde mediante la introducción de un código restringido tengan la oportunidad de acceder a más información como descarga de bases de datos sobre la colección y otros programas, chat con conversaciones periódicas con conservadores.

El diseño y mantenimiento de una página Web activa, a pesar de su alto coste será rentable por la difusión podremos conocer el número de usuarios que han visitado la página, qué secciones han sido las más visitadas, cuanto tiempo han permanecido, el tipo de ruta que han seguido para llegar a nuestra pagina (si han accedido directamente, o a través de otras páginas comerciales o educativas), desde qué lugar del mundo han conectado, etc. Con estos datos podríamos obtener información muy interesante a cerca del perfil de usuario potencial, hasta dónde llega la proyección del museo en el mundo.

Otra de las misiones de este departamento es la construcción y continua actualización de una base de datos con información relativa a otras instituciones, imprescindible para el marketing directo que se llevará a cabo desde el Departamento de Relaciones Externas.

1.4.7. Departamento de Publicaciones.

Este departamento se encargará de la difusión de la información generada por el museo mediante publicaciones de producción propia. Contará con el asesoramiento de la Subcomisión Consejo Redactor, integrado por especialistas elegidos a tal efecto, entre los miembros que componen la Comisión Técnica del Museo Atarazanas. El departamento estará coordinado por un Jefe de Publicaciones que se encargará de la supervisión de trabajos, así como de la determinación de circuitos de circulación, política de intercambio de publicaciones, etc. En el proceso de diseño y edición de publicaciones se cuidará especialmente el reflejo de la imagen corporativa y las normas de edición acordadas para cada formato. Para el cumplimiento de todas las reglas y cuestiones técnicas de edición, se

elaborará un *Manual de Procedimientos* en colaboración con el departamento de Marketing y Publicidad. A su vez, el departamento podría estar asistido eventualmente por un becario que realice trabajos de redacción, edición y corrección, así como tareas de gestión propias del departamento. En la tienda-librería se podrán adquirir todas las publicaciones producidas por este departamento, junto con otras publicaciones de la Consejería de Cultura y otros materiales relacionados con la museología y el Arte Contemporáneo.

El programa de publicaciones del Museo Atarazanas supone un coste considerado para el museo, pero será una inversión para el mantenimiento del interés. No obstante, para evitar las pérdidas, a parte de seleccionar muy bien el tipo de publicación necesitamos, podemos diseñar un plan de circulación y distribución de materiales en librerías...

De momento, se revisarán propuestas ya planteadas en el documento *Avance del Plan Director* y se intentará llevar a cabo de manera regular las siguientes publicaciones propuestas:

1. Publicaciones periódicas:

- *Boletín del Museo Atarazanas*. Difundirá noticias a cerca de la actividad diaria de la institución. Podrá incluir entrevistas con artistas, con el personal del museo y puede incluir una agenda cultural con una relación de exposiciones y actividades culturales en otras ciudades, siempre en relación con la cultura contemporánea. Se repartirá a los visitantes a la entrada, o salida del museo. Será una publicación de bajo coste con una periodicidad mensual y cuya tirada podrá superar los 50.000 ejemplares.

2. Publicación de catálogos:

- Publicación del Catálogo Razonado de la Colección Permanente.
- Publicación de catálogos de las exposiciones temporales más relevantes, con ensayos de artistas, de críticos nacionales e internacionales, etc. Es lo que verdaderamente perdurará en el tiempo. Se harán solamente dos al año, pues serán de calidad y por lo tanto costosos y los únicos que pueden

llegar a mantener la cuota de mercado son los relacionados con grandes y exitosas exposiciones

3. Material didáctico.

- Publicación de paquetes didácticos para el profesorado.
- Publicación de material didáctico para niños: catálogos, juegos como puzzles, libros para colorear, preguntas y respuestas etc.⁷¹, juegos de mesa basados en la colección o el edificio.

4. Materiales de promoción: folletos, programa de formación (para amigos, publicidad directa):

- Publicación de memorias sobre las actividades llevadas a cabo en museo al final de cada temporada. Contará con un soporte teórico a la vez que se catalogarán las obras expuestas.
- Publicación de actas de congresos, cursos o seminarios organizados por la institución.
- Libros de bolsillo. En inglés y francés Describen brevemente el museo y su colección e incluirá reproducciones de las obras más relevantes.
- Folletos informativos desplegados y coleccionables (trípticos, dípticos, *flyers*, adhesivos). Con motivo de la inauguración de cada exposición se editará un folleto desplegable informativo, en él se darán las pautas fundamentales para la comprensión de las obras así como de la trayectoria del artista.
- Carteles.
- Postales.
- Colaborar con otras publicaciones de prestigio como: *Arte y Parte*, *La Revista del CGAC*, *Periférica*, *Lápiz*, *Revista de Museología*, *Mus-A*.

⁷¹ Este tipo de publicaciones se hará en colaboración con los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes en el marco legal del Decreto 269/ 1985, de 26 de septiembre y de la Resolución de 30 de marzo de 1993, entre la Dirección General de Bienes Culturales y el instituto Andaluz de Evaluación Educativa y Formación del Profesorado

2. PROYECTO MUSEOGRÁFICO.

2.1. ARQUITECTURA DEL MUSEO.

2.1.1. Historia del inmueble. Las Reales Atarazanas de Sevilla.

2.1.1.1. Historia.

Las actuales Atarazanas (registradas como BIC el 13 de marzo de 1.969) se encuentran edificadas en siete naves, mandadas construir por Alfonso X el Sabio en 1252, presumiblemente sobre las anteriores almohades de Abu-Yaqut Yusuf, destruidas durante la conquista de la ciudad por el rey Fernando III⁷².

Aún puede leerse la lápida fundacional:

Sabe, o lector, que esta casa y toda su fábrica hizo el sabio y claro en sangre don Alfonso. Fue este príncipe inducido a preservar sus baxeles para las conquistas del Austro. Informe estuvo la arena aquí donde resplandece poblada con el arte, en la era 1290⁷³.

En las crónicas almohades encontramos algunas referencias al puerto de Sevilla. La primera de ellas es del año 1171-1172. El texto del cronista Ibn Abi Zar relata las grandes obras que emprendió el califa Abu Ya qub en Sevilla en su primera venida a Al-Ándalus y formando parte de su proyecto de *hacer de Sevilla una capital*.

Los almohades conquistaron Sevilla el 17 de enero de 1147. Hasta entonces la ciudad del Guadalquivir obedeció al poder almorávide.

Pese a esta entrada de los almohades por la fuerza en Sevilla, al comenzar 1147, y a su sucesiva ocupación del territorio alrededor, y pese a todo cuanto estos nuevos amos

⁷² Ver anexo III.

⁷³ Esta fecha corresponde a la llamada *era española o hispánica*, que tenía treinta y ocho años de adelanto con respecto a la era cristiana.

harían para controlarla, Sevilla, como otros lugares ya dominados por los almohades, les retiró su obediencia durante casi unos tres años a continuación, desde finales de 1147 hasta 1150. Es decir, que la etapa almohade de Sevilla empezó, de forma ininterrumpida, a partir de la exacta mitad del siglo XII, para acabar hacia 1229, aunque aquel desligarse del imperio magrebí se prolongara, en una convulsa etapa post-almohade (con sólo el breve y teórico reconocimiento al Califa almohade de Marrakech, entre 1238 y 1242), hasta la conquista del rey castellano Fernando III, que entró en Sevilla el 22 de diciembre de 1248.

Este siglo de dominio almohade (1147-1248) contiene los definitivos episodios claves y situaciones de la desintegración sevillana-andalusí y su sustitución por la soberanía cristiana peninsular, que –dicho con términos tradicionales- conquistó y repobló, al mediar el siglo XIII, este territorio sevillano, integrado en Al-Ándalus desde comienzos del siglo VIII, y que alcanzó su máximo rango, por la capitalidad de Sevilla, precisamente, durante esta etapa almohade. En la estrecha vinculación de Sevilla con los almohades, y a través del conjunto de procesos políticos, sociales, culturales y económicos, se hallan las causas tanto de la brillantez de esta ciudad andalusí, como de su definitiva incapacidad de superar la presión expansiva cristiana, sobre todo en los ámbitos político, militar y comercial.

Nueve fueron los mandatarios almohades sobre Al-Ándalus, hasta 1229, cuando acabaron sustituidos por las Terceras Taifas, reunificadas por el sultanato efímero de Ibn Hud de Murcia, y al final por el de los Nazaríes de Granada, el último Al-Ándalus (1232-1492).

Desde 1120 a 1268 en el Magreb, y desde 1146 a 1229 en Al-Ándalus, tres etapas distintas marcan diferencias en casi todas las manifestaciones del período almohade: primero, la fundación y consolidación de su doctrina y su imperio; segundo, su apogeo, durante los califatos de Abu Ya'qub y Abu Yusuf (1163-1199), y luego la decadencia. Estas tres etapas conforman, también, las tres fases de la relación entre los almohades y su capital andalusí de Sevilla.

Otro autor, Ibn Sahib al-Sala, se hace eco de la construcción de unas Atarazanas, mandadas contruir por el califa Abu Ya'qub en el año 1184, unos meses antes de su propia muerte. Las obras quedaron suspendidas con la muerte del califa. Su hijo y sucesor Abu Yusuf continuó parcialmente el proyecto de su padre, así en algunos casos se menciona

explícitamente el abandono de alguno de ellos; en otros como ocurre en las Atarazanas, no se vuelve a decir nada.

La existencia de un epígrafe fundacional de Alfonso X que fecha su construcción en 1252 y la ausencia de estructuras arquitectónicas almohades, hace concluir a los arqueólogos que se trata de un edificio cristiano.

La navegabilidad del Guadalquivir conforma a Sevilla como ciudad-puerto vinculada al desarrollo económico, político y cultural del espacio geográfico del Mediterráneo, alcanzando su universalidad al concedérsele el monopolio del comercio de Indias.

La trama base de estos astilleros para la construcción de galeras se concretó en la yuxtaposición de diecisiete naves dispuestas en perpendicular a la dirección del río y adosadas en su fondo a la muralla almohade de la ciudad, conformadas mediante líneas de arcos.

Construidos fuera del recinto murado, en el Arenal del puerto, estos astilleros asentados sobre la ribera producirían, antes de su actual relleno, la experiencia espacial de una sucesión en paralelo de las naves de una iglesia mudéjar. Se elige pues una planta de tipología basilical.

Con la pérdida del uso originario del edificio, a mediados del siglo XVI, y tras los trabajos realizados en el espacio portuario para la defensa hidráulica, va a producirse la elevación del nivel de origen de las naves en 3,90 metros, levantándose un muro en su frente y compartimentándose su interior, en época de los Reyes Católicos, para bodegas y almacenes.

Poco antes de terminar el siglo XVI se produce un nuevo cambio de uso en las naves 13, 14 y 15, donde se va a alojar la Aduana, constituyéndose por primera vez un conjunto de naves como entidad autónoma dentro de la trama espacial homogénea de las Atarazanas. En 1680 comienzan las obras según las trazas de Asensio de Maeda y en su proceso se reconoce la intervención de Juan de Oviedo.

Sobre las naves 8, 9, 10, 11 y 12 se va a realizar, hacia el año 1641, una nueva actuación para alojar el Hospital de la Santa Caridad, sede de la cofradía que, con la finalidad de recoger los cadáveres de ahogados y ajusticiados, desde 1578 se reunía en la

capilla, consagrada a San Jorge, que estaba alojada en la nave 8. A través de la entrada del Hospital desde la calle Temprado se accede a dos patios gemelos, en correspondencia con la anchura de las naves, que articulan la distribución de las diferentes dependencias hospitalarias y la capilla. Pero la aspiración vertical de estos patios y su formalización barroca exigieron la supresión de arcos que no obstante recomponen su huella mediante la introducción de una galería alta sobre columnas de mármol.

El primer asentamiento en Atarazanas de dependencias artilleras se remonta al año de 1587, en pleno reinado de Felipe II. Para este fin se ocupan cinco naves.

Será en 1783, con la reforma introducida por Carlos III, cuando se produzca la total consolidación de la manzana constituida por las antiguas Atarazanas del río. Se va a acometer una operación arquitectónica de primer orden, que en líneas generales dejará al edificio tal y como lo encontramos en la actualidad. Supone la construcción de las naves altas y el cuerpo de fachada para sala de armas, que transforman el primitivo frente de las naves mudéjares, de resonancias fabriles, en un organismo arquitectónico que asume el compromiso de lo urbano.

Al situar el espacio de ingreso en el centro del cuerpo de fachada, la nave 4 se convierte en el eje vertebrador y de registro de las restantes.

El crecimiento sobre las naves abovedadas 2, 4 y 6 mediante un orden de naves altas genera un sistema alterno para la entrada de luz natural y ventilación, al disponerse las naves 3, 5 y 7 como patios cenitalmente iluminados.

La amplia escalera necesaria para el acceso a la Sala de Armas, situada en la planta principal, y a las naves altas, se emplaza adosada tras este cuerpo de cabecera, ya que el entramado estructural del mismo no permite desarrollarla en su interior.

El comienzo del siglo XIX coincide con la erección de nuevos almacenes, que se van a alinear con el Paseo de Colón. Esta actuación no se adosa al edificio de Carlos III, lo que va a hacer más sutil su relación con él. Se realizará una nueva fachada al Paseo de Colón con un planteamiento mimético.

Como consecuencia, se crea el sugerente pasaje que es la calle Temprado, espacio urbano definido lateralmente por una verja y unos jardines. La vuelta de la verja para

construir la esquina de la calle Dos de Mayo se resolverá con la introducción de un pequeño edificio-pabellón que en 1.902 albergó la Capilla y que después se convirtió en biblioteca.

En el siglo XX se produce la última y desafortunada intervención sobre las 5 últimas naves de las Atarazanas. En 1945 se construye el edificio de la Delegación de Hacienda tras la destrucción de las arcadas de fábrica mudéjar.

La elevación de las riberas mediante rellenos, la plantación de paseos arbolados exteriores para la fijación de las mismas, y finalmente la continuada obra hidráulica para extender el puerto hacia el sur y alejar el cauce corriente de la ciudad, también permitieron el derribo de las murallas y la transformación del viejo límite en una vía de circulación perimetral que definitivamente abrieron a la ciudad el territorio.

Por ello su emplazamiento actual goza de una posición urbana de privilegio: enclave inserto a la red viaria renovada de la ciudad contemporánea, pero inmediato y a las puertas de la ciudad interior, o centro histórico.

La historia de los crecimientos y transformaciones de las Atarazanas pone de relieve el carácter de trama espacial base que puede tener la potente estructura mudéjar, y en ello radica la modernidad de este colosal y antiguo espacio fabril con capacidad para adaptarse a través de los siglos a muy diversas y singulares arquitecturas.

2.1.1.2. Arqueología.

Al tratarse de un edificio histórico, la Consejería de Cultura tiene como norma aplicar en ellos una metodología interdisciplinar desde la que se acepta que un monumento es portador de valores históricos. Esta posición de partida, que asumió en todo momento el CAAC, favoreció la obtención de un cuerpo de datos cualificado. Esta documentación no sólo enriqueció el conocimiento del edificio a nivel puramente histórico sino también técnico, aportando una visión global e indispensable que matizaba, contradecía, corregía o añadía datos a los que podrían ser aportados por un análisis simplemente estilístico, espacial o documental. Para su consecución pues, se utilizó la metodología arqueológica.

Se realizaron informes arqueológicos orientativos, enfocados hacia la reconstrucción de la dimensión original del edificio y hacia la comprobación de la existencia de la muralla almohade en el fondo de las naves.

Para la fijación de la altura originaria de las Atarazanas de Sevilla, se planteó un sondeo estructural horizontal de aproximadamente 2,00 x 2,00 metros junto, a dos caras de un pilar cualquiera, dadas las características homogéneas del edificio. El sondeo fue levantando continuas capas de relleno conformado en tongadas horizontales sucesivas no muy compactas, descubriéndose el pilar analizado, su línea de impostas y el sector vertical subsiguiente. La única interrupción estructural consistió en la aparición de un muro de ladrillo de 0,60 m de anchura, transversal al pilar y adosado a él.

Para concretar un balance global de las distintas actuaciones de las que había sido objeto el edificio desde finales de 1992 a 1995, así como reflejar aquellas cuestiones y problemas que deberían de ser tenidas en cuenta durante la continuación de los trabajos de rehabilitación del inmueble, doña Cruz Agustina Quirós Esteban, Directora de Intervenciones Arqueológicas, dirige en 1996 al Centro Andaluz de Arte Contemporáneo un escrito para dar a conocer el estado en el que se encontraban las investigaciones arqueológicas en aquellos momentos y los trabajos pendientes de finalización.

En este escrito se informaba que *hasta la actualidad —1996— la arqueología ha estado presente en las distintas fases preliminares de la obra de transformación del inmueble en sede del CAAC. Los resultados han sido altamente satisfactorios, proporcionando datos cuya repercusión va incluso más allá de la propia interpretación global del recinto. Esta riqueza informativa y el diálogo continuo y abierto entre los distintos equipos que allí han trabajado, ha permitido que hoy estemos en condiciones de acercarnos al propio devenir histórico de este edificio singular y complejo, y que seamos capaces de individualizar aquellas cuestiones [...] cuya investigación es fundamental para conocer estructural e históricamente el conjunto. Tras comprobar la capacidad portante de datos que contenía el conjunto, se planteó una primera intervención arqueológica, que se desarrolló de Diciembre de 1992 a Abril de 1993 [...] En esta ocasión, se efectuaron numerosas catas y sondeos que afectaron tanto al subsuelo como a los paramentos y bóvedas, a través de ellos se definió los distintos momentos constructivos e históricos*

presentes en el edificio. Cabe destacar, el análisis de la cimentación, cuya documentación de cotas y tipo era esencial para todos los equipos allí implicados.

En una segunda intervención arqueológica se comunicó al CAAC que los restos exhumados aconsejaban una nueva actuación encaminada a su total documentación. Esta fase de excavación superó las expectativas de partida, proporcionando un volumen de información ingente sobre la etapa previa (islámica) y más antigua del inmueble (bajomedieval cristiana). Estas estructuras recuperadas —torre de la nave 5, barbacana y puerta en recodo de la nave 1— se hallan integradas en la arquitectura primitiva.

El informe concluía que *los resultados obtenidos indican con claridad que [...] era necesario continuar los trabajos destinados a constatar aspectos tan importantes para el edificio como:*

- *Cimentación de la muralla y barbacana.*
- *Edificaciones extramuros anteriores al levantamiento de la cerca y posteriores a la barbacana.*
- *Relación estructural y de uso entre la muralla/antemuro y el propio edificio de las Atarazanas.*
- *Estudio en profundidad de la puerta y su reforma posterior ya posiblemente cristiana.*
- *Estudio de la Torre del Postigo para constatar si se trata realmente de una funda posterior o de nueva creación durante el período cristiano.*

Además recordaba la necesidad de concluir algunos de los aspectos técnicos ya iniciados —planimetría— y otros no acometidos hasta aquel momento —clasificación, estudio y dibujo del material cerámico—. Esta ejecución era entonces y es aún indispensable para concluir una memoria científica de las intervenciones efectuadas y disponer de la documentación gráfica necesaria para futuras publicaciones; también de cara a las obras de rehabilitación, que aportarían datos técnicos e históricos fundamentales para la comprensión del recinto.

Por último, consideraba que el estado de conservación del conjunto arqueológico recuperado permitía la formulación de propuestas de reintegración como en su día comunicaron a los arquitectos responsables del Proyecto de Rehabilitación.

Según muestran los materiales, de la compacidad y carácter del relleno parece advertirse un uso y colmado continuos y rápidos durante el siglo XVI, quizá motivados por la necesidad de ganar altura y huir de las crecidas del río.

El muro aparecido nos documenta decisiones de compartimentación en el uso de las Atarazanas entre 1550 y 1560, aun cuando se trata de buena construcción. Su abandono rápido va acompañado del desmonte parcial y recreado continuo de las cotas mediante escombros de actividades domésticas, lo cual evidencia posiblemente los problemas de relación con el río y la utilización del edificio como escombrera.

Comparando las Atarazanas con la arquitectura mudéjar de la Baja Andalucía, desde el punto de vista formal y constructivo, podemos establecer una relación entre arquitectura religiosa y arquitectura civil. En los trabajos realizados se replantearon las dimensiones hipotéticas de la nave de Atarazanas y se pudo establecer por vez primera la altura primitiva del edificio. La cota de la pavimentación originaria sobre la coronación de la zapata del pilar quedó fijada a 6,00 metros bajo la solería actual, establecida en el siglo XVII y que permanece hasta nuestros días sin diferencias notables.

Los trabajos de investigación documental recurrieron a los principales centros y archivos de especial interés para el edificio: Archivo General de Indias, el Archivo General Militar, Archivo General de Simancas y el Servicio Cartográfico del Ejército.

2.1.1.3. La Muralla.

No trataremos aquí las posibles soluciones visuales y conceptuales que el proyecto arquitectónico final del museo otorgue a la muralla, pero si debemos señalar su notorio protagonismo en el edificio, y esto hace que exija un estudio aparte, al constituir un ente

arquitectónico único. La muralla es parte de la ciudad, y en cuanto a las Atarazanas se refiere constituyen gran parte de su sentido, les da contenido y conforman su carácter.

Para investigar la existencia de la muralla almohade al fondo de las naves, se practicó una cata vertical estrecha desde el suelo hasta el techo, en la que se picaron enfoscados hasta llegar a las fábricas originales. El tapial corresponde a la muralla en tongadas de 80 centímetros a 2 ó 3 centímetros de profundidad, advirtiéndose el remate final, y determinándose la altura de la muralla en 5,70 metros y la modulación del almenado.

Las Atarazanas están adosadas a la muralla en su cara externa y, este hecho, junto a la excavación de las 7 naves —que descubrirá el paño aún más e incluso hará que lleguemos hasta sus cimientos— hace que tratemos a la cerca islámica con cierta amplitud, porque la recuperación de ésta en las intervenciones que se realicen, su puesta en valor e integración en el futuro Museo serán de gran importancia. La muralla se percibirá, en su visión de la profundidad del edificio, desde el mismo momento que ingresamos en el inmueble. La muralla tendrá que consolidarse y restaurarse; deberá permanecer inalterable y constituirá uno de los signos arquitectónicos más distintivos del museo.

Puede que no hiciera falta dejar al descubierto todo lo excavado y pudieran adecuarse o integrarse partes del antemuro y barbacana de la muralla. Una opción sería tomar constancia fotográfica y planimétrica de su localización y estado, para su inclusión en estudios descriptivos y así documentar aún más el estudio del sistema defensivo sevillano.

2.1.1.3.1. Cronología de la muralla.

Sobre la cronología de las murallas, teniendo en cuenta los datos que poseemos, consideramos que debió tener al menos dos recintos diferentes, que son:

- Uno más antiguo, de tamaño menor. Recinto de origen romano del que no subsisten en la actualidad vestigios visibles. Los únicos restos detectados corresponden a hallazgos fortuitos en el subsuelo de la ciudad, siendo estos datos, junto con la observación de la topografía urbana actual lo que han permitido trazar un recorrido hipotético de la primera muralla de Híspalis. A través de las fuentes árabes tenemos noticias de la reconstrucción, así como de la destrucción y el desmantelamiento de esta muralla en diversas ocasiones desde el emirato omeya hasta la época taifa, incluso en plena época almohade se nos habla de desmantelamiento en la muralla y en el palacio de Ibn Ábbad.
- El segundo recinto, es bajomedieval y supone la delimitación de un espacio urbano tan amplio que no se llegará a colmar prácticamente hasta la contemporaneidad. De este recinto es del que prevalecen numerosos vestigios en la ciudad.

Los primeros estudios rigurosos sobre la muralla de Sevilla proceden de dos investigadores que conocían bien la arquitectura militar norteafricana, que son: George Marçais (1926) y unos años después Henri Terrasse (1932); ambos dataron la muralla de Sevilla como almohade. Esta cronología fue asumida por Manuel Gómez Moreno (1932) y Leopoldo Torres Balbás (1949), que eran las voces más autorizadas entre los investigadores españoles de la época, así como entre los investigadores sevillanos por el Prof. Carriazo (1951). En esos mismos años, el arabista Evariste Levi Provençal encontró nuevos fragmentos de la crónica de *Al-Bayán al-Mugrib* del historiador Ibn 'Idári (siglo XIII), en uno de cuyos párrafos se mencionaba la reconstrucción de cercas de diversas ciudades de Al-Ándalus (Granada, Almería, Córdoba y Sevilla), concretamente sobre Sevilla dice así:

La gente de Córdoba se encargó de reparar las murallas según su antigua costumbre, se decidió que la gente de cada mezquita levantara lo que les era contiguo, y se terminó el trabajo sin desórdenes ni quejas, y así hizo también la gente de Sevilla [...].

Esto ocurrió el año 1125-1126. A partir de este texto Levi Provençal menciona las intervenciones en murallas de otras ciudades de Al-Ándalus, y fue Torres Balbás en 1951 el que argumentó con esta fuente y con datos de carácter arqueológico, la época almorávide como el momento constructivo de la muralla y el antemuro de la ciudad de Sevilla. Este antemuro puede observarse en la cata realizada en las naves 1 y 2 de Atarazanas.

Toda la bibliografía posterior a ésta, aceptó esta datación de la muralla en época almorávide, aunque pocos años después —1957— el profesor Collantes de Terán Delorme destacó la importancia de las construcciones emprendidas bajo los almohades y concretamente en tiempos del califa Abu Ya qub Yusuf, cuestión sobre la que incide el hispanista egipcio Salem, quedando definitivamente establecida la dualidad constructiva en época almorávide y almohade.

2.1.1.3.2. Referencias en las fuentes árabes sobre la época almohade.

Muy tempranamente comienzan las menciones sobre las intervenciones en la cerca de Sevilla. Ya en el 1150 hay un texto en el que expresamente se cita la construcción de una alcazaba para mantener apartados a los nuevos dueños de Al-Ándalus de los pobladores de la ciudad.

La alcazaba levantada a mediados del siglo XII desmanteló la muralla de Ibn Ábbad, es decir, de al-Mu'tamid.

Hubo desmantelamientos de muralla en época almohade, hecho que las excavaciones arqueológicas en Sevilla ponen de manifiesto tanto en edificios públicos, como privados —sillares reutilizados en las construcciones—.

La otra cuestión que nos interesa, es que la muralla a que se refiere la crónica es la de Ibn Abad del año 1090. Por lo tanto debemos suponer que la cerca vigente era la de época taifa, aunque indudablemente con reparaciones posteriores.

Por otra parte contamos con menciones que corresponden ya al momento en que el antiguo gobernador de Isbiliya, Yúsuf Abu Ya'qub, es proclamado califa, desde este

momento emprende una intensa labor constructiva en nuestra ciudad, que podemos recoger en palabras del cronista al-Sala:

Él fue el que hizo de Sevilla una capital, y ordenó construir su muralla por la parte del río de su dinero, después de la destrucción (que sufrió) por la gran crecida del río, que salió por sus frentes y sus lados en el año 1168-1169. La hizo construir con guijarros y cal viva, desde el suelo a la altura que tiene ahora, por sus mejores encargados.

2.1.1.3.3. Conclusiones.

Teniendo en cuenta las noticias aisladas que tenemos a través de las fuentes árabes podemos decir que:

- La muralla construida en piedra por al-Mu'tamid en el año 1090, sirvió como defensa sólida de la ciudad ante el ataque almorávide.
- Esta muralla es la que se reparó en dos ocasiones en época almorávide. La primera vez en el año 1125-1126, fecha en la que los habitantes de los barrios reconstruyeron lo que les era contiguo.

Teniendo en cuenta estos datos, no podemos seguir manteniendo que la ampliación de la muralla de Isbiliya, que hizo de ella una de las murallas urbanas más grandes de Europa, alcanzando casi los 6.000 metros de perímetro, fuera una ampliación de época almorávide.

Ahora bien, con respecto a la actividad constructiva bajo los almohades, en lo que se refiere a las fortificaciones de Sevilla, contamos con los siguientes datos:

- 1150: se construye una alcazaba para la que se reutilizó piedra de la muralla de Ibn 'Abbad.
- 1168: Abú Ya'qub ordena reconstruir la muralla por el lado del río. Se construyó de piedra y cal viva, por sus mejores encargados.
- 1171-1172: Se edificaron:
 - . La alcazaba cimentándola hasta el agua; también las atarazanas contiguas al muro de la alcazaba que estaba junto al río.
 - . Los zalaliq o rampas de acceso a las puertas por el lado del río.
 - . Paño de muralla de la Bab al-Yahwar (Puerta del Agua, o de la Judería).
- 1221-1222: Se construyó:
 - . La Torre del Oro
 - . El antemuro
 - . El foso circular.Además se restauraron las murallas.

Con la observación de los vestigios emergentes y exentos podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- El material constructivo es el tapial. Ciertamente a lo largo de los casi 6.000 metros de muralla se observan calidades distintas tanto por la propia tierra (cuyo abastecimiento era a pie de obra), como por la proporción de cal usada (dependiendo de la mayor o menor proximidad al río). Los cajones de tapial tienen una altura media entre 0,80 y 0,85 m y una longitud variable que alcanza como máximo los 2,50m.
- El ladrillo se usa para las cubiertas y enmarcando los vanos (saeteras y puertas).
- La tipología de la cerca.

- Las torres, en los lienzos que se conservan emergentes, se distribuyen a una distancia rítmica. Son en la mayor parte de los casos de planta cuadrada y sólo hay algunas excepciones como la cercana Torre de la Plata (de planta octogonal) y la Torre del Oro (de planta dodecagonal).

2.1.1.3.4. Estructura y construcción.

El material básico utilizado en la construcción de las murallas de Sevilla es el tapial, es decir, un hormigón antiguo compuesto por áridos naturales (arena y grava), en menor medida de machaqueo (fragmentos de ladrillo, cerámica...), unidos con cal. Es importante hacer notar que estamos hablando de “hormigón” prácticamente en el sentido que lo conocemos hoy, y no simplemente de barro apisonado, que también es conocido en el mundo de la Arqueología y de la construcción en general como tapial; de esta forma evitaremos confusiones.

Junto al tapial islámico o tabiya se utilizarán puntualmente otros materiales auxiliares como el ladrillo empleado a menudo en las torres como revestimiento, delimitando vanos o en verdugadas, técnica esta última que se observa igualmente en la barbacana. La piedra se utilizará también en la construcción de puertas, tanto reforzando esquinas como en los arcos.

La puesta en obra del tapial se realiza mediante los llamados cajones, es decir, tablas de madera de dimensiones fijas que actúan de encofrado. En estos cajones, se vertía el tapial, teniéndose buen cuidado de apisonar y distribuir la mezcla de una forma homogénea, de tal forma que no quedara ningún punto de encofrado sin ocupar por el hormigón. Ese mismo cuidado se observaba en la preparación y dosificación de sus componentes. Los áridos, por ejemplo, debían ser lavados y cribados, a la vez que se controlaba la proporción granulométrica adecuada a la dosificación elegida.

Como se ha dicho, el conglomerante utilizado fue la cal grasa, como han demostrado los análisis practicados. Teniendo en cuenta la envergadura de una empresa

como era el levantamiento de una cerca urbana, las cantidades ingentes de cal que necesitaría y el proceso tecnológicamente complejo para su obtención, debieron de existir grandes hornos que proporcionaran continuamente este material.

En cuanto a la cimentación de la muralla, un elemento aparece fijo en todos los puntos estudiados: los resaltes que a modo de zarpas o zapatas aparecen en los fundamentos de los muros. La técnica de cimentación sólo ha podido documentarse en las excavaciones de la Macarena. Aquí encontramos, en el caso de la muralla, dos resaltes exteriores que se levantan sobre el firme y corresponde cada uno a un cajón, y uno interior que se apoya en un paquete de piedras.

En el caso de la barbacana, debido a la profundidad alcanzada en los cortes, no se pudieron detectar más que los resaltes exteriores y uno interior en el que no se utilizó encofrado, sino el vertido directo del tapial sobre la zanja de cimentación.

Se constató en el lienzo de la Puerta Real que tras los dos primeros recrecidos aparece un tercero, que puede obedecer a la necesidad de dotar a la línea defensiva del río de mayor envergadura y entidad para hacer frente a las embestidas de agua en los frecuentes casos de inundación.

Siguiendo los datos extraídos de las investigaciones en la Macarena, las torres flanqueantes parecen adoptar el mismo sistema de cimentación y construcción, aunque con particularidades. Hasta la altura del paseo de ronda las torres son macizas; sin embargo, su interior se ha rellenado de un tapial menos consistente que el de sus paramentos exteriores, que han funcionado como encofrado. Las torres se han construido adosadas a la muralla, no trabadas a ella.

Exceptuando los sistemas de acceso del área palatina sur, sólo conservamos dos puertas medievales apenas reformadas, la de Córdoba y el Postigo del Aceite, y una tercera, la de la Macarena, profundamente alterada, pero que aún conserva vestigios originales, puestos en evidencia en los trabajos de restauración de 1985 y en las recientes de consolidación.

En la muralla existen distintas tipologías de puertas medievales. La del Postigo del Aceite es de acceso directo flanqueado por dos torres —una de ellas en el interior de la nave 1 de Atarazanas—⁷⁴.

Se necesitan más campañas de excavaciones sobre las antiguas puertas de la ciudad, que contribuyan a despejar los innumerables interrogantes que aún nos plantean los accesos del recinto medieval.

2.1.1.3.5. Recuperación de la cerca islámica.

El proceso restaurador deberá ajustarse a la metodología y tecnología originales, empleando materiales de la misma naturaleza y con su disposición primitiva. Sobre los cajones de tapial más erosionados, y cuya pérdida de material amenace la estabilidad del monumento, deben consolidarse nuevos cajones de argamasa, como se han realizado ya en otras intervenciones restauradoras. Así ocurrió en la realizada en la puerta de la Macarena, desarrollándose bajo la dirección del arquitecto García-Tapial y León y el aparejador Cabeza Méndez.

Muy interesantes han sido también las restauraciones en la Muralla del Valle, la Casa de la Moneda, Torre de la Plata, Puerta Real y Muralla del Alcázar.

La descripción detallada de los trabajos de restauración de estas edificaciones ha sido objeto de diversas publicaciones. Para concluir diremos que con la restauración del cuerpo de muralla en el museo Atarazanas se contribuirá a rehabilitar la memoria histórica de la ciudad y de su cultura material. Todos los objetos —producciones cerámicas, etc. — encontrados en el lugar serán mostrados de forma permanente al fondo de las naves 1 y 2 del cuerpo de muralla.

⁷⁴ Consultar el trabajo inédito de D. JIMÉNEZ: *Estudio histórico-arqueológico de las puertas medievales y postmedievales de las murallas de la ciudad de Sevilla*. Premio de Investigación Ciudad de Sevilla 1995.

2.1.2. Descripción del edificio.

En la definición arquitectónica de las Reales Atarazanas de Sevilla⁷⁵, la realidad dominante de las naves, construcciones realizadas por la cubrición a dos aguas de una sucesión de líneas de arcos, marcan el carácter emblemático de la edificación.

Las vastas proporciones de las diecisiete naves adosadas, de 100 m de largo y 12 m de altura, constituidas mediante un sistema de líneas de pilastras de ladrillo de 2,40 x 1,80 m., de las que arrancan los arcos de una luz media de 11 m., permitían la construcción de navíos. Estas dimensiones han inducido a lo largo del tiempo las intervenciones posteriores, resultado de nuevas interpretaciones de este colosal espacio. Las pilastras de arcadas principales se desarrollan hasta la cota de -6,15m., dónde aparece una zapata corrida de 1,30 m. de canto, de argamasa bastante compacta con un encofrado perdido de madera.

La contemplación del espacio en su forma actual, tras las obras de demolición y consolidación llevadas a cabo en el período 1993-95 por la Consejería de Cultura, permite observar con gran nitidez un espacio diáfano estructurado en naves por las potentes arcadas mudéjares originales, que dotan al espacio base de transparencia visual y de doble perspectiva, una en la dirección mayor de la nave, y otra perpendicular a la anterior. Nos ofrece en la conjunción de ambos puntos de vista la percepción del conjunto completo como una cadencia de luz natural y sombra, introducida por la alternancia de naves con cubiertas acristaladas que permiten la entrada de luz solar.

La trama base de estos astilleros para la construcción de navíos se concreta en la yuxtaposición de 7 naves -17 en su origen- dispuestas en perpendicular a la dirección del río y adosadas en su fondo a la muralla almohade de la ciudad, conformadas mediante líneas de arcos que, además de soportar la cubierta, van a canalizar la recogida de aguas a modo de acueducto.

Las Atarazanas son muestra del importante influjo que el arte almohade ejerció sobre la arquitectura medieval sevillana. Otro ejemplo lo tenemos en las iglesias mudéjares,

⁷⁵ Ver anexo I.

en cuyas naves, similares a las de las Atarazanas, se impuso la cubrición de madera de tradición almohade.

Esta comprensión de la arquitectura de las Atarazanas como la yuxtaposición, una tras otra, de las naves de una iglesia mudéjar, explica su originaria techumbre a dos aguas de madera. Se elige pues una planta basilical y así ocurre en San Marcos, Santa Marina, San Román y también en las Atarazanas de Barcelona. De las de San Gil y San Julián mostramos fotografías, que nos acercan a esta visión, sobre todo en las obtenidas desde el coro de San Gil, ya que sería aproximadamente lo que veríamos al asomarnos a la Sala Central de Atarazanas.

Estas cubiertas de madera recaen sobre las arcadas de ladrillo que hoy contemplamos cuyos arcos, ligeramente apuntados, presentan el intradós rehundido en continuación de las pilastras, de sección rectangular, que como decíamos eran de 2,40 x 1,80m., salvando una luz de 8.50m., con una altura hasta el arranque de los arcos de 5.00 m. Cada hilera de estas pilastras descansa sobre una cimentación de zapata corrida, cuyo firme se alcanza a 2.00 m., bajo la cota del suelo originario.

La fuerte direccionalidad producida por las arcadas se enriquece con la aparición de una segunda dirección, perpendicular a la primera, que es generada por la sucesión en paralelo de estos arcos. En la intersección virtual de ambos sistemas radica, en gran medida, la fuerza de esta estructura formal que constituye, en última instancia, la definición arquitectónica del edificio.

En definitiva, las Atarazanas se revelan como una arquitectura donde predominan los espacios flexibles y diáfanos, sin ningún tipo de compartimentación más allá de los ejes de pilares. El interior era amplio con una anchura por nave de en torno a 9 m de promedio y un alzado de 11,40 hasta el inicio de la techumbre. El resultado es un conjunto lo suficientemente espacioso como para permitir guardar, reparar o construir barcos a una altura muy influenciada por el río.

2.1.2.1. El cuerpo de fachada, naves superiores y buhardilla.

El aspecto formal que las Atarazanas presentaban al Arenal, era el de un frente industrial abierto para posibilitar la entrada y salida de los barcos. Condición indispensable que las Atarazanas debían cumplir era esta relación directa con el agua, que en Sevilla siempre estuvo garantizada ya que la diferencia entre la cota de las naves y el río apenas si llegaba a un metro, al estar situadas en el amplio arenal del puerto de suave pendiente.

En este conjunto arquitectónico y con la intención de ofrecer un frente de la ciudad al río, se formaliza, en el espacio correspondiente al primer arco original de cada una de las siete naves, un sistema de arcos de medio punto en perpendicular al primitivo de las Atarazanas, con un cuerpo elevado sobre el mismo, para Sala de Armas. Éste repite la misma dirección estructural creada en la planta baja, con pilastras y arcos de medio punto y forjados y vigas de madera. Así distinguimos una edificación transversal continua a lo ancho de las siete naves que conforman el conjunto, y que figura un edificio unitario de órdenes gigantes, coronado por una cubierta a dos aguas, organizándose como un diferenciado cuerpo de fachada.

Su estructura de cubierta, bajo la que se crea una buhardilla registrable, dispone un conjunto portante de madera, a modo de gran viga en celosía que apoya en las pilastras de la planta principal, resuelta en tres crujías, recorriendo la nave en sentido longitudinal hasta su encuentro con los testeros. Se arriestra entre sí y con los durmientes de los muros de fachada por puentes y tirantes, también de madera.

Sobre esta estructura se apoyan los pares que soportan la tablazón. La madera originariamente empleada para la construcción de esta estructura fue pino americano, calidad melis, posiblemente procedente del lastre de embarcaciones venidas de América.

Los huecos para iluminación abiertos en la fachada se disponen en los ejes de las naves, y éstas se marcan mediante el dibujo de un orden apilastrado que señala la posición de las hileras de arcos del antiguo espacio industrial.

Su simetría proviene de acordar su vano central con la nave 4. La sencillez de pilastras y cornisas matizan las trazas barrocas de la composición general, acercándola a principios más equilibrados del ideal neoclásico.

La voluntad de cerrar el frente de las naves fabriles con el nuevo cuerpo, induce a que este tenga que adoptar una escala gigante, que va a suponer el cambio de la fachada

industrial que hasta ahora presentaba por una fachada urbana con capacidad de constituir por primera vez un frente fluvial.

2.1.2.2. Nivel de ingreso.

Tras el cuerpo de fachada, en el que se dispone centrado un espacio de recibo que cruza diáfananamente su planta baja estableciendo una directa comunicación visual y funcional con el interior, permanecen las naves originarias con un relleno de 6,00m., para acordar su nivel con la cota recrecida para la defensa hidráulica de la ciudad.

En la nave primera, entre los arcos 2 y 3, se introduce la fábrica de fundición de artillería dotada de una alta chimenea de perfil en forma de esbelto tronco de pirámide construida en ladrillo. Cuenta con un patio de apoyo en las nave 2. La sala de la fundición es un espacio autónomo y diferenciado del resto mediante una cubierta que semeja el casco invertido de una embarcación, formada por una perfilería metálica y duelas de madera con lucernarios⁷⁶.

En 1785 se realizan unas importantes reformas cuyo resultado fue el crecimiento en una planta de las naves 2, 4 y 6 con diversas estructuras de cubrición: cerchas de madera, cerchas metálicas o pórticos de hormigón armado; denotan la tecnología del momento de su construcción. Este crecimiento permitía la entrada de luz solar y ventilación a través de las naves, 3, 5 y 7 que quedaban más bajas, funcionando como naves-patios cubiertos.

Finalmente junto a la muralla, en paralelo y adosado a ella, se eleva una construcción sobre las bóvedas de cañón de las naves 3, 4, 5 y 7 que cierran al fondo el conjunto. De cubrición plana mediante pórticos, en sentido perpendicular a las naves de las Atarazanas, son soportadas por columnas de fundición y unas peculiares vigas metálicas en celosía.

Una más profunda comprensión de la configuración actual de las siete primeras naves de las Atarazanas de Sevilla, alcanzada tras el conocimiento, investigación y análisis

⁷⁶ Este es el aspecto que ofrece tras la última intervención para su conversión en sala polivalente, proyectada por Antonio Barrionuevo.

realizados, nos revela que la Maestranza de Artillería es fruto de alteraciones y superposiciones, de un crecimiento interior, con añadidos y reconstrucciones en tiempos y modos diferentes, no constituyendo una obra concluida. La relación y comunicación entre sus diferentes recintos y partes no ha alcanzado madurez estructural a escala de la globalidad, lo que es muy notorio en el recorrido de las naves en su nivel superior.

2.1.2.3. Entorno urbano de Atarazanas: evolución histórica.

En 1846 surge un trascendente proyecto de ensanche de la ciudad, íntimamente ligado a la fuerte estructura lineal a la que se vincula esta margen del río: se trata de la alineación del Paseo de Cristóbal Colón proyectado por Balbino Marrón. La resolana del río no queda ajena a toda esta nueva interpretación del frente de la ciudad.

El comienzo del siglo XX coincide con la erección de los nuevos almacenes, que ahora si se van a alinear con el referido Paseo de Cristóbal Colón. Pero la consecuencia más importante de la nueva relación entre almacenes y Atarazanas, es la creación del Pasaje Temprado, espacio urbano definido lateralmente entre verjas que guardan los jardines de ingreso a las Atarazanas y de otro lado al crecimiento exterior de la Maestranza de Artillería y los jardines de la Caridad. Su encuentro con la calle Dos de Mayo se resolverá mediante un pequeño pabellón levantado en 1902 para la Capilla que fue posteriormente Biblioteca de la Institución Militar.

En 1919 se construyó dentro de estos jardines una edificación para el cuerpo de guardia que disminuyó considerablemente la visión despejada de la fachada de la Maestranza y de la Iglesia de San Jorge anexa al Hospital de la Caridad.

A la hora de recuperar la fachada de Atarazanas, parece lo más adecuado liberar el espacio que ocupaba la Biblioteca Militar.

En 1945 se derribaron las últimas cinco naves mudéjares en el flanco sur de las Atarazanas para la construcción del edificio de la Delegación de Hacienda. Se trata de una

lamentable pérdida del patrimonio histórico sufrida en esta magnífica estructura que con tanto acierto se había adoptado en los siglos anteriores a los más diversos destinos.

En la década de los años ochenta se redacta y aprueba el Modificado del Plan de Reforma Interior del Casco Antiguo de Sevilla, que pone de manifiesto la necesidad de elaborar un Plan Especial de Reforma Interior que libere del Centro Comercial previsto en el anterior Plan de 1968, los terrenos ocupados por los almacenes exteriores de la Maestranza, y el Jardín de la Caridad. Este documento ordena el sector, dedicando su edificación a una institución cultural, nuevo ideal de aspiraciones sociales.

Se pone a prueba la capacidad de la parcela de la Maestranza en claves de ocupación y colmatación, negando el carácter de lugar abierto que poseía como uno de los vestigios del espacio del Arenal, sustrato base del puerto de la ciudad. Este carácter de solar a que se reduce el complejísimo encuentro de las Atarazanas y el río culmina tras la celebración de un concurso de ideas para la ordenación de este enclave con la construcción del Teatro de la Maestranza, que albergaría un Auditorio.

2.1.3. Proyecto arquitectónico de Atarazanas. Planes de Actuación.

2.1.3.1. Estado actual y últimas intervenciones.

En 1988 la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía inició el estudio de viabilidad sobre la capacidad espacial y constructiva de la Maestranza de Artillería como paso previo a su adquisición. Tras el citado estudio, que supuso una primera toma de datos en profundidad sobre su realidad geométrica, estado de conservación, grado de adaptabilidad a muy diversos usos, y los primeros sondeos arqueológicos, la Junta adquirió el inmueble, quedando desalojado por la institución militar en abril de 1993.

En el periodo que va desde 1993 a 1995, se realizaron las obras contenidas en el proyecto de primera fase de rehabilitación, consolidándose las bóvedas de las naves 2 y 4 del cuerpo de muralla, y suprimiéndose las divisiones que acotaban los diferentes recintos que la organización militar había fijado.

Esta intervención descubrió el espacio base de las primitivas Atarazanas con sus fábricas mudéjares limpias de revestimientos, y comenzó la recuperación de su espacialidad al rebajar la cota de su suelo en 1.00 m. hasta el arranque de los arcos.

Los elementos que configuran hoy el colosal espacio en recuperación de las Atarazanas son: una posterior campaña arqueológica de exploración de la muralla; la ordenación de los recorridos para la visita pública; la organización de recintos para actos temporales; y la presencia definitiva de la luz solar señalando las arcadas mudéjares que emergen de un pavimento de albero.

Las últimas obras acometidas fueron realizadas en el año 2002, en la denominada Sala de la Fundición. Estas obras se financiaron, por una parte con el uno por ciento cultural de la Consejería de Obras Públicas, y por otra por la Consejería de Cultura, cuyo exiguo presupuesto, se utilizó para la restauración de las cubiertas de madera del cuerpo de cabecera o fachada del edificio.

Posteriormente se realizaron obras de bajo presupuesto para su adecentamiento, con la finalidad de abrir las Atarazanas al público. A tal fin se realizaron obras de urgencia consistentes en la limpieza de canalones y la rehabilitación de los cristales de los lucernarios. Se pretenden ahora abordar obras de mayor envergadura que lleve al monumento a una restauración definitiva. Éste es esencialmente el estado actual del edificio.

2.1.3.2. Transformación y rehabilitación de edificios para museos.

El Museo Atarazanas formará parte de aquellos edificios con la categoría de monumento histórico rehabilitado. Su rehabilitación, reestructuración y recuperación

rescatará a las Reales Atarazanas del estado de olvido y abandono en el que actualmente se encuentra.

Transformar las Atarazanas en museo significará aceptar su complejidad histórica y entenderla para disponer ahora de nuevas soluciones espaciales que contemplen las cualidades del edificio y sus mejores condiciones. El respeto histórico debe primar en su ejecución.

La riqueza de la colección de espacios que las Atarazanas hereda de su anterior configuración como Maestranza de Artillería —recinto de entrada, cuerpo de cabecera, sala de armas, fábrica de fundición, naves cenitalmente acristaladas o de distintas tipologías de bóvedas, cuerpo de muralla, pabellón biblioteca, jardín de entrada, etc. — permiten una identificación de espacios con entidad específica que puede orientar su recuperación.

Una gran parte de los museos están alojados en edificios que no fueron construidos para la función museística. Estos museos se han realizado con readaptaciones que conjugan el respeto al monumento y las exigencias museográficas de las instalaciones modernas que los museos demandan. En Atarazanas constituirá un gran esfuerzo el conseguir una perfecta armonía entre el edificio histórico y las infraestructuras arquitectónicas modernas necesarias para tal finalidad.

Tanto la UNESCO como el ICOM han impulsado congresos y otras actuaciones para orientar las rehabilitaciones de los museos en edificios históricos, teniendo en cuenta los valores documentales de representatividad respecto a una época o de una sociedad determinada, y los valores estéticos del edificio histórico, no sólo en sí mismo considerado, sino también en cuanto a su posibilidad de presentar en un marco atractivo las colecciones de un museo. Por estas consideraciones cabe dar a la Historia y arqueología de Atarazanas un interés principal que determinará tanto la actuación en la globalidad del edificio como particularmente en toda la zona trasera adosada a la muralla almohade que deberá quedar exenta y preservada en su totalidad — 754 m² aprox. —.

También hemos partido del análisis y estudio de los proyectos realizados por distintos arquitectos, como son: los de Antonio Barrionuevo y Julia Molino, de enero del año 1.992; la revisión de este proyecto realizada por el estudio de Richard Gluckman Architects, en Septiembre del mismo año y que llevaría, en julio de 1993, a una definitiva

redacción y presentación del proyecto museológico a la Consejería de cultura y medio ambiente de la Junta de Andalucía. También hemos estudiado, el último proyecto que existe hasta la fecha, el realizado por el arquitecto Rafael Martín Delgado, autor del Museo Picasso de Málaga.

Tanto la información histórica como la arqueológica, así como las distintas soluciones arquitectónicas contenidas en estos proyectos han sido muy valiosas, en cuanto a que las descripciones del edificio son precisas y detalladas.

El estado actual del monumento ha cambiado poco desde entonces, y los distintos proyectos tuvieron que afrontar por igual los mismos problemas estructurales, de comunicación horizontal y vertical, distribuciones espaciales, climatización, etc. que de nuevo tendrán que afrontarse ahora en el caso de acometerse la construcción del museo. Del mismo modo, hemos consultado los distintos estudios de ingeniería y análisis del subsuelo de Atarazanas realizados por la empresa VORSEVI, así como los paleobiológicos realizados por el IAPH. De ambos hacemos un pequeño resumen en este trabajo.

En cuanto a los estudios arqueológicos previos, con los que contamos, tenemos que señalar la visita realizada a las Atarazanas las cuales nos fueron mostradas *in situ* por Fernando Amores Carredano, arqueólogo y profesor titular de la Universidad de Sevilla, que interpretó las distintas catas por él realizadas en el lugar. Manifestó entre otras cosas que estas catas son suficientes para una lectura histórica del edificio y su significación. Con la excavación de las naves, se pondría en valor a Atarazanas como monumento, al percibirse la antigua funcionalidad del edificio y verificarse visualmente por el público los datos obtenidos en las distintas intervenciones arqueológicas, con la consiguiente proyección sociocultural que esto implicaría.

Rehabilitaciones y reinterpretaciones de edificios antiguos.

Las instalaciones de los museos en edificios históricos o antiguos (remodelaciones o reinterpretaciones de edificios no pensados en su origen para funciones museísticas), las afluencias previstas, las áreas expositivas y su distribución, etc. así como el grado de

adecuación obtenido por la intervención —en mayor o menor profundidad— del arquitecto, serán las claves que determinarán el grado de acierto del proyecto arquitectónico.

Estos proyectos adquieren diferentes peculiaridades, no sólo por el carácter de las intervenciones en sí, sino también por el alcance de éstas, que pueden ser: rehabilitaciones o reinterpretaciones propiamente dichas; ampliaciones o adiciones; y, reconversiones globales.

Los ejemplos son numerosísimos en los últimos tiempos. Por ejemplo la reinterpretación en su primera fase por parte de Antonio Fernández Alba del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid, en un edificio hospitalario del siglo XVIII; la Rehabilitación del Palacio de Villahermosa (primer cuarto del siglo XIX) y su total transformación y reconversión interior por Rafael Moneo en el flamante Museo Thyssen-Bornemisza (1989-1992) en Madrid.

Los *museos de extensión alternativa* — sucursales del museo— puede presentarse como una intervención especializada. No se trata solamente de realizaciones mixtas, como sucede en las restauraciones y readaptaciones en mayor o menor grado, sino de una solución alternativa de “cuasi-museo” o de ampliación como “museo temporal” o, si se prefiere, espacios culturales para actividades temporales diversas.

Presentan también variantes: centros de arte en espacios alternativos —en una aduana portuaria, como el CAPC de Burdeos (1978) en el “Entrepôt Lainé” de comienzos del siglo XIX, acondicionado en etapas sucesivas por los arquitectos Jean Piestre y Denis Valode; en una fundición construida por Gustave Eiffel, como “Le Magasin” de Grenoble (1985-1986), reconvertida a las funciones expositivas por Patrick Bouchain; en una antigua iglesia, como la “Whitechapel Gallery” (1982-1985) de Londres, o en un antiguo taller de reparación de motores, como la también londinense “Saatchi Art Collection” (1983-1984), de Max Gordon; o en un complejo de naves textiles abandonadas, como el Mass MOCA (proyecto en marcha desde comienzos de los años noventa, con la intervención de varios arquitectos) en North Adams, Massachussets—; sucursales propiamente dichas —en grandes naves industriales, como el Temporary-Contemporary del MOCA (1983) en Los Ángeles, reconvertidas por Frank Gehry; en un dique portuario, como la Tate Gallery

(1988) de Liverpool, de James Stirling y Michael Wilford, que deberían visitarse para ver si existen semejanzas que pudieran contemplarse para el proyecto de Atarazanas—.

Los *museos interdisciplinarios o híbridos del patrimonio cultural* son grandes centros y complejos culturales, como el Museo de la Ciudad (1990-1994), en Groningen, Holanda, de los arquitectos Alessandro y Francesco Mendini.

Todos estos ejemplos suelen ser, en definitiva, atrevidas reutilizaciones de espacios a veces insólitos para funciones museísticas.

En el caso de Atarazanas, los numerosos problemas que va a plantear su rehabilitación deberán resolverse con variados enfoques y resultados, dependiendo tanto de las características del edificio que le son inherentes, como de la tipología de las colecciones que albergará.

Es clara que la intervención, una vez realizada, no rompa la fascinación que el monumento provoca a todos aquellos que lo visitan.

La intervención arquitectónica consistirá esencialmente en consolidar las estructuras del edificio y su imagen, teniendo como resultado final la recuperación del monumento para Sevilla.

La intervención más fuerte y dura llegará a la hora de introducir los servicios técnicos: climatización, instalaciones mecánicas, etc. Pero que no han de cambiar la imagen del edificio e incluso estas actuaciones deben llevar aparejada —como así coinciden todos los proyectos que existen hasta la fecha— una potenciación de su arquitectura, extremo que se conseguiría en gran parte con la excavación de las naves.

Otro de los problemas que presenta el edificio es el eliminar las humedades y filtraciones del agua, por las capas freáticas del río, pero solucionables mediante distintas técnicas. Recordamos aquí la reciente construcción del parking frente a la Maestranza (Parking Colón), mucho más cercano al río que las Atarazanas y no han existido problemas en su construcción. Por esta causa no puede actualmente aducirse este motivo para no excavar las naves. Recordamos aquí también que la nueva línea 1 del Metro de la ciudad, va a excavar una entrada en la muy cercana Puerta de Jerez y hasta la fecha nadie ha objetado problemas de este tipo.

Para dar una respuesta unitaria a las distintas necesidades del proyecto museológico y museográfico y para resolver todos los problemas que han ido sumándose a la hora de realizar una correcta distribución espacial, junto a las soluciones constructivas y estéticas, hemos determinado que se hace necesaria la excavación de las 7 naves, a fin de ampliar las superficies útiles del edificio con la construcción de una planta sótano, que añadir a las ya existentes: ingreso, naves superiores, buhardilla y cubiertas.

Mies van der Rohe ensayó la flexibilización y fluidez espacial. Sus objetivos se cumplieron en la Neue Nationalgalerie de Berlín (1962-1968), tanto en la concepción espacial como en la estructura: consiguió la división de funciones y significaciones entre arquitectura y museo. Este logro de Mies, ha sido y es aún un referente que bien podría aplicarse en el proyecto arquitectónico de Atarazanas por sus consabidas y especiales características de versatilidad que todos los edificios industriales tienen.

En el caso de las naves con lucernarios, que deben conservarse casi en su totalidad, podría considerarse el caso de un arquitecto tan brillante como el norteamericano Richard Meier, creador de espléndidos contenedores de “luz natural”, de predominio absoluto de la estructura y los espacios sobre su inevitable función museográfica. En todos, Meier es fiel a su carácter de creador de una arquitectura luminosamente blanca y prevalente.

Numerosas reuniones internacionales se han preocupado de analizar los problemas generales de la arquitectura de los museos, y especialmente las relaciones existentes entre el arquitecto y sus responsabilidades para con el museo.

El conjunto arquitectónico se proyecta en función de dos áreas: un área no vinculada a exposiciones o exhibiciones, como expresión autónoma de creación arquitectónica, y otra dedicada a la exhibición de los objetos, en cambio, más neutra.

La solución de este problema, es solventado generalmente mediante la resolución de esta dicotomía estructural y funcional; se consigue una única formulación que llegue a un convencimiento museográfico, como consecuencia de una cuidada atención al doble problema. Atendiendo a estos aspectos serán importantísimos la forma de tratar en el exterior el cuerpo de fachada, y ya en el interior el cuerpo de muralla, además de las 7 naves excavadas, con el predominio de un mayor cuidado tanto en la gran sala central —naves 3, 4 y 5—, como en las pilastras.

Con independencia del producto final arquitectónico, se impone pues, una actuación muy conjuntada que atienda en cada caso y de forma precisa tales variables. Un diálogo permanente entre el museólogo y el arquitecto aparecen, en todo caso, como actores decisivos para la consecución de la adecuada flexibilidad de espacios interiores y de la modularidad y extensibilidad de la arquitectura que el programa concreto demande⁷⁷.

2.1.3. Distribuciones Espaciales por Plantas.

2.1.3.1. Ubicación, entorno urbano, acceso al recinto y fachada.

La ubicación de Atarazanas en el centro histórico de la ciudad, nos ofrece la posibilidad de entrar en el circuito turístico de la zona⁷⁸. Además se trata de poner en valor el monumento mediante su rehabilitación.

No consiste tanto en la regeneración urbanística de una zona, como en el incremento de la oferta cultural de la capital andaluza. Una ciudad precisa dotaciones culturales de esta envergadura que superen el mero ámbito local. Un museo-centro de arte contemporáneo se convierte en una parte más de la red de espacios públicos de una ciudad, un verdadero foro y lugar de debate. La cultura se ve como una parte básica de la oferta de ocio que el ciudadano demanda.

En estos casos, estos grandes contenedores culturales necesitan lugares de transición en su entorno. Se trata de difuminar el contenedor con la ciudad, es decir, crear espacios públicos adecuados que establezcan una correcta secuencia en el acceso al centro. Un museo de estas características ha de tener un ámbito a su alrededor que lo ponga en valor ante la ciudad.

La entrada a Atarazanas se halla ubicada detrás del teatro de la Maestranza (c/ Temprado), abierta al tráfico y con carril de aparcamiento. El hecho de encontrarse al lado del teatro la convierte en una calle de servicio, permaneciendo bloqueada la mayor parte del

⁷⁷ Alonso Fernández (2001), p.291.

⁷⁸ Ver anexo IV.

día. Esta circunstancia nos hace pensar en la necesidad de un verdadero proyecto urbano que complemente a la actuación en el edificio histórico. Ambos son necesarios para que el museo Atarazanas funcione tanto internamente como de cara a la ciudad.

Parece lógico que pensemos en peatonalizar la calle Temprado, dejando el acceso restringido a determinados usos controlables con facilidad. Los jardines pasarían a formar parte de este todo urbano: calle-plaza-museo. También sería deseable dentro de esta colaboración entre centro de arte y ciudad, la adquisición o préstamo de obra escultórica contemporánea, que sería situada por diferentes zonas del casco histórico cercanas. Es decir, la calle penetra en el museo y el museo sale a la calle.

La transformación urbanística del entorno de Atarazanas deberá ser tan importante como el edificio mismo. El flujo de turistas y visitantes provienen principalmente desde la Catedral, y por lo tanto acceden a la entrada principal de las Atarazanas atravesando el Arco del Postigo. En el Postigo, la calle Dos de Mayo se estrecha y la acera aún más. A esta situación hay que añadir los coches aparcados en doble fila y los contenedores de basuras entre los que los turistas se hacen paso como pueden. Como testimonio de esta situación se aporta material gráfico de dicha calle.

La fachada del edificio debería liberarse en su totalidad, no sólo de la reja, sino de uno de los edificios que se adelantan en este cuerpo de entrada: la antigua biblioteca. Si bien en el espacio que ocupa la mitad de los vestuarios colindantes al Hospital de la Santa Caridad será construida la entrada para carga y descarga del museo. La superficie del jardín de entrada quedaría en 403 m².

Quitar la reja y peatonalizar la calle Temprado —calle donde se encuentra el cuerpo de fachada— daría origen a un área de descanso en el exterior que se uniría también a los jardines del Maestranza. Existen otros jardines colindantes, hasta ahora cerrados y ocultos tras una reja, en estado de abandono hasta hace poco tiempo y que actualmente se han recuperado. Su amplia superficie — más de 3.000 metros cuadrados—, junto a su salida al río haría que con la liberación de la reja que los encierra se obtuviera un ensanchamiento importante frente a La Caridad, con la consiguiente mejora y ampliación del entorno más cercano de Atarazanas.

Se añaden planos de la situación de Atarazanas en el Arenal, y fotografías del cuerpo de fachada; situación y estado actual de las calles Dos de Mayo y Temprado; Torre de la Plata y Jardines de la Caridad.

2.1.3.2. Planta de Ingreso.

La planta baja o nivel de ingreso, consiste en siete naves contiguas, en las que se alternan cubiertas abovedadas y cubiertas de luz natural.

La superficie total de metros útiles en el nivel de ingreso es de 7.086 m²; a estos habrá que descontar la superficie excavada y ocupada por la Sala Central de Atarazanas.⁷⁹

Esta planta acogerá la exposición de la colección permanente en las naves 1, 2, 6 y 7 más en el cuerpo de muralla de las naves 3, 4 y 5 —que en el resto de esta planta quedará sin metros útiles, al constituir éstos el espacio de la gran sala central—.

La situación de la colección permanente en este nivel responde entre otras razones a que es la planta más accesible, ya que no necesita utilizar ningún medio de comunicación vertical (escaleras o ascensores); es también la superficie más amplia como contenedor de luz natural y será al mismo tiempo la que ofrecerá una visión mayor de toda la superficie de la muralla, como fondo de escena. Podemos decir, en definitiva, que hemos elegido la parte más noble, funcional y estética del edificio para ubicar la colección permanente.

Las naves 1 y 2 tienen 775 y 772 m² respectivamente. El acceso a la colección permanente tendrá lugar a través de la nave 3, con un patio cubierto con lucernario, cuya superficie total será de 188 m², que ocuparán conjuntamente las naves 2 y 3. Esta área funcionará, por su amplitud, como distribuidora de bajada a la gran sala central, entrada a la Colección Permanente, al Taller Educativo, a la Tienda-Librería y a la Cafetería. La Tienda y Cafetería tendrán además acceso independiente desde la calle.

Las comunicaciones verticales quedan situadas en la nave 5 y 6, próximo al cuerpo de fachada, dónde estarán los ascensores y las escaleras principales, que se construirán

⁷⁹ Ver anexo V.

adaptando unas actuales, cuyas huellas y contrahuellas habrá que modificar, para que cumplan el reglamento exigido en la actualidad y para la mayor comodidad de los usuarios. Para una mejor accesibilidad vertical disponemos unas escaleras secundarias y un ascensor, situados en la nave 6 cercanos a al cuerpo de muralla. Otra comunicación vertical, será situada en la nave 3 para bajada a la planta sótano. Y por último, el montacargas para el traslado vertical de obras (sótano-planta de ingreso), situado en el cuerpo de fachada de la nave 7.

Situamos en este nivel los servicios higiénicos de mayor amplitud, por ser la planta que recibirá el mayor número de visitas, concretamente en la nave 6 justo en la salida de la visita a la Colección Permanente, conectados con la zona de acogida y con las comunicaciones verticales.

Por último ubicamos la guardarropía en el área de ingreso, —cuerpo de fachada, nave 5—, por motivos de seguridad y comodidad a los visitantes.

La salida de emergencia se situará en la sala de Exposición Permanente, en la nave 1, próxima a la zona arqueológica, conectando así con el exterior, exactamente con la calle Dos de Mayo.

En resumen estos son los espacios de la planta principal:

- Entrada principal y zona de acogida. Paneles de información y orientación. Nave 4.
- Guardarropas y venta de entradas. Nave 5.
- Escalera de bajada a la gran sala central planta sótano en nave 3.
- Taller educativo en la antigua sala de la Fundación. Nave 1.
- Tienda-librería. Cuerpo de cabecera-fachada. Naves 2 y 3 con acceso desde el interior y desde la calle.
- Cafetería con acceso desde la calle y al interior, en la nave 1 del cuerpo de fachada.
- Salas para la colección permanente. Con balconadas en todo su perímetro a la gran sala central de Atarazanas⁸⁰. Consistente en un gran balcón corrido, sólo interrumpido por

⁸⁰ Ver anexo VI.

las pilastras. Naves 1 y 2 comunicadas con las naves 6 y 7 a través del cuerpo de muralla.

- Muestra histórico arqueológica del monumento. Naves 1 y 2 en el cuerpo de muralla.
- Salida de emergencia. En la sala de Exposición Permanente junto a la zona arqueológica. Nave 1.
- Escalera secundaria y ascensor en Nave 6, cercanos a la muralla.
- Escalera principal y ascensores, próximos al cuerpo de fachada. Naves 5 y 6.
- Servicios higiénicos. Nave 6, cuerpo de fachada.
- Acceso de transportes en los antiguos vestuarios. Nave 7, cuerpo de fachada.
- Montacargas en el cuerpo de fachada. Nave 7.
- Sala de mantenimiento. Nave 6, cuerpo de fachada.

2.1.3.3. Planta Sótano.

Será la planta más flexible y polivalente de todas, albergando las exposiciones temporales, ya sean monográficas, temáticas, proyectos específicos, instalaciones, artes interactivas y experimentales, etc. La suma total de metros cuadrados útiles es de 7.086 m.² –la mayor superficie útil de Atarazanas–.

La gran sala central de las Atarazanas cumplirá distintas funciones y servirá tanto como área expositiva, como de descanso o de comunicación entre las distintas salas. Preferentemente estará dedicada a exposiciones específicas en las que el artista o grupo de artistas presentarán sus obras expresamente creadas o adaptadas para este espacio.

Las salas del sótano de las Atarazanas serán de una gran flexibilidad longitudinal y transversalmente desde la nave 1 a la 6, pudiéndose habilitar diferentes accesos desde la gran sala central, según las necesidades expositivas.

En la nave 7 de este nivel se encontrarán parte de los espacios destinados a usos restringidos del museo, como son la sala de embalaje y desembalaje, el taller de restauración, las instalaciones de climatización, etc. La ubicación de estos servicios en la planta sótano es debido a cuestiones de seguridad, conservación y comunicación, es decir, dicho nivel es más seguro por ser un espacio subterráneo y estar aislado del exterior.

Además las condiciones climáticas suelen ser más constante y regulares que la de niveles superiores. Por último, la comunicación entre los diferentes espacios citados es más fácil al encontrarse en la misma nave. Éstos además van a estar comunicado con el cuerpo de fachada, destinado a almacenes tanto de tránsito como para las colecciones, así como la sala seguridad general (SSG).

A pesar de ser espacios restringidos, éstos podrán ser visitados por los usuarios a través del Programa de Actividades del Servicio de Difusión.

Este nivel inferior se comunicará verticalmente con el resto del edificio a través de un montacargas para las obras de arte (situado en el cuerpo de fachada de la nave 7 y llegando sólo hasta el nivel de ingreso, ya que en la planta segunda no hay salas destinadas a la exposición de obras); y a través de los ascensores y escaleras para los visitantes, situados próximos al ingreso a la gran sala.

También contaremos con otro ascensor y una escalera secundaria, situados en la zona de la nave 6 cercana a la muralla.

Los servicios higiénicos de carácter público se encontrarán en la nave 6 en el cuerpo de fachada, coincidiendo con los del nivel superior facilitando así cuestiones de infraestructuras.

Zona de distribución, situada en el arranque de las naves 1, 2, 3, 4, 5 y 6, servirá de comunicación tanto a las salas de exposiciones temporales, como a almacenes. Será un espacio muy adecuado como área de descanso e interpretación.

Los espacios de la planta sótano son:

- Salas de exposiciones temporales. Naves 1 y 2; cuerpo de muralla; y nave 6.
- Gran sala central para exposiciones temporales. Naves 3, 4 y 5.
- Montacargas. Nave 7, cuerpo de fachada.
- Sala de embalaje y desembalaje. Nave 7.
- Taller de restauración. Nave 7.
- Instalaciones de climatización. Nave 7.
- Almacén de tránsito. Cuerpo de fachada.
- Almacenes para las colecciones. Cuerpo de fachada.

- Sala de seguridad general (SSG). Cuerpo de fachada.
- Ascensores y escaleras principales. Naves 5 y 6, próximos al cuerpo de fachada.
- Ascensor y escalera secundaria. Nave 6, cercano al cuerpo de muralla.
- Zona de distribución. Inicio de las naves 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

2.3.1.4. Planta primera.

La buena iluminación y amplitud de las salas del cuerpo de fachada han sido los motivos para elegir este espacio como Biblioteca-mediateca, con una suma total de 1.065 metros cuadrados. El Museo de Atarazanas apuesta por otorgar un lugar de privilegio dentro del edificio a ésta por la importancia cada vez mayor y el papel que juegan actualmente en los museos.

En el mismo cuerpo de fachada, en el espacio que conecta con la nave 6, situaremos las oficinas del personal vinculado al Centro de Documentación (Biblioteca-mediateca).

También en el mismo cuerpo a la altura de la nave 7 ubicaremos el despacho de Dirección, que a través de un nuevo forjado en dicha nave, ganaremos el espacio necesario para la Secretaría de Dirección y para tener una conexión independiente a la zona de Administración y al resto del museo.

En la nave 6 se situarán las oficinas de los distintos departamentos que se extenderán también por el cuerpo de muralla y la nave 2, en la que emplazaremos los servicios higiénicos y la oficina para la futura asociación de amigos del museo. Será necesaria la construcción de un nuevo forjado, sobre la superficie del patio cubierto con lucernario en las naves 2 y 3, para posibilitar la conexión de las naves 2 y 4 y mejorar la circulación de los distintos espacios de esta planta.

Salón de actos y conferencias en la nave 4, con un área de distribución amplia que conectará todos los espacios de esta planta y con la circulación vertical, a través del núcleo de escalera principal y elevadores de la nave 5. La escalera y ascensor secundarios enlazarán en esta planta primera con los espacios para la Administración.

Los espacios resultantes en esta planta son:

- Biblioteca-mediateca. Cuerpo de fachada.
- Oficinas del Centro de Documentación. Cuerpo de fachada, nave 6.
- Dirección. Cuerpo de fachada, nave 7.
- Secretaría de Dirección. Nave 7, nuevo forjado.
- Administración. Nave 6, cuerpo de muralla y nave 2.
- Salón de actos. Nave 4.
- Oficina Asociación Amigos del Museo. Nave 2.
- Servicios higiénicos. Nave 2.
- Ascensores y escaleras principales. Naves 5 y 6, próximos al cuerpo de fachada.
- Ascensor y escalera secundaria. Nave 6, cercano al cuerpo de muralla.
- Zona de distribución. Inicio naves 6, 5 y 4; y nuevo forjado de las naves 3 y 2.

2.1.3.5. Planta de las cubiertas y buhardillas.

Las Buhardillas del cuerpo de fachada serán utilizadas como aula multimedia.

El Restaurante se ubicará en la nave 2 y en el cuerpo de muralla, con salida a unas terrazas y área de descanso, que disfrutarán de unas vistas privilegiadas a la Catedral. Tanto los accesos verticales principales como los secundarios llegarán a las cubiertas, para facilitar al máximo la conexión con estos servicios.

Los espacios quedan de esta manera:

- Aula multimedia. Cuerpo de fachada.
- Restaurante. Nave 2 y cuerpo de muralla.
- Ascensores y escaleras principales. Naves 5 y 6, próximos al cuerpo de fachada.

2.2 LA CONSERVACIÓN PREVENTIVA EN EL MUSEO ATARAZANAS.

2.2.1. Análisis crítico de la situación.

2.2.1.1. Los Estatutos y Derogaciones como punto de partida del CAAC:

El Área de Conservación e Restauración del CAAC se materializa en 1997 a través del Servicio General de Conservación cuando se instalan en su primera sede el Monasterio de Santa María de las Cuevas.

Partiendo del Decreto 106/1990, de 27 de marzo, por el que se aprueban los estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, se define en su Preámbulo como:

*El Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, Organismo Autónomo de carácter administrativo dependiente de la Consejería de Cultura, se crea con el objetivo de dotar a la Comunidad Autónoma de Andalucía de una institución apropiada para la investigación, **conservación**, promoción y difusión del Arte Contemporáneo.*

Por tanto, la función de *conservar* ya aparece recogida entre las líneas a seguir por esta institución en su definición, desarrollándose de forma más amplia a lo largo del Decreto. En el art. 6.3. del mismo nos detalla cual va a ser unas las líneas de trabajo vinculadas al Área de Conservación del CAAC:

*La **conservación** de los fondos artísticos contenidos en el Centro, así como la **restauración** de los fondos de carácter permanente cuando fuere necesario.*

En esta nueva referencia amplía el campo de actuación llegando hasta la restauración. De ahí, que en dicho Decreto (artículo 9.2) se apruebe la creación de un área específica dependiente de la Dirección del CAAC que se ocupe de desempeñar estos trabajos, de nominándose *Área de Conservación y Restauración*.

Esta área va tener unas funciones propias similares a las mencionadas con anterioridad y que eran de competencia general del Centro; concretamente aparecen en el art. 11 de este Decreto:

El Área de Conservación y Restauración desempeña las funciones de conservación de los fondos artísticos contenidos en el Centro, tanto con carácter definitivo como temporal, así como la definición y mantenimiento de las cualidades museísticas de los espacios expositivos, de acuerdo con las exigencias actuales de la Museología.

Por tanto, además de dedicar su atención a los fondos permanentes del Centro, tiene que centrarse en obras depositadas temporalmente o que participen en alguna exposición temporal que acoja la institución. También debe preocuparse por la definición y mantenimiento del espacio museístico, debiendo cumplir con las exigencias marcadas por la Museología.

Este último artículo es el único que va a ser modificado o ampliado en relación con el Área de Conservación y Restauración. Sustituye el nombre de Restauración por el de Investigación, en los nuevos estatutos del *Decreto 195/1997* (art. 10.2.) en los que se añade además una nueva función:

Asimismo, desarrollará las funciones de control científico y de investigación en el ámbito de las competencias del Centro.

Un Decreto este, que surge tras la necesidad de modificar los Estatutos, después de materializar el CAAC, en su primera y única sede, el Monasterio de la Cartuja.

2.2.1.2. El Plan Director Hilo Conductor del CAAC:

El *Documento de Avance del Plan Director del CAAC* puede ser considerado un documento actual, por el que no ha pasado el tiempo. Con ello, lo que pretendemos decir, es que los objetivos que se marcó el CAAC en 1997, pueden ser totalmente válidos hoy, aunque realizando modificaciones para actualizarlo a la práctica museográfica.

Lo novedoso del Plan y a su vez la falta de recursos — humanos, materiales, espaciales, etc. — para llevar a cabo estos objetivos han provocado el fracaso de este, en su implantación en el CAAC

El Plan Director, materializa el Departamento de Conservación y Restauración mediante el *Servicio de Conservación General* abarcando dos campos de trabajo:

- Conservar y restaurar el inmueble en general y en todas sus partes (espacio expositivo y resto del Conjunto). Para lo que se crea, un taller de restauración en la zona de la Procuración, a cargo de un Conservador – restaurador y un oficial.
- Conservar y restaurar los fondos de arte contemporáneo del CAAC y posibles depósitos o préstamos. Para lo que se crea otro taller, independiente del anterior, en el muelle del Claustro.

Punto éste se ha llevado a cabo sin ninguna alteración, permitiendo una correcta delimitación del trabajo de cada taller y además quedando en protección el patrimonio al completo, tanto mueble como inmueble. Es el taller de restauración y conservación de los fondos del CAAC al que el Plan Director le dedica más atención; por esa razón, centramos nuestro análisis en él de forma más amplia.

Dos van a ser las líneas de trabajo:

- De conservación, va a estar regida por el principio de “*conservación preventiva*”, intentando mantener unas condiciones ambientales óptimas en los espacios donde hayan obras, tanto expuestas como almacenadas. Con el fin, de evitar el deterioro de estas, que puedan derivarlas a posibles intervenciones de restauración.

- De restauración, cuyo principio básico es minimizar al máximo las intervenciones en las obras y en el caso de ser irremediable llevarla a cabo de forma puntual.

Tras exponer los fines propuestos por los textos legales y los diferentes planes en relación con el Centro, podemos hacer un análisis crítico de la situación actual, comparando con lo expuesto.

2.2.1.3. Análisis crítico de la Situación del CAAC: la Conservación y Restauración.

De forma genérica, podemos constatar que las intenciones que se pretendían y que hoy día siguen pretendiéndose, están en la línea de lo que se considera un correcto Plan de Conservación Preventiva. Pero la realidad es otra, haciendo imposible en algunos momentos llevar a cabo la práctica que se propone, más por medios técnicos y espaciales que por cuestiones de personal y voluntad.

En cuanto a los medios técnicos que facilitan una mejor conservación, encontramos grandes deficiencias como es la de una climatización total de las salas de exposición y de los espacios de servicios de personal. Sobre todo, la climatización que trabaja las áreas de exposición es estrictamente necesaria para preservar el estado de las obras y controlar posibles factores de deterioros como la temperatura, humedad relativa, partículas sólidas, etc. Los espacios que no cuentan con la prestación de estos servicios se usan como salas de exposición sin reunir los requisitos necesarios para ello, poniendo así en peligro el estado de las obras. Siendo este factor un reclamo total para exigir una solución rápida. Debido a esta carencia, los controles periódicos climáticos que debían de realizarse en las salas de exposición, no se efectúan pues los resultados son alarmantes y lejos de lo que tenía que ser la realidad.

Otra cuestión digna de analizar y de usar como reclamo de una mejora o de un traslado, es la situación en la que se encuentra las obras en el almacén y el estado de este espacio. Un espacio que además de carecer de metros suficientes para almacenar correctamente el volumen de la colección, o de parte de ella, no cuenta con un mobiliario

adecuado ni suficiente. Con este panorama, y sumándole otras circunstancias, se le hace casi imposible al Centro ampliar la colección, ya que no hay medios para recogerla dignamente.

En cuanto al taller de restauración del CAAC en Cartuja, uno de los problemas que encontramos es la situación del espacio dentro del edificio, considerado como un lugar de paso que permite la comunicación entre el muelle de descarga y el resto del edificio. Además es un taller con limitaciones espaciales que no facilita la intervención en obras de gran formato o de varias piezas a la vez. Debemos sumar la falta de algunos medios técnicos que nos permitan la restauración de piezas contemporáneas, teniendo que recurrir así a otras instituciones.

Puede que sean estos los factores más relevantes que generen nuestra propuesta de cambio de sede, al no reunir este espacio unos criterios de conservación mínimos. Hecho que se constata tras realizar el cuestionario de *Indicadores de Conservación Preventiva del ICROM. Programa TeamWork*, en el que el 56% de las preguntas son negativas, confirmando una práctica contraria a la conservación preventiva.

2.2.2. Introducción a la Conservación Preventiva en el Museo Atarazanas.

La *conservación preventiva* es uno de los rasgos principales que debe marcar el desarrollo de Atarazanas, Museo de Arte Contemporáneo. Es impostergable y urgente para todas las Administraciones definir e implementar contundentes políticas para garantizar la conservación de sus bienes, sin importar su tamaño, localización o presupuesto. Una herramienta que nos sirve para proteger el arte de la postmodernidad que se va a exponer en Atarazanas, mediante recursos técnicos y humanos.

...un proyecto que engloba a todos los que están implicados en el patrimonio de un establecimiento público o privado, y que prevé la aplicación concertada de medidas directas e indirectas que han sido definidas con precisión y están encaminadas a prevenir las causas naturales y humanas del deterioro de las colecciones, a fin de aumentar su esperanza de vida y garantizar la difusión del mensaje que contienen.

Gaël de Guichen.

Todos estos criterios fueron ya contemplados a través de diferentes documentos legales como son los estatutos y el *Avance del Plan Director* en relación con el CAAC. Actualmente los encontramos en el *Plan de Calidad de los Museos Andaluces*, aplicables a todas las instituciones adscritas a la Red de Museos Andaluces, como será el caso del Museo Atarazanas.

Concretamente en la LE2 —*Dinámica de las Colecciones*— se afirma que *las colecciones de los museos andaluces se comunican con el público y renuevan los procedimientos de conocimiento, difusión, investigación y conservación*. Detallándose de forma más específica en la medida 2.3. *Conservación Preventiva de las colecciones para mejorar sus condiciones de conservación y presentación*.

Este mismo Plan aconseja la *elaboración de contenidos del proyecto atendiendo a materiales, condiciones ambientales, riesgos,...*

2.2.3. Plan General de Conservación Preventiva para Atarazanas y sus Fondos.

Por la importancia que en la actualidad presenta la conservación preventiva en el mundo arte, el Museo Atarazanas ha decidido elaborar un *Plan General de Conservación*

Preventiva para Atarazanas y sus Fondos⁸¹, con el fin de normalizar en su institución esta práctica.

El proyecto va a estar estructurado mediante puntos estratégicas que se desarrollarán en líneas de actuación.

Planificación institucional de Atarazanas.

Atarazanas, Museo de Arte Contemporáneo debe incluir la conservación preventiva en la planificación institucional a largo plazo y utilizar metodologías acordes a este concepto.

Líneas de actuación:

- Implicar a todos los departamentos o secciones en el desarrollo del *Plan General de Conservación Preventiva para Atarazanas y sus Fondos*.
- Basar el *Plan General* en el buen conocimiento de la composición, importancia y condición de la colección, mediante estudios y procedimientos de evaluación de riesgos.
- Implantar la conservación preventiva a través de grupos interdisciplinarios de especialistas, formados específicamente en sus respectivas actividades.
- Distribuir responsabilidades dentro de la plantilla del Museo en relación con la conservación preventiva, incluyéndolas en las respectivas descripciones de los puestos de trabajo. Determinar quién va a tener la responsabilidad última dentro del equipo directivo superior.
- Establecer directrices y métodos para las actividades de conservación preventiva, incluyendo la creación de planes y equipos para situaciones de emergencia.

Formación del Personal de Atarazanas.

⁸¹ *El Plan General de Conservación Preventiva para Atarazanas y sus fondos* ha tomado como referente la conclusión de la reunión del ICCROM que tuvo lugar en Vantaa (Finlandia) en Septiembre del 2002 “European Preventive Conservation Strategy”

Todas las personas que tienen relación con la colección deben tener una formación adecuada y actualizada en el campo de la conservación preventiva, de acuerdo con su función y su responsabilidad

Líneas de actuación:

Para asegurar que el personal interno y externo que trabaja con la colección, así como los órganos decisorios, reciben la formación e información adecuadas en conservación preventiva es necesario:

- Establecer y desarrollar el contenido de los conocimientos fundamentales relacionados con la conservación preventiva.
- Elaborar materiales didácticos en una serie de idiomas como apoyo de las actividades de formación propias de cada museo.
- Organizar los medios para la periódica actualización de los conocimientos.
- Estimular la investigación en conservación preventiva.
- Desarrollar programas de formación del profesorado para conservación preventiva.

Acceso a la información.

Todas las personas que tienen relación con el cuidado de la colección deben tener conocimiento y acceso, de acuerdo con sus necesidades, a la información internacional sobre la conservación preventiva.

Líneas de actuación:

- Utilizar la terminología internacionalmente reconocida.
- Poner al alcance de todos mediante su traducción textos que sean útiles y serios sobre conservación preventiva.
- Realizar y publicar una lista extensa de publicaciones y demás documentos informativos, disponible a través de fuentes nacionales e internacionales.

- Promover el acceso a las tecnologías de la información en el Museo Atarazanas (a través del servicio que presta la Biblioteca o Centro de Documentación) para poder intercambiar información sobre conservación preventiva.
- Fomentar el intercambio de información sobre conservación preventiva con otras instituciones museísticas a través de medios como la creación de asociaciones profesionales, conferencias, intercambios profesionales y el apoyo a reuniones nacionales e internacionales.

El papel del público en un museo como Atarazanas.

El público debe conocer el concepto de conservación preventiva del Museo Atarazanas y participar en él.

Líneas de actuación:

Desarrollar programas para garantizar el principio del cuidado compartido de las colecciones, haciendo participar activamente al público y creando un sentimiento de responsabilidad común hacia el patrimonio cultural.

- Dirigir estrategias de comunicación distintas para grupos específicos (grupos de edad, profesionales del patrimonio cultural, autoridades, legisladores, medios de comunicación) para aumentar la sensibilización hacia las necesidades y las ventajas de la conservación del patrimonio cultural.
- Animar a cada persona que intervenga directa o indirectamente en la conservación a que tome parte en el proceso de decisión, a fin de desarrollar un sentimiento de copropiedad de lo público.
- Asegurar que la visión racional a largo plazo es fundamental para todas las acciones relacionadas con las colecciones.
- Promover la idea de que el patrimonio cultural tiene más sentido y más valor en todo su contexto.

Un *Plan General* es aplicable no solo al personal y público del museo sino que también abarca los espacios expositivos y todo lo que conforma Atarazanas. De ahí que

deba incluirse un *Apéndice* en el que se especifiquen las instalaciones y medios de las que dispone el museo, para asegurar la conservación preventiva de éste y la colección.

Todos los espacios pueden ser vulnerados afectando a la colección; además no solo, los espacios destinados a la exposición contienen obras que debemos mantener bajo los parámetros de conservación, sino que existen otros como almacenes, zona de reserva y recepción de obras, talleres de restauración etc.

Para realizar este *Apéndice* debemos de hacer una dura y ardua tarea de investigación del espacio de Atarazanas, con la finalidad de conocer realmente cuales son las condiciones climáticas de este contenedor. Así, podremos definir y fijar cuales deben ser las condiciones de conservación preventiva idóneas para la colección y los medios técnicos necesarios para mantenerla de forma continuada.

Este trabajo previo, no es el único que tenemos que realizar, conocer la colección y la diversidad de materiales con las que fueron creadas, ya que cada material exige unas condiciones ambientales específicas.

Un campo de investigación duro y cansino pero que puede dar solución a posibles problemas posteriores, ahorrándonos así dar pasos en falso a la hora del traslado y por tanto economizando tanto en tiempo, trabajo y dinero.

2.2.4. Medios técnicos para una conservación preventiva más segura.

Esta parte de la conservación preventiva va a implicar diversas instalaciones y tratamientos como la climatización, la iluminación, almacenamiento de las piezas, el embalaje y transportes de las mismas, manipulación, seguridad, normas generales y actitudinales,..., de ahí que vayamos viéndolas por separado.

2.2.5. Seguridad.

La seguridad del museo puede ser considerada como uno de los agentes más importantes, dentro de la conservación preventiva en este tipo de instituciones, puesto que es un campo que aborda las diferentes fuentes de riesgos que podrían poner en peligro el estado del museo, de la colección y el público. Las fuentes de riesgos pueden ser de diferente naturaleza según los escenarios⁸²:

- Humano —robos, vandalismo, accidentes, atentados...—.
- Naturales —incendios, inundaciones...—.
- Tecnológicos —riesgos químicos, físicos, orgánicos, de manipulación, de transporte—.

De ahí que el Museo Atarazanas deba de contar con un gran sistema y plan de seguridad perfectamente coordinado, atendiendo a sus necesidades y limitaciones espaciales, a la naturaleza tanto del edificio como de la colección y sobre todo a su función de uso público.

Este sistema y plan de seguridad estará elaborado y ejecutado por empresas ajenas al museo tanto a nivel técnico como humano. Dichas empresas contarán con la colaboración de los técnicos y la Dirección del Museo Atarazanas, que son los que mejor conocen el espacio y colección, así como sus posibles fuentes de riesgos.

Este trabajo en conjunto dará como resultado *Plan General de Actuación de Seguridad, Emergencias y Evacuación del Museo Atarazanas (PGASEEMA)*⁸³. Un plan integral donde se funde tres aspectos fundamentales —seguridad, emergencias y evacuación— ante una situación de riesgo, indicándose el modo correcto de actuar según el grado de peligrosidad que exista. Además en este *Plan* se incluirá el personal humano necesario para cubrir las situaciones de seguridad y demás, con sus correspondientes funciones.

⁸² Tabla *Riesgos relacionados con los escenarios* Ver anexo V.

⁸³ Gráfico resumen del *Plan General de Actuación de Seguridad, Emergencia y Evacuación del Museo Atarazanas*. Ver anexo VIII.

Así, la de *Seguridad* del museo se referirá básicamente a los elementos pasivos que tienen como fin prevenir cualquier situación de riesgo sea cual sea su naturaleza. En cambio, en el apartado de *Emergencias*, entran en actuación los elementos activos cuyas funciones es minimizar al máximo las situaciones y/o factores de riesgos que se están dando en ese momento en el inmueble. En último lugar, se trata la cuestión de la *Evacuación* de Atarazanas; esta fase entrará en actuación cuando la situación lo requiera y pueda ser de riesgo tanto para el público y personal del museo como para la propia colección expuesta en sala o almacenada.

Este *PGASEEMA*, además de una herramienta estratégica para el correcto funcionamiento de éste y asegurar la conservación preventiva, responde a uno de los puntos de desarrollo de la medida 2.3 —conservación preventiva de las colecciones para mejorar sus condiciones de conservación y presentación— de la LE 2 que propone el *Plan de Calidad de los Museos Andaluces. Documento de Avance*.

Teniendo en cuenta estas tres fases del *PGASEEMA* vamos a analizar los recursos técnicos y humanos necesarios; ara realizar este análisis, vamos a seguir las fases anteriores y el estado de estos recursos⁸⁴.

2.2.5.1. Plan de Seguridad (Recursos Pasivos).

Como mencionamos anteriormente, los recursos que van a ser citados en este apartado son básicamente de carácter preventivo, es decir, van actuar previniendo cualquier situación de riesgo.

Dentro del *PGASEEMA* del Museo de Atarazanas, éste debe ser uno de los apartados de más consideración, pues si se cumplen estas medidas, posiblemente se eviten

⁸⁴ Tabla de “Riesgos relacionados con los medios de protección”. Ver anexo IX.

situaciones de riesgos, y con ello se evitaría igualmente la activación de los planes de emergencia y evacuación.

La seguridad de Atarazanas se va a desarrollar en cuatro niveles:

1. Seguridad estructural.
2. Seguridad técnica.
3. Seguridad humana.
4. Indicadores de seguridad.

2.2.5.1.1. Seguridad Estructural.

Los elementos y materiales que intervienen en la rehabilitación del edificio relacionados con la seguridad, son considerados y seleccionados por los arquitectos e ingenieros que participan en la reconstrucción del edificio. Por tanto son decisiones previas y que están regidas por las Normativas Básicas de Edificación vigentes.

Las funciones básicas de estos materiales son de servir de cortafuegos en el caso de que se diera esta situación, aportando al edificio a y su constitución:

- Estabilidad mecánica.
- Estanqueidad.
- Aislamiento térmico.

Por tanto, el equipo de arquitectos deberá de tener en cuenta en su rehabilitación como Museo de Atarazanas, la introducción de los siguientes elementos constructivos:

- Protección a través de revestimientos las estructura del edificio.
- Forjados de alto grado de resistencia en las diferentes plantas, para evitar la propagación de incendios y/o de gases de forma vertical.

- Muros contrafuegos entre las diferentes salas y áreas del museo, incluso entre los muros colindantes con edificios vecinos, evitando así la propagación del peligro de forma horizontal.
- Puertas y vidrios resistentes a altas temperaturas, impidiendo de igual forma la propagación del fuego horizontalmente.
- Empleo de materiales ignífugos, siempre que sea recomendable.

2.2.5.1.2. Seguridad Técnica.

Los medios técnicos con los que va a contar el Museo Atarazanas van a tener como función básica la detección de peligro y la activación del sistema de alarmas.

Existirá una serie de detectores y alarmas determinados, dependiendo de la naturaleza de los posibles peligros que se puedan producir en el museo. Todas las detecciones y alarmas que entren en funcionamiento ante una amenaza serán registradas y visualizadas en la *Sala de Seguridad General (SSG)*, situada en la planta sótano del edificio), a través de un sistema informático centralizado. Desde allí, se pondrá en marcha todo el sistema operativo para extinguir en el menor tiempo posible la amenaza.

En la *SSG* se ubicarán además las demás unidades centralizadoras y registradoras de datos, como por ejemplo puede ser la del *Circuito Cerrado de Televisión (CCTV)* o la compiladora de datos de *Temperatura (T)* y *Humedad Relativa (HR)*. Por tanto, esta sala se podrá considerar como el centro inmunológico del museo en el que se detectan todos los factores de riesgo y desde el que se activan las medidas necesarias para corregirlos o erradicarlos.

Entre los detectores conectados a la *SSG* encontramos:

- ❖ Detectores de Incendios:

De entre la gran variedad de marcas y tipologías de detectores de incendios que actualmente se encuentran en el mercado, consideramos más apropiados para el Museo Atarazanas los siguientes.

- Detección de incendios por aspiración de humos.
- Detección de incendios combinados (a través de un dispositivo termoestático y termovelocímetro).

Con estos detectores se facilita en gran parte la detección de los incendios ya que cuando éste aún no está en llamas y la temperatura aún no ha aumentado, el incendio puede ser advertido por el detector de humos. Puesto que la presencia de humo puede ser el anuncio del fuego.

En el momento que algunos de estos dispositivos adviertan alguna señal, ésta será transmitida de forma inmediata a la *SSG*, en la que se visualizará el origen del incendio y demás puntos afectados a través de los dispositivos luminosos y *CCTV*. Activándose desde allí mismo las señales que activaran el *Plan de Emergencias* del museo y su inmediata comunicación a las Unidades de Bomberos y Policía de la Ciudad de Sevilla.

Estos dispositivos estarán en funcionamiento durante las 24 horas del día, este abierto el museo o no, ya que este tipo de peligros se puede dar en cualquier situación y momento. Por su necesidad para mantener la seguridad del Museo de Atarazanas, estos equipos deberán ser revisados periódicamente por la empresa instaladora, con el fin de evitar falsas alarmas o su desactivación.

❖ Detectores de Intrusos:

Estos detectores son de gran utilidad para el control de la seguridad del museo y su colección, pues advierten en todo momento la inclusión de algún intruso. Incluso nos delatan el comportamiento de los visitantes en las salas de exposición o del personal del museo en las áreas privadas de éste.

Para ello Atarazanas contará con un sistema de varios dispositivos dispuestos en distintos ámbitos. Por tanto, contará con distintos tipos de detectores de intrusos que estarán instalados tanto en el interior como el exterior del recinto del museo, con el fin de proteger el entorno y advertir cuanto antes algún tipo de presencia humana no autorizada.

Por tanto Atarazanas estará controlada por los siguientes dispositivos:

En el interior:

- Detector de infrarrojos con cámara oculta.
- Detector de movimiento.
- Cámaras.

En el exterior:

- Sistema de Domos.

Todas las imágenes que se recojan a través de las cámaras del interior y de los domos exteriores serán visualizadas en la *SSG* a través del *CCTV*.

Los detectores entrarán en funcionamiento exclusivamente cuando el museo esté cerrado al público, con el fin de advertir la presencia de algún intruso. En cambio las cámaras, domos, y *CCTV* estarán en funcionamiento las 24 horas del día, esté abierto el museo o no.

Estas instalaciones estarán estratégicamente colocadas, en lugares estudiados con el fin de que mantengan vigilado y, bajo control, el mayor espacio posible del Museo Atarazanas, evitando en todo lo posible la aparición de ángulos muertos.

❖ Detección de Averías:

Atarazanas contará además con un sistema de detección de averías de diferente naturaleza, pudiéndose tratar tanto de una fuga de agua, como de un cortocircuito, o de un fallo de la climatizadora.

Este dispositivo advertirá del fallo existente en un equipo concreto, y todo ello se indicará en la *SSG* a través de alarmas ópticas y sonoras reflejadas en el panel de control de

la unidad central. Además deberá contar con sistemas alternativos de suministro de energía, para que en el caso de se produjese una avería en el sistema general de abastecimiento, tanto de electricidad como de agua, esto no suponga la detención o corte del suministro. Para la consecución de este fin, proponemos la instalación de redes alternativas de abastecimiento. Una vez activada la alarma, para el control del peligro se activaría la conmutación de la red general a la red alternativa. De esta forma, se evitan posibles fugas de agua que podrían llevar a inundaciones, cortocircuitos que podrían provocar conatos de incendio, amplias fluctuaciones climáticas, etc.

❖ Sistemas de Alarmas:

Los sistemas de alarmas se encuentran en una situación intermedia entre la seguridad pasiva y activa, pues es la que pone de manifiesto la existencia de algún peligro con el fin de que se pongan en marcha los sistemas de extinción. Por tanto, más que una medida de seguridad es un indicador que advierte la existencia de peligro dentro del recinto de Atarazanas.

Los indicadores de alarmas en el museo van a tener dos niveles: interno y externo. En un primer momento, y si el peligro no es extremadamente grave, éstos aparecerán únicamente en la SSG; si la amenaza persiste, se extenderá al resto del edificio.

Los indicadores se manifestarán tanto de forma óptica como sonora con el fin de todas las personas (con cualquier discapacidad física) las perciban sin ningún problema y adviertan la existencia de una situación de peligro.

❖ Control de Acceso:

El control de acceso en el Museo Atarazanas también va a ser considerado como una medida de conservación preventiva ya que a través de él se pueden detectar posibles agentes de peligro.

Todo visitante deberá pasar por un arco de seguridad; los enseres que porte pasaran por un escáner, para detectar objetos que puedan provocar situaciones de peligro en el interior del museo, afectando a la colección y al público.

Además en el área de acogida de Atarazanas estará ubicado el Servicio de Consignas o Guardarropía que ofrece gratuitamente el museo, para dejar los objetos prohibidos introducir en salas de exposición.

A través del sistema de expedición de ticket y los tornos de salida, se contabilizarán el número de visitantes que están en ese momento en el interior de las salas, controlando así la no superación del aforo permitido. Un aforo que para las salas de exposiciones temporales y permanentes no puede rebasar las 3979 personas aproximadamente, ya que, como máximo, por cada 2 m² debe haber una. Con este sistema se evitarán posibles problemas de colapso y de afluencia masiva al interior del museo que pondrían en peligro no sólo la colección sino también a los mismos visitantes —y más si se diera una situación de evacuación por la presencia de cualquier otro peligro—.

Hasta ahora hemos definido el control de acceso del público a las salas de exposición. Además de eso, deberemos controlar la entrada del personal del museo y personas autorizadas a áreas de acceso restringido o no públicas, como pueden ser los almacenes, taller de restauración, sala de archivos y documentación, etc. A estas áreas se accederá mediante un sistema de identificación personal a través de unos lectores —ubicados próximo a la puerta de acceso de cada área de uso restringido— que descodificarán unas tarjetas. Estas tarjetas habrán sido previamente codificadas dando acceso a las áreas cuya codificación permita, así no todo el mundo podrá acceder a las mismas áreas ni a todas. Además estos lectores estarán codificados con un procesador de registro y almacenamiento donde se recopilarán todas las entradas y salidas a estas áreas, con el fin de que el control de estos espacios sean máximo.

Esto no impide que espacios como los talleres de restauración sean visitados por grupos concertados, eso sí siempre en compañía de personal autorizado y de seguridad.

2.2.5.1.3. Seguridad Humana.

El factor humano dentro de la seguridad puede que sea el más efectivo tanto a la hora de prevenir riesgos como a la de sofocarlos. Todos los medios técnicos que se usan para la seguridad del Museo de Atarazanas pueden prevenir, advertir y en menor medida intervenir en las situaciones de emergencia.

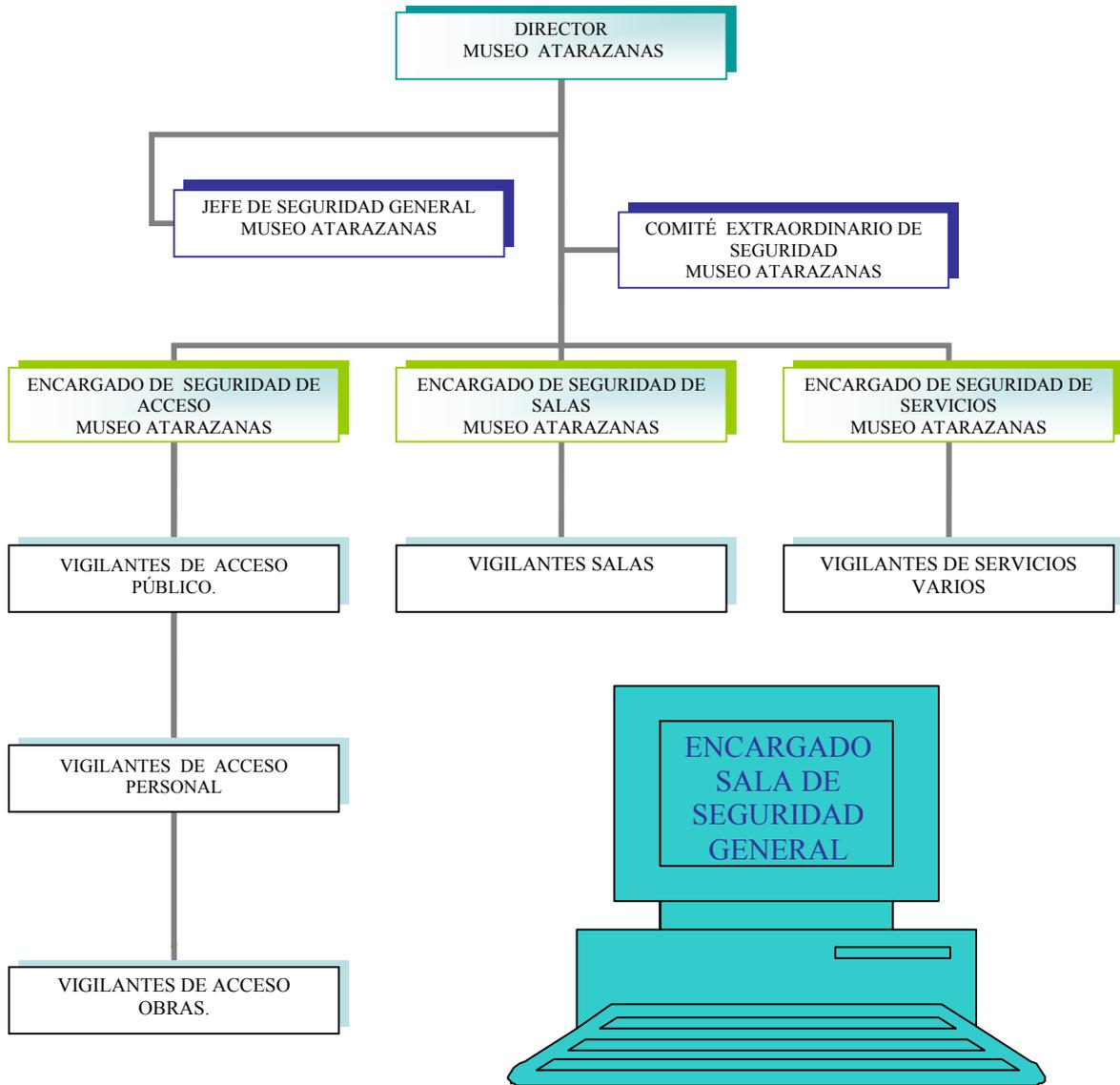
Pero son los recursos humanos los únicos que, además de prevenir y advertir los peligros, pueden intervenir en ellos, bien accionando distintos medios para alertar, erradicarlos o bien dirigiendo las posibles evacuaciones o asegurándose de estado de las obras entre otras.

De ahí que el personal que se dedique a la seguridad del Museo de Atarazanas además de tener conocimientos en materia de seguridad, deba tener en parte conocimientos y formación sobre el mundo del arte y del patrimonio, especialmente de conservación preventiva.

Para ello, se crearán programas de formación específicos, siguiendo el modelo del realizado por el Estado para los museos de su competencia. En ellos se forma al personal de seguridad en distintas materias, y teniendo en cuenta su rango dentro de la plantilla, como seguidamente indicaremos.

El Cuerpo de Seguridad Humana del Museo Atarazanas estará formado por distintos puestos. La asignación de funciones dependerá de la tipología del cargo; todas estarán perfectamente coordinadas.

El personal de seguridad deberá ir perfectamente uniformado —con el logotipo de Atarazanas en su vestimenta, perfectamente visible—, portando la identificación personal con fotografía, durante las horas de trabajo.



**ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE SEGURIDAD
MUSEO ATARAZANAS**

Con el organigrama del personal de Seguridad del Museo Atarazanas configurado, pasamos a analizar cuales van a ser los perfiles que deben de tener y las funciones a cumplir.

Para ello, vamos a seguir la jerarquía existente en el esquema que adjuntamos; de ahí que comencemos analizando cuales van a las funciones del Director dentro de la Seguridad del Museo Atarazanas.

Director del Museo Atarazanas.

Comité Extraordinario de Seguridad.

Las funciones de este Comité de carácter extraordinario son básicamente poner en conocimiento a todas las áreas y departamentos del Museo Atarazanas, y establecer las medidas de seguridad generales y puntuales que se deben cumplir en el recinto.

Además desde este Comité, se acordarán las normas de actuación en los casos de emergencia. También se coordinarán campañas de concienciación al público sobre el valor del patrimonio y del arte que se expone, por ejemplo bajo el lema de “Exponer sin arriesgar”.

Jefe de Seguridad.

La formación con la que debe contar el Jefe de Seguridad es la siguiente:

- Licenciatura en Humanidades.
- Haber recibido formación tanto teórica como práctica en las siguientes áreas:
 - Conocimientos Generales de Seguridad.

- Conocer las distintas funciones de los distintos Cuerpos de Seguridad del Estado.
 - Servicios de Seguridad Privada.
 - Distintos Sectores de la seguridad (bancaria, hospitalaria, de transportes, grandes almacenes...).
 - Seguridad en los museos.
 - Administración y gestión de Personal.
 - Funciones y responsabilidades del Jefe de Seguridad de los Museos.
 - Catalogación y movimientos de fondos.
 - Legislación.
- Filosofía General de la Seguridad.
 - Terminología y conceptos de Seguridad.
 - Análisis de riesgos.
 - Planes de Seguridad (intensidad y frecuencia de riesgo).
 - Gestión de riesgos.
 - Prestaciones del sector de los seguros.
 - Medios Humanos.
 - Descripción de medios técnicos.
 - Medios activos y pasivos contra el robo y la intrusión.
 - Medios activos y pasivos de protección contra incendios.
 - Mantenimiento y puesta al día de los sistemas de seguridad.
 - Sistemas de climatización.
 - Fuentes de energía y mantenimiento integral del edificio.
 - Medios técnicos de protección medioambiental.
 - Medios organizativos.
 - Gestión de la organización de la seguridad.

- Planes de emergencias y evacuación y la dirección de crisis.
- Estudio de los sistemas informáticos de apoyo frente a emergencias.

- Estudio, tratamientos de riesgos específicos en los museos.
 - Riesgo de incendios.
 - Riesgo de robo.
 - Riesgo de inundación y derrumbamiento.
 - Riesgo de amenaza de bomba y explosión.
 - Riesgo de daños humanos o disturbios.

Puesto que son conocimientos muy amplios y de diferentes disciplinas, es difícil encontrar a personal que los posea.

Por esas razones, el Museo Atarazanas tiene la intención de crear un programa de formación para el personal de Seguridad (el nivel de estos cursos de formación dependerá de los cargos que ocupe cada persona), impartido por grandes profesionales de esta materia. Con objeto de que las personas que asistan a él, y muestren capacidades, pasen a formar parte de la plantilla fija de Seguridad del Museo Atarazanas, estos cursos serán una acción importante. Así, una vez consolidada la plantilla del museo, tendremos una mejor gestión de la seguridad pues el personal además de conocer las medidas de seguridad conocerá Atarazanas y su colección.

Las funciones del Jefe de Seguridad del Museo de Atarazanas consistirán en la organización, planificación, coordinación, y control de la Seguridad General de Atarazanas, teniendo en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente en cuanto a su formación.

Encargados de Seguridad.

El papel de los Encargados de Seguridad van a estar siempre subordinado al Jefe de Seguridad General, por tanto, sus funciones las va a marcar éste en todo momento.

Aunque siempre va a tener algunas funciones fijas que son las que le dan sentidos a la existencia de estos cargos, son las siguientes:

- Coordinar y supervisar a los vigilantes de acceso tanto de públicos como de obras y personal de museo.
- Controlar el funcionamiento de las instalaciones del museo.
- Revisar los informes expedidos por los vigilantes de cada zona y de cada turno de forma diaria.
- Controlar los turnos y asistencia de los vigilantes a sus puestos diariamente.
- Mandar instrucciones de trabajo a los vigilantes de su competencia cuando fuese necesario.
- Intervenir de forma directa en situaciones problemáticas y poner solución siempre que le fuera posible.

La formación de los encargados deberá ser similar y podrá ser adquirida a través de cursos y/o de experiencia obtenida en el sector en puestos de igual o inferior categoría.

Por tanto, la formación de los encargados deberá de ser semejante a la de los vigilantes del Museo Atarazanas —indicada en el siguiente epígrafe—, siendo necesario el refuerzo al menos en algunos campos, como:

- Estudio de las amenazas y formas de actuación ante ellas.
- Técnicas de observación.
- Mayor conocimiento en sistemas de seguridad.
- Técnicas de dirección de grupos.
- Organización de trabajos en equipo.

Encargado de Seguridad de Acceso:

El Encargado de Seguridad de Acceso tiene la función de mantener la seguridad, control y registro de visitantes en los puntos de acceso al edificio. Además, se va a encargar

de recoger, analizar y archivar las fichas de control de acceso, y en el caso de que algún informe registrara un incidente, analizarlo y notificarlo a cargos superiores.

El equipo de trabajo que tendrá que coordinar el encargado de acceso, estará constituido por:

- *Vigilantes de Seguridad de Acceso de Público.*
- *Vigilantes de Seguridad de Acceso de Obras.*
- *Vigilantes de Seguridad de Acceso de Personal.*

Encargado de Seguridad de Salas:

El Encargado de Salas tendrá una formación similar al de Acceso, sólo que deberá tener un refuerzo en materia de arte y especialmente de conservación preventiva. Él va a ser el encargado de los vigilantes que van a velar directamente por las obras que se exponen en el espacio expositivo de Atarazanas, finalidad básica de su existencia en el museo.

De la misma manera, sus funciones van a ser prácticamente análogos a los del Encargado de Acceso; un aspecto diferenciador es que en este caso el Encargado de Salas tendrá que gestionar a un grupo de vigilantes cuyo ámbito de trabajo va a ser el mismo núcleo del museo, las salas de exposición. Así, el Encargado de Salas, además de realizar funciones comunes al resto de personal de seguridad, tendrá una exclusiva consistente en recoger, revisar y archivar todos los informes rutinarios de seguridad sobre el estado de las salas. Con ello se puede detectar cualquier posible anomalía en el estado de la sala o de las obras y averiguar si ha habido algún incidente en ellas.

El grupo de trabajo que coordinará en el museo será el de los *Vigilantes de Salas*.

Encargado de Seguridad de Servicios.

Este Encargado será el que deba poseer una formación más genérica, pues su labor estará orientada a mantener la seguridad en diferentes áreas del museo, como pueden ser biblioteca, zonas administrativas, Espacios Multiusos, etc. Por tanto, su función principal va a ser coordinar la seguridad de todas las áreas del Museo Atarazanas que no cubran el resto de Encargados de Seguridad, tanto de accesos como de salas.

A su cargo por tanto estarán los *Vigilantes de Servicios Varios*.

Cuerpo de Vigilantes del Museo Atarazanas:

El Cuerpo de Vigilantes del Museo Atarazanas va a ser en gran medida el más amplio, siendo realmente el que va a velar por la seguridad de este, de ahí que se le deba tener en merecida consideración. En el organigrama del personal de seguridad ocupan los últimos peldaños, lo que no resta importancia a su cargo, ni a su labor, pues son una pieza clave para el funcionamiento diario la institución.

La formación con la que deberá contar, y deberá ser adquirida forzosamente a través de cursos, es la siguiente:

- Fundamentos generales de seguridad del museo.
- Definición y funciones de un vigilante de museo.
- Recursos Humanos —técnicas para trabajar en grupo—.
- Legislación —Constitución, estatutos, convenios...—.
- Estudio de los sistemas activos y pasivos de seguridad en museos.
- Planes de emergencias, evacuación —prácticas contra incendios—.
- Primeros auxilios.
- Protección ambiental del museo.

Además los Vigilantes de Seguridad del Museo Atarazanas tendrán unas funciones comunes que citamos:

- Conseguir que el público mantenga las normas de seguridad.
- Actuar debidamente en caso de emergencia y/o evacuación según marcan los correspondientes planes.
- Conocer los tipos de alarmas existentes en el museo y qué hacer en cada situación de alerta.

Además tendrán unas funciones más específicas que detallaremos en cada caso de forma más concreta, dependiendo de la ubicación del vigilante en el museo.

Vigilantes de Acceso:

Los Vigilantes de Acceso tendrán como función controlar tanto la salida como entrada de público, personal y obras, intentando mantener siempre la seguridad del museo y de la colección. Van a estar organizados según los puntos que deban controlar, de ahí que tengan unas funciones concretas.

Así los *Vigilantes de Acceso de Público* deberán de controlar tanto la entrada como la salida de éste. Para ello, deberán supervisar a través de los medios pertinentes que el público que acceda, no porte ningún objeto extraño que pueda poner en peligro la integridad del museo o sus visitantes.

Los medios técnicos de los que dispondrán son:

- Escáner: para que pasen todos los objetos que porten los visitantes y que tras esta comprobación deberán de dejar en la consigna del museo.
- Arco de Seguridad: todos los visitantes deberán pasar por él para acceder al museo, con el fin de detectar objetos extraños.

Además controlarán el acceso de intrusos en el recinto sin el permiso necesario y servirán de apoyo a las azafatas que recogerán las entradas al Museo Atarazanas —ya que para acceder al museo será necesaria la compra de entrada—.

Los *Vigilantes de Acceso de Personal*, en cambio, tendrán como función principal controlar el acceso y salida del personal interno/externo del museo, que este trabajando en cada momento. Este control se hará igualmente a través de los escáneres para visualizar los objetos portados por el personal y por el arco de seguridad por el que deberán pasar todos los trabajadores obligatoriamente. Este control se realizará tanto a la entrada como a la salida del personal, con el fin de evitar la intrusión en el recinto museístico de objetos peligrosos para la preservar la integridad de éste y a su vez para evitar la salida de objetos no permitidos del museo —evitar el hurto—.

Además verificarán a través de las identificaciones personales que el personal que accede forma parte de la plantilla de trabajo del Museo Atarazanas y que está permitido su acceso.

Desde este punto, los trabajadores mediante sus identificaciones —tarjetas magnéticas y codificadas— deberán registrar, a través de un lector, tanto la hora de entrada como la de salida. Estos registros serán almacenados en una unidad informática, donde se podrá comprobar si los horarios de trabajo se están cumpliendo y la identidad del personal que estaba en el interior del recinto, en el caso de existir cualquier incidente en el inmueble.

Por último, los *Vigilantes de Acceso de Obras* controlarán y registrarán la salida y entrada de obras en el muelle de descarga del Museo Atarazanas situado en la primera planta, nave 7.

Estos vigilantes deberán tener un calendario facilitado por el Departamento de Registro del museo, en el que se especifique el movimiento diario tanto de entrada como de salida de piezas, las compañías de transportes que las llevan a cabo y otro tipo de informaciones afines.

Además, en todo momento tiene que intentar que este recinto esté hermético con respecto a los otros espacios del museo y del público.

Los *Vigilantes de Salas* son los que ejecutan una labor más intensa, ya que además de controlar las obras expuestas deberán vigilar a los visitantes del museo y su comportamiento. Así el control de las obras se hará de forma periódica rellenando un informe sobre el estado de la obra en la sala que posteriormente se deberá entregar al encargado de esta sección. También deberá controlar a los visitantes en su comportamiento general y con las obras, evitando así que se rebasen las distancias de seguridad.

Los Vigilantes de Sala tendrán que tener una formación artística mínima para poder asesorar a los visitantes del museo; además deberá conocer los servicios y actividades que presta el Museo Atarazanas con el fin de ofrecer la mayor y mejor información.

Para terminar con el cuerpo de vigilantes del Museo Atarazanas vamos a mencionar el último grupo, *Vigilantes de Servicios Varios*. Este grupo debe intentar velar por la seguridad de forma directa en todos los espacios del museo que no se hayan mencionado hasta el momento —como zona administrativa, taller didáctico...—, controlando a su vez el

acceso de personal sin autorización a estas áreas, ya que están restringidas a toda persona que no trabaje en el museo o no esté autorizada —hay áreas que no son restrictivas para el público general como pueden ser la biblioteca, tienda-librería u otras—.

Encargado de Seguridad General:

Tendrá una formación similar al resto de los encargados pero además deberá tener amplios conocimientos informáticos y de las instalaciones, con las que cuenta en este caso el Museo Atarazanas.

Sus funciones van a consistir en:

- Supervisar y controlar la información y equipo de *CCTV*.
- Vigilar la activación de alarmas.
- Supervisar y controlar los indicadores del resto de instalaciones del museo relacionado con la conservación preventiva de éste.

Los horarios de trabajo del Cuerpo de Seguridad del Museo Atarazanas se gestionarán a través de turnos rotatorios, con el fin de mantener la seguridad en este espacio las 24 horas del día durante los 365 días del año. Los cargos tanto del Director como del Jefe de Seguridad estarán exentos de dichos turnos y harán su horario habitual, excepto cuando la situación de seguridad del museo lo requiera. En esas situaciones la presencia de estos dos mandos será necesaria y obligatoria —serán avisados por cualquier encargado—.

El número de vigilantes dependerá de la distribución del espacio y la articulación de este; de ahí que debemos esperar a tenerla definida para ajustarnos a la realidad. Convendrá tener en cuenta que la totalidad del espacio museístico, sobre todo las salas expositivas, tiene que estar en vigilancia continua, sin dejar ningún ángulo muerto.

A modo de conclusión presentamos un Decálogo de Seguridad que puede servir de referencia para concienciar no solo al público sino también a los propios trabajadores del Museo⁸⁵.

⁸⁵ Decálogo de Seguridad. Ver anexo X.

2.2.5.1.4. Señalética.

El Museo Atarazanas dispondrá en su recinto de una serie de indicaciones en las se especifique como debe ser el comportamiento de los visitantes en este recinto en todas las situaciones de peligro o alerta.

Entre estas señales existirán algunas que servirán de orientación en situaciones de emergencias o de evacuación. Estas últimas deberán estar colocadas en todo el recinto de Atarazanas y en lugares visibles en caso de darse estas situaciones, además deben de ser especiales para poderse ver existiendo, humo, niebla, oscuridad, etc. Por esas razones, las señales estarán fabricadas en materiales fluorescentes, y en el caso de las señales lumínicas deberán de tener al menos 1 lux para que sean visibles.

Estas señales nos indicarán la ubicación de las salidas de emergencias, de los extintores...; también existirán, en numerosos puntos del recinto, planos donde se especifique nuestra situación y la de los extintores, salidas de emergencias, escaleras..., con el fin de que todo usuario en situación de evacuación sepa por donde debe realizarla.

Otro tipo de señales serán las que nos indican la situación de los diferentes servicios que presta el museo, como puntos de información, WC, cafetería–restaurante, biblioteca... Además de las señales que nos informan de las áreas restringidas al público del museo.

Así las normas generales de comportamientos del público serán las que se recogen a continuación y son obligatorias para todas las personas. Estarán colocadas tanto a la entrada como en puntos estratégicos del interior del recinto. Todo ello está motivado tras la necesidad que surge en los museos andaluces, entre ellos el Museo Atarazanas, de seguir las pautas marcadas en el desarrollo de la medida 2.3 de la LE 2 del *Plan de Calidad de los Museos Andaluces (Documento de Avance)*.

*NORMAS DE COMPORTAMIENTO DEL VISITANTE DEL
MUSEO ATARAZANAS:*

- ❖ *NO tocar los objetos expuestos en el Museo.*
- ❖ *NO fumar dentro de las áreas del Museo.*
- ❖ *NO ingerir alimentos, ni bebidas en las salas, pasillos y lugares de acceso al Museo.*
- ❖ *NO portar objetos innecesarios y molestos durante el recorrido por el Museo.*
- ❖ *NO introducir animales en las áreas del Museo.*
- ❖ *NO se permitirá el acceso al Museo a personas cuyos modales o conductas puedan poner en riesgo al público o colección.*
- ❖ *NO realizar fotos.*
- ❖ *SI disfrutar al máximo de la visita al Museo y de su Colección.*

Fdo. El Personal del Museo Atarazanas.

2.2.5.2. Plan de Emergencia (Agentes Activos).

El Plan de Emergencia se pone en marcha cuando cualquier sistema de detección o alarmas se activan por cualquier situación o existencia de algún tipo de riesgo, que afecte tanto al museo y su colección o al público.

Por tanto, se desarrollará en segundo lugar después del Plan de Seguridad. Toda la plantilla del Cuerpo de Seguridad entrará en acción y seguirá las pautas marcadas por el *Plan de Emergencia del Museo Atarazanas*. Extremando así al máximo las medidas de Seguridad.

En caso de atentados, catástrofes, secuestros..., se seguirán las pautas marcadas por el personal de seguridad y si no, por la señalética especial. Además el Museo Atarazanas contará con un sistema de megafonía desde el que se podrán emitir indicaciones a seguir.

A su vez se activarán los medios de control automático del peligro, tras ser advertidos por el sistema de detectores automáticos.

En el caso de los incendios, el más frecuente, se activarán los dispositivos de descarga para extinguir la deflagración. Para ello se usarán las sustancias gaseosas como *Inergen* o *FM 200*, se podrán usar de forma puntual o general teniendo en cuenta la dimensión del incendio. Estas sustancias han sido aprobadas por normativa y no afectan al medio ambiente —como sí lo hace el *Halón*—.

Para su distribución por el área del recinto del Museo Atarazanas se dispondrá de una red de tuberías y válvulas, además de un espacio adecuado para el almacenamiento de dicho gas.

El sistema de extinción de incendios más aconsejable para Atarazanas es el propuesto, ya que es el más efectivo y aconsejable a día de hoy, tanto para las personas como para el medio ambiente y, por supuesto, es el más beneficioso para la colección y el museo.

Teniendo básicamente en cuenta este último aspecto, la idoneidad para la colección, en los museos se suele descartar de inmediato la extinción de incendio a través del agua, pues pone en peligro las obras.

Pero este sistema no lo tenemos que dejar a un lado, y más con los nuevos avances, como el compuesto químico *NOVEC 1230 Fire Protection Fluid*. Consiste en un agua que no moja, pero que es eficaz en el trabajo contra incendios y es compatible con la normativa medioambiental. Por tanto, sería un buen sustituto del agua para la extinción de incendio en museos. El problema para implantarla en el Museo Atarazanas es que aún se encuentra en fase de pruebas, de ahí que tengamos que esperar a que se consolide este estudio.

El sistema de extinción de incendio que hemos tratado hasta el momento, es de carácter general para todo el recinto de Atarazanas; pero a su vez, esta institución va a contar con otro sistema de extinción no automáticos como son los extintores manuales.

Los extintores manuales pueden ser usados en incendios puntuales de pequeña magnitud o como complemento al sistema de extinción general anteriormente mencionado. La carga de estos extintores va a ser similar al del sistema anterior, es decir, va a estar compuesta por *Inergen* o *FM 200*. Estos extintores estarán colocados de forma estratégica y visible para todo el mundo; además irán acompañados de su señalización correspondiente visible en situación de incendio.

2.2.5.3. Plan de Evacuación.

Es el último Plan en activarse y consiste en proceder al desalojo del Museo Atarazanas ante una situación de riesgo límite.

Las pautas a seguir en este *Plan de Evacuación* las tendrán que llevar a cabo todos los efectivos de Seguridad de Atarazanas, coordinados por los superiores — los encargados y Jefe de Seguridad, y Director de la institución—, siguiendo lo marcado previamente. De ahí, que todo el personal de seguridad y del museo tenga que tener suficiente conocimiento de él, tanto teórico como práctico, para lo que se harán simulacros.

Además se seguirán las señales y planos de evacuación distribuidos por todo el espacio de Atarazanas. Para el desalojo se usarán pasillos, corredores, escaleras..., pero nunca ascensores, montacargas o escaleras mecánicas: éstos serán bloqueados automáticamente. De igual forma sería aconsejable usar las distintas salidas, tanto ordinarias como de emergencias —puertas con quitamiedos y en ningún momento deberán estar bloqueadas—.

El desalojo en primer lugar comenzará a realizarse por las personas que en el momento de una situación límite se encuentre en el interior del museo; posteriormente se procederá al desalojo de las obras de arte según se haya fijado en el *Plan de Evacuación*.

El Museo Atarazanas contará con el apoyo de los Cuerpos de Seguridad y Bomberos de la ciudad de Sevilla, con el fin de terminar con el origen o causa del peligro, colaborando en la evacuación del edificio. Por esa razón, estos cuerpos serán avisados en el mismo instante que se activen los dispositivos de alarma de la Sala de Seguridad General.

2.2.6. Iluminación.

La iluminación va a ser uno de los capítulos más interesantes y complejos para el traslado del Museo a Atarazanas como nueva sede. A través de la luz se va a poner en valor no sólo la colección de esta institución sino también el monumento ocupado, posibilitando a su vez la visita y contemplación de las piezas expuestas por los ciudadanos.

Este proyecto de iluminación debería ser en un principio algo muy básico debido a que el traslado del CAAC a la nueva sede no pasa de ser hoy por hoy una propuesta. Por tanto, sólo reflejará aspectos como las condiciones que debe presentar el sistema para una buena conservación de la obras, los efectos lumínico-estéticos que pretendemos crear, la sensación que pretendemos dar al visitante... Así, el guión marcará unas líneas más teóricas que prácticas, más museológicas que museográficas.

Para realizar un proyecto de iluminación adecuado sería conveniente realizar un estudio previo sobre las condiciones lumínicas del espacio museístico y más cuando se

pretende incluir la luz natural como recurso. Un tipo de luz que requiere un estudio completo de un año, durante el que estudiar la incidencia de la misma en el interior de Atarazanas en todas las condiciones meteorológicas y estacionales posibles, donde el comportamiento de la luz natural no es uniforme. La finalidad es adecuar el sistema de iluminación a las necesidades reales de este espacio.

Además del espacio, otro elemento crucial que va a influir en la selección del sistema de iluminación de Atarazanas va a ser la selección de obras a exponer. Dependiendo de ellas, la iluminación será de un tipo u otro en función del efecto que se pretenda conseguir y, sobre todo, de los criterios de conservación que precisen las piezas. Unos criterios de conservación que para esta fase del estudio van a ser tomados de las tablas estándares aprobadas por el ICOM y posteriormente corroboradas por numerosos profesionales en la materia como Carry Thomson, reconocido conservador de la National Gallery de Londres. Por tanto, los criterios definitivos se adoptarán después de todas las variables mencionadas⁸⁶.

No obstante, y aunque pueda parecer contradictorio a lo expuesto con anterioridad, se van a indicar una serie de pautas técnicas que pueden ser suficientes para hacerse una idea de lo que se pretende llevar a cabo en Atarazanas en cuanto a lo que a iluminación se refiere. Aunque esta propuesta debería ser reflejada en proyectos posteriores de iluminación y luminotecnía elaborados por arquitectos, ingenieros y profesionales de la iluminación, que habrán de estar en continua comunicación con los restauradores y conservadores de la institución para un consenso final.

Las variables básicas en función de las cuales se diseñará el sistema de iluminación del Museo Atarazanas son:

- El tipo de obras que se muestre en el espacio expositivo.
- La dinámica de la institución.
- Los efectos lumínicos que se pretendan crear.
- Los criterios de la conservación preventiva.

El Museo Atarazanas tiene como intención mostrar obras contemporáneas en relación con las tendencias estético-artísticas vigentes durante las décadas de los ochenta y

⁸⁶ Tabla de nivel de iluminación. Ver anexo XII.

noventa del pasado siglo, a través de exposiciones temporales realizadas, bien a través de préstamos o depósitos o de los mismos fondos de la institución. Por tanto, el sistema de iluminación debe ser flexible y versátil para su adaptación a cualquier montaje expositivo, aunque siempre teniendo en cuenta los criterios de conservación establecidos por el Departamento de Conservación.

El sistema de iluminación aconsejable para el espacio expositivo, según lo expuesto hasta ahora, es un sistema mixto, en el que convivan tanto luz natural como artificial, iluminación ambiental/bañadora como puntual. Así sería posible rentabilizar al máximo todas las posibilidades lumínicas de este espacio, imprimiendo a su vez cierto dinamismo a elementos que tradicionalmente son estáticos en un museo.

Otro requisito a cumplir por el sistema es la unidad y semejanza de los equipos técnicos de iluminación, cara a la simplificación del mantenimiento y de la reparación de los mismos.

Adentrándonos en un nivel más concreto y técnico, nos detendremos de forma específica en los diferentes espacios y las correspondientes fuentes de luz según su uso.

Las lámparas que se aconsejan para el Museo Atarazanas serán solo orientativas, siendo contrastadas estas por los diseñadores de iluminación⁸⁷.

2.2.6.1. Planta de nivel de ingreso.

2.2.6.1.1. Iluminación salas de exposición.

Las naves de la primera planta dedicadas a la exposición de obras van desde la 1 a la 6, aunque las naves 3, 4 y 5 quedarán libres de forjado entre la planta 0 y la -1, por tanto no se usarán como espacio expositivo en el nivel de ingreso, sino en el inferior, disponiéndose en el primero una balconada desde la que se puedan contemplar las exposiciones y eventos que tengan lugar en el segundo, además de permitir al visitante hacerse una idea de la

⁸⁷ Tabla de lámparas aconsejadas para el Museo Atarazanas. Ver anexo XI.

magnitud del edificio original colmatado hoy como resultado del acontecer histórico. De entre estas naves también sería notorio destacar la existencia de lucernarios en las naves 3, 5 y 7, proveedoras de luz natural.

Otro aspecto interesante a destacar es que nos encontramos en un edificio histórico declarado BIC en 1969, lo cual compromete en gran medida la instalación de los equipos luminotécnicos. Por tanto deberemos tener siempre presente que las instalaciones estarán sometidas a la historia del edificio.

En las naves que carezcan de luz natural obligatoriamente tendremos que recurrir a un sistema de iluminación artificial. Así ocurre en las número 1, 2 y 6, en las que se hará necesario el concurso de un sistema mixto como se refleja en líneas anteriores, donde convivirá la luz ambiental/bañadora con la puntual; conjugando así la visualización correcta de las piezas y el confort del visitante, evitando así crear ambientes incómodos (siempre que el discurso de la exposición no lo pretenda).

La fijación del sistema de iluminación en estas naves es algo complejo, y más cuando la nave 1 presenta una cubierta original del s. XIII. Por esta razón, se aprovecharán las instalaciones ya existentes para acomodar las actuales interviniendo lo menos posible en dicha cubierta.

En el eje longitudinal de las bóvedas de las naves, y aprovechando las antiguas instalaciones, sería aconsejable suspender un sistema de rieles electrificados a la misma altura, como si esta estructura fuera la espina de una bóveda gótica, a la cual pudieran acoplarse las luminarias de foco puntual. Además, este sistema de rieles podría adoptar diferentes alturas facilitando así su mantenimiento y su adaptación al tamaño de la obra que se exponga.

Este esquema de iluminación de obras y espacios expositivos estaría complementado por un sistema de iluminación ambiental instalado en la parte superior del revestimiento perimetral de cada sala. Una iluminación ambiental indirecta, pues las luminarias estarían dirigidas hacia las bóvedas, actuando en el resto del espacio por reflexión de la luz sobre éstas. Las bañadoras serán unos fluorescentes lineales trifósforos con un alto rendimiento cromático. Sus cualidades técnicas permiten un mayor ahorro de energía (hasta un 20 %). Irán acopladas en un sistema de fácil instalación en las cornisas,

haciéndose prácticamente invisible. El haz de luz podrá ser orientado a diferentes direcciones y además permite sumarle numerosos accesorios.

La iluminación puntual se realizará a través de lámparas halógenas de bajo consumo, acopladas a unos apliques que permitan múltiples juegos lumínicos, control del perfil del haz, regulación de la intensidad de la luz, incorporación de diversos accesorios, etc.

En las naves donde la iluminación sea natural y se efectúe a través las cubiertas a dos aguas translúcidas el sistema será totalmente diferente y algo más complejo. En las naves 3 y 7 la iluminación penetra a través de unos paneles transparentes continuos en el ángulo superior de las cubiertas.

En cambio, la cubierta de la nave 5 presenta tramos alternos de material translúcido y opaco, creando un ritmo y efecto de claroscuro en las naves. Un juego lumínico que no resulta dramático en la iluminación del espacio y que afecta sólo si la mirada del visitante gira hacia arriba, no influyendo en el caso de que se expusieran obras para contemplar. Así que, buscando el máximo respeto a la historia y el estado en el que nos encontramos el edificio actualmente, podemos mantener para la nueva sede del museo este tipo de cubiertas.

No obstante, para unificar los sistemas de iluminación sería aconsejable que todas las naves iluminadas con luz natural fueran semejantes. Por esa razón descartamos los dos tipos de cubiertas existentes ya que permiten la entrada de un número excesivo de lux para iluminar el interior de un museo. Optándose por diseñar unas cubiertas similares a las actuales pero erradicando el problema del exceso de lux y dando unidad al estilo del edificio ya rehabilitado.

Estas nuevas cubiertas serán a dos aguas para no diferenciarse mucho de las que tiene, evitando romper así la fisonomía. La luz natural, en este caso, penetrará por paneles transparentes continuos colocados perpendicularmente al suelo y cubiertos por unas placas a dos aguas; cuyos extremos de caída se prolongarán de manera, que nunca incida directamente rayo alguno de luz solar hacia el interior del museo.

La decisión de no eliminar la luz natural en el Museo Atarazanas es debido al efecto positivo que produce en el visitante durante su visita al museo, pues le invita a seguir contemplando las obras, evitando la fatiga museal provocada por el hermetismo del espacio y la escasa comunicación con el exterior, lo que queda solventado con la solución propuesta.

Introduciremos en ellas algunos elementos que nos van a garantizar los criterios de conservación que requiere un espacio museístico. Las cubiertas lo estarán por paneles de doble cristal, planchas acrílicas o de policarbonatos especializados en el control de las radiaciones ultravioletas de la luz natural. Sobre ellas se instalarían unas estructuras protegidas del exterior en las que encontraríamos un sistema que regularía, mediante una célula fotosensible, la entrada de luz al interior de las naves en caso de exceso (sistema de lamas) y conectaría otros mecanismos lumínicos complementarios (sistema de iluminación artificial) en defecto de una cantidad de luz suficiente para la iluminación de estos espacios y la correcta visualización por parte de los visitantes de las piezas en ellos expuestas.

En el caso de las naves iluminadas con luz natural y en ocasiones con luz artificial por defecto de la primera, el alumbrado de las piezas expuestas en la Gran Sala se realiza de forma ambiental. Por tanto, de ser necesario podrá colocarse un sistema alternativo (rieles suspendidos o fijos) que permita la iluminación puntual de las obras en estos espacios, estudiado para cada evento que se dé en las naves destinadas a exposiciones temporales. Esta alternativa puede crear ciertos problemas a la hora de orientar el haz de luz puesto que altura es de al menos de 10 metros entre el foco y la obra expuesta en la planta sótano.

El sistema de iluminación deberá contar con una serie de accesorios que mantengan las condiciones de conservación preventiva adecuada y fijada de forma previa. Para ello, las lámparas y/o luminarias deberán contar con filtros de rayos UV, no superar una cantidad de luxes, etc.

2.2.6.1.2. Iluminación del monumento.

Como sabemos, el museo se traslada a un edificio histórico en el que se encuentran vestigios relevantes y dignos de conservar, como puede ser parte de la muralla y una torre de la ciudad de Sevilla durante la ocupación musulmana. Unos testimonios que no podemos ocultar a pesar del nuevo uso del inmueble. Además, el hecho del distanciamiento cronológico existente entre estos hallazgos arqueológicos y las manifestaciones artísticas de finales del s. XX que van a ser expuestas en el mismo espacio, no quiere decir que no pueda existir una cordial convivencia entre ambas manifestaciones. Ésta es posible, pero siempre delimitando hasta dónde puede llegar la puesta en valor de las distintas manifestaciones que intentamos conjugar y cuál es el nuevo uso de este espacio sobre todo.

El principal objetivo es Atarazanas como espacio expositivo, al que estará subordinada la puesta en valor de los restos arqueológicos encontrados en este mismo lugar. Por tanto, la iluminación del monumento tendrá como principal objeto la puesta en valor de éste y del patrimonio arqueológico, pero nunca podrá restar protagonismo, en la medida de lo posible, al nuevo uso del edificio, la muestra de obras contemporáneas relacionadas con las tendencias artísticas de las décadas ochenta y noventa.

Los restos arqueológicos disfrutarán de una iluminación particularizada. Usará dos tipos de iluminación, ambas de tonos cálidos:

- Puntual: para los restos más importantes, ubicados al final de la naves 1 y 2 de Atarazanas. Este tipo de iluminación creará un efecto teatral pero nunca dramático. Para ello usará los mismos equipos que se emplean en las exposiciones.
- Bañadora: se empleará en el resto de la muralla. Consiste en una iluminación bañadora indirecta mediante lámparas de halogenuro metálico, que reproducen la escala cromática con exactitud y además permiten el ahorro de energía.

2.2.6.1.3. Iluminación de espacios de servicios varios.

En la planta de ingreso de Atarazanas encontraremos distintos espacios destinados a otros usos, que no precisan de un nivel de iluminación tan controlado como en las salas de exposición. Su función principal será la de prestar al visitante servicios diversos, tales como librería – tienda, información, guardarropía, sala de acogida, distribuidores, etc.

Así que la iluminación en estos casos tendrá que tener en cuenta exclusivamente el confort de las personas y el ahorro energético. Por ello, se ha pensado en la instalación de un sistema de bajo consumo con una temperatura de color semejante a la luz del día (600 a 900 lux), recomendándose como lámparas la gama de fluorescentes que preste estas características.

Las instalaciones lumínicas de estos espacios serán sencillas y semejantes con el fin de aunar criterios de estilo y facilitar su mantenimiento y reposición. El diseño de estos equipos correrá a cargo del encargado del proyecto luminotécnico de acuerdo con el personal técnico del museo. Para un mayor ahorro, iluminación de estas áreas estará en funcionamiento sólo durante el horario de apertura del museo o en el caso de que se realice algún trabajo puntual.

Dentro de estos espacios tenemos una excepción en la Sala de Aclimatación (visual) del Visitante. Sevilla es una ciudad donde la luz brilla con gran intensidad, por esa razón el visitante precisa de un espacio de transición en el que se le adecúe visualmente para el acceso a la exposición, donde la luz pierde intensidad, evitando así el deslumbramiento y asegurando su confort.

2.2.6.2. Planta sótano.

2.2.6.2.1. Salas de exposición.

En la planta sótano encontraremos salas dedicadas a exposiciones temporales. Estas salas tendrán más facilidades para la elección e instalación del sistema de iluminación, pues

las cubiertas van a ser de nueva construcción. Por tanto podemos intervenir en ellas dando cabida al sistema de iluminación que más nos interese y que se ajuste a las funciones de estos espacios y la política del museo. Este sistema deberá ser flexible y versátil en la medida de lo posible, puesto que estas salas van a dar cobijo a numerosas exposiciones de distintos formatos, soportes, tendencias, etc., necesitando cada una de ellas un tipo de iluminación concreta.

Para ello lo aconsejable será recurrir a un sistema de iluminación basado en rieles electrificados e incrustados en el falso techo, en los que se puedan acoplar distintos tipos de luminarias y lámparas que posibiliten diversos juegos de luz, con objeto de alumbrar cada exposición de forma exclusiva y cada pieza de forma individualizada, con luz bañadora y/o puntual según exija cada discurso expositivo.

Para la iluminación puntual se requerirán unas lámparas halógenas de bajo consumo que aporten una reproducción cromática aceptable. Además, las luminarias a las que vayan adaptadas deberán ser totalmente flexibles, es decir, deberán permitir la orientación del haz de luz, así como disponer de un diafragma regulable para individualizar el haz a la pieza, contará para ello con una diversidad adecuada de accesorios.

En cambio, la iluminación ambiental se efectuará a mediante proyectores orientables y con posibilidad de montar ópticas diversas. El reflector de los proyectores ofrece un perfecto baño de luz en superficies verticales, optimizando así el número de módulos a instalar (uno cada dos metros para iluminar una superficie de pared a la distancia de un metro). Las lámparas aconsejables para estos equipos son los fluorescentes compactos, que permiten elegir entre varios modelos según el índice de reproducción cromática que deseemos (en espacios expositivos se aconseja aproximadamente unos 4000° K).

En el nivel de sótano y situándonos en la Gran Sala, la iluminación será semejante a la del nivel superior (iluminación natural difusa alternada con luz artificial de similares características) teniendo en cuenta que este espacio es como si se tratara de uno por su completa comunicación vertical.

En las salas de la planta sótano, además de no sobrepasar la cantidad fijada de luxes correspondiente a las piezas expuestas, las lámparas y/o luminarias contarán con una serie

de filtros o capas que impidan el paso de los rayos ultravioletas, considerados de los más dañinos para aquéllas. Por la misma causa las lámparas no deberán de superar los 75 microwatios/lumen.

2.2.6.2.2. Iluminación del monumento.

En este nivel inferior, además del arranque de la muralla que encontramos en el superior posiblemente se den otros hallazgos, pero hasta entonces no sabremos realmente lo que deberemos musealizar, por tanto en este momento nos ajustaremos a lo que conocemos, la muralla.

La iluminación en este caso será algo más sencilla y menos teatral que en el nivel superior, ya que es en éste en el que se dispone el centro de interpretación de la muralla y en las que los restos son más relevantes. Estará dirigida hacia la muralla desde el suelo (indirecta) bañando todo el paramento. Será una iluminación difusa, pudiendo emplear las mismas luminarias que en la iluminación exterior, es decir, halogenuros metálicos, pues son los aconsejables para iluminar este tipo de monumentos; tienen un índice de reproducción cromática aceptable a la vez que suponen un ahorro de energía. Las luminarias serán compatibles con este tipo de lámparas y en todo momento deben permitir la orientación de los haces de luz.

2.2.6.2.3. Iluminación de áreas de servicios varios.

En la planta sótano encontraremos espacios con distintos usos, la mayor parte no de acceso público, pues en ellos se instalan servicios internos del museo tales como:

- Almacén de obra.
- Almacén de embalajes.

- Taller de restauración.
- Sala de seguridad general, etc.

En la mayoría puede que se requiera un tratamiento más concreto al fijado en la planta de ingreso, ya que los espacios a iluminar contienen piezas de la colección o un gran número de monitores como sucede en la SSG.

Tanto el taller de restauración como la SSG son casos muy específicos, van a ser salas en las que se desarrollen trabajos diariamente. Por tanto, la iluminación debe responder a sus necesidades ofreciéndoles el mayor confort posible a los trabajadores. Además debemos sumar a esto su ubicación en la planta sótano, un espacio que puede llegar a resultar claustrofóbico al no existir en ningún momento comunicación con el exterior. De este modo, la iluminación puede jugar un papel muy importante, acercándose a una cualidad similar a la natural, con la que los trabajadores se sientan más cómodos.

El taller, por ejemplo, al ser un recinto en el que habitualmente vamos a encontrar obras, la iluminación deberá cumplir las exigencias que marca el museo para asegurar su conservación. Contará con una iluminación general complementada por otra de carácter puntual en las zonas de trabajo, a las que sumar otros equipos portátiles de luz que ayudarán a ejecutar labores minuciosas. También se deberá tener en cuenta la iluminación especial que tendrá el laboratorio de fotografía.

En cambio, en la SSG, los factores que determinarán la elección de las instalaciones lumínicas serán los propios trabajadores y el número de monitores y pantallas. Estos equipos, que van a permitir un mejor control de la seguridad en el museo, pueden ser considerados como fuentes de luz; causa que genera que la cantidad de luz suministrada por las instalaciones de iluminación general sea menor con el fin de evitar un exceso de luz que canse la vista de sus operadores. Por tanto, en esta sala la iluminación no debe de exceder de los 150 lux.

Por último, tanto en las salas y almacenes de embalaje como en la sala de climatización la iluminación será semejante a las otras áreas de servicios vistas en la planta

de ingreso, confiada a fluorescentes de bajo consumo, con una temperatura de color óptima por su proximidad a la natural. Las instalaciones de estos espacios serán activadas/desactivadas por interruptor cuando el personal autorizado acceda a ellos, permitiendo así el ahorro energético.

2.2.6.3. Planta Alta.

En la planta alta de Atarazanas la mayoría de los servicios que se van a prestar, serán de uso interno como el Dpto. de Documentación y Archivo, Dirección y Administración exceptuando la Biblioteca, Salón de Actos. Aunque las necesidades de sus usuarios en cuanto a las cualidades de la iluminación serán similares a las de aquellas personas que pasan el día delante de un libro en la Biblioteca, estudiando archivos y documentos o delante de un ordenador en el caso de Administración.

Exceptuando el salón de actos que tendrá un sistema de iluminación propio e individualizado debido a su uso. Este deberá ser flexible para adaptarlo a los diferentes usos que se requiera. Pudiéndose plantear la iluminación por fases para permitir proyecciones de diferente tipo.

Además contará con un sistema alternativo de iluminación que se ajuste a las necesidades de conciertos.

La mayoría de los espacios contarán con una iluminación limitada, de ahí que la luz que necesitan estos espacios debe aproximarse a la reproducción de la luz de día, por diversas razones:

- Acaba con el cansancio visual de los trabajadores y lectores.
- Suministra suficiente cantidad de luz para desarrollar el trabajo.
- Al ser espacios con escasa comunicación con el exterior mitiga la sensación de aislamiento.

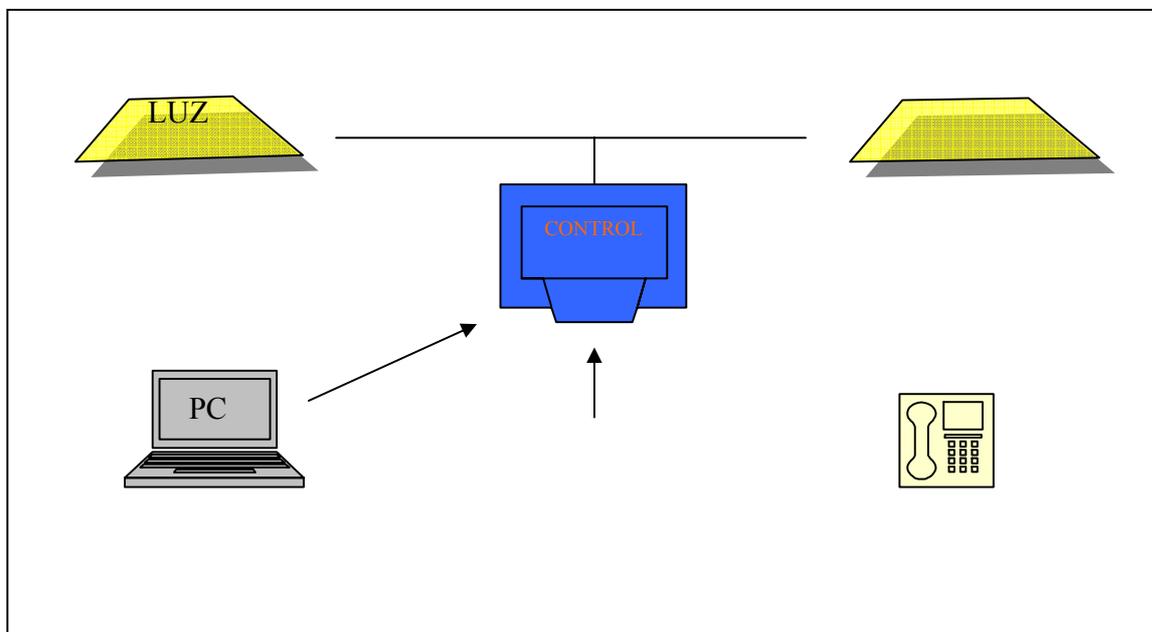
Por tanto igualmente se podría recurrir al sistema de iluminación por fluorescente aplicado a las otras áreas del museo destinadas a diversos servicios.

Como hemos visto hasta ahora, el problema fundamental de estos espacios de servicios varios es la incomunicación con el exterior. Una incomunicación que puede hacer que un espacio se convierta en incómodo para sus usuarios, resultando por lo mismo poco rentable para el museo, ya que los trabajadores se resienten con el paso del tiempo (pues la intensidad de luz y el color influyen tanto en el estado de ánimo como en la capacidad cognitiva como en la producción de hormonas).

La técnica avanza, y en el Museo Atarazanas nos podemos aprovechar de ella para crear una ficticia comunicación con el exterior. Este avance consiste en un sistema de luz programable en función de los ciclos biológicos que produce el espectro solar y las características de la luz natural. Así, según pasan las horas del día, la intensidad de la iluminación va cambiando a través de un sistema de control programable de forma previa, manualmente o por tarjeta. El sistema lo integran:

- Lucernarios, compuestos por lámparas fluorescentes y difusor.
- Unidad de alimentación.
- Unidad electrónica de control.
- Unidad de control.
- Tarjeta inteligente.

Además puede estar complementado por otro sistema de iluminación de focos que se activen cuando la intensidad de la luz llegue a ser escasa.





Por los efectos lumínicos y cromáticos que crea, a semejanza del ciclo solar natural, también podría ser instalado en los lucernarios de las naves 3, 5 y 7 del nivel de ingreso, sustituyendo a los fluorescentes anteriormente propuestos.

2.2.6.4. Iluminación exterior.

El Museo Atarazanas ocupa un lugar de total privilegio, aunque queda enmascarada por la potente masa del Real Teatro de la Maestranza. Con la rehabilitación de este edificio para su nuevo uso vamos a intentar despertarlo del silencio con que convive entre nosotros desde hace siglos.

Para ello, nada mejor que la reurbanización que se plantea para el entorno más inmediato y por supuesto, la puesta en valor de Atarazanas desde el exterior. Se consigue a través de un sistema/programa de iluminación estudiado y controlado, con el que se realcen las cualidades arquitectónicas de las reformas del s. XIX.

Puesto que se trata de una iluminación de exterior, las cualidades tanto de las luminarias como las de las lámparas son distintas a las del interior, además el efecto que pretendemos dar deberá ser detallado.

Las luminarias deberán estar estratégicamente colocadas según el efecto lumínico que queramos crear. Estarán además preparadas para resistir los efectos climatológicos de forma segura; por tanto el soporte físico de la lámpara deberá de resistir altas temperaturas, tendrá un cristal de protección bien sellado, resistente al calor y a impactos. A su vez estos apliques contarán una serie de accesorios que eviten la contaminación lumínica en el medio

urbano (perjudicial para la vegetación, animales, etc.) a través de rejillas antideslumbrantes, solapas de orientación del haz de luz, etc.

Las luminarias serán de halogenuros metálicos, recomendadas para la iluminación de exteriores, pues ahorra en consumo, y el índice de reproducción cromática es mucho mayor que el de otras lámparas.

La iluminación de la fachada en general será de forma indirecta y bañadora con el fin de evitar dramatismos excesivos, además irá acompañada de una iluminación puntual complementaria resaltando aspectos de más relevancia como podría ser la puerta de acceso principal.

La iluminación exterior también se ocupará de las obras que están expuestas en el entorno del Museo, se hará de forma puntual pero con los mismos medios.

Esta iluminación hará acto de presencia con la caída del sol, según el período estacional, a través de un sistema de programación (células fotosensibles) y se desconectará al amanecer.

2.2.6.5. Iluminación de emergencia.

La iluminación de seguridad usualmente suele pasar desapercibida en los proyectos museológicos y museográficos, de ahí que le prestemos especial atención. Sobre todo porque el museo es un espacio de disfrute público en el que se concentran numerosas personas, las cuales deben tener la seguridad de contar con los medios necesarios para abandonarlo en una situación de emergencia (además es obligatoria por normativa en espacios donde el aforo sea de más o aproximadamente de 100 personas). Pero este tipo de iluminación no sólo se da en casos de emergencia, también se debe dar en caso de fallar el suministro general de iluminación con el fin de no dejar sin luz a Atarazanas.

Por tanto, el sistema de iluminación del museo tendrá un dispositivo de emergencia con doble función:

- Iluminación de reserva.

Es la iluminación que sustituye a la habitual debido a un fallo del suministro general.

- Iluminación de seguridad.

Aparece en situaciones de riesgo, permitiendo al público una visión del espacio y de las salidas, con el fin de efectuar la evacuación del recinto sin obstáculos. Esta debe de estar colocada de forma estratégica y aproximada (a 2 m. de las salidas, escaleras, intercesiones, extintores, etc).

La iluminación de emergencia en general del Museo Atarazanas garantizará el encendido instantáneo tras el fallo del sistema de suministro de energía habitual durante una hora a través de un grupo de electrógeno.

2.2.7. Climatización.

Dentro de las instalaciones con las que se debe dotar un espacio museístico, el sistema de climatización será de lo más costoso y complejo de seleccionar e instalar. Y aún más cuando el espacio es tan vasto como el de Atarazanas, en el que debe satisfacer las necesidades propias del confort de las personas, tanto de los visitantes como de los trabajadores de la institución. Además, en este caso debemos de mantener unas condiciones ambientales acordes a los criterios de conservación preventiva⁸⁸ de las obras expuestas, fijados previamente tras los estudios pertinentes.

Los estudios previos, que deberían de incluir:

- Un análisis de la climatología de la ciudad de Sevilla durante las cuatro estaciones del año y tanto el día como la noche.

⁸⁸ Ver anexo XII.

- Análisis de las condiciones ambientales del interior del edificio (temperatura en todos los espacios, materiales, humedad relativa, pureza del aire, contaminación acústica...)
- Un estudio y análisis de las obras a exponer en estos espacios, materiales, técnicos, con las que están realizadas. Con el fin de establecer unos parámetros de conservación adecuados para la colección en general.

Todo ello tiene el fin de poder exigir una climatizadora acorde con las necesidades de Atarazanas y la colección a exponer: debe amortiguando las oscilaciones de temperatura y humedades relativas, no aconsejables para la conservación de las piezas en Sevilla.

Por este tipo de cuestiones, no es razonable plantear instalaciones de climatización cuando no se han realizado estos estudios previos, al igual que pasa con las instalaciones de iluminación. Y más cuando estos trabajos son competencia de los técnicos de climatización, lo que no quita que estos profesionales estén asesorados por los conservadores, museólogos, restauradores..., de la institución, pues éstos conocen mejor que nadie la colección y sus necesidades de conservación.

No obstante, vamos a citar una serie de condiciones que debe reunir el sistema de climatización para Atarazanas y la colección del CAAC, con el fin de solventar fluctuaciones de temperatura y humedad relativa innecesarias, entre otros.

Puesto que Atarazanas va a servir principalmente como espacio expositivo de una serie de obras que van a requerir unas condiciones de conservación específicas, la climatización va a tener como primer fin este objetivo.

Pero Atarazanas, además, como nueva sede del CAAC va a contar con otros espacios destinados a otros usos que no van a precisar de un nivel de climatización tan exhaustivos. Pueden servir de ejemplo los espacios destinados a los servicios de restauración, biblioteca, tienda – librería, biblioteca, salón multiuso,...aunque hay otros espacios no destinados a usos expositivos que también requieren un nivel de climatización máximo como pueden ser los almacenes, taller de restauración, salas de acondicionamiento y de reservas,...Lo más lógico, por tanto, va a ser establecer una jerarquía en cuanto al grado de climatización que requiere cada espacio según su uso.

Atendiendo a las necesidades de conservación según su uso y del confort de los usuarios de este espacio, el grado de climatización que se aconseja es el siguiente:

◆ Nivel máximo de climatización: el objetivo principal en este nivel es el objeto a exponer. Es decir, la climatización en los espacios que estén señalados con el nivel máximo, debe de mantener las condiciones climáticas adecuadas y prefijadas para la buena conservación de los fondos de la colección sobre todo.

- Salas de Exposición Permanente (planta de ingreso).
- Salas de Exposición Temporal (planta sótano).
- Almacenes de la colección (planta primera).

◆ Nivel medio de climatización: en este nivel la climatización no tiene porque ser tan exacta, en cuanto a los criterios de conservación se refiere. Las obras que estén en los espacios con nivel de climatización medio no las requieren, bien por su composición o por su estado de conservación. Por tanto, es un término intermedio entre la conservación preventiva y el confort de los visitantes.

- Gran sala de la planta en toda su altura.
- Taller de restauración (planta sótano).
- Salas de embalaje y desembalaje (planta sótano).
- Almacenes de mobiliario y embalajes (Planta sótano).

◆ Nivel mínimo de climatización: los espacios que tenga nivel mínimo de climatización estarán básicamente con las condiciones que necesita cualquier persona para realizar una visita lo más agradable posible o para desarrollar su trabajo en las mejores condiciones.

- Cafetería (planta de ingreso).

- Punto de información (planta de ingreso).
- Tienda – librería (planta de ingreso).
- Zona de acogida (planta de ingreso).
- Taller pedagógico (planta de ingreso).
- Biblioteca (planta primera).
- Muelle de descarga (planta de ingreso).
- Servicios de administración (planta primera).
- Sala de documentación / Archivos (planta primera).
- Sala de Juntas (planta primera).
- Sala de Amigos del Museo Atarazanas (planta primera).
- Salón de Acto (planta primera).
- Restaurante (Cubiertas).

Como vemos, intentamos hacer a través de la climatización un macroclima del espacio de Atarazanas en el que convivan a su vez diferentes microclimas, con unas condiciones específicas y distintas a las demás.

Después de haber esquematizado los espacios según el nivel de climatización, debemos tener en cuenta el número real de metros a aclimatar. Por esa razón, vamos a proponer una serie de soluciones técnicas que deberán ser contrastadas con el equipo técnico que dirija las obras de rehabilitación del edificio.

Para acondicionar este gran espacio se recomienda instalar más de una unidad de climatización. Estas unidades tendrán unas características propias y diferentes según el nivel de climatización y las condiciones de conservación exigidas por el uso de las salas. Así, dependiendo de las exigencias, las unidades de climatización serán más complejas o más simples.

Las prestaciones que deben de ofrecer las unidades de climatización para Atarazanas son las siguientes:

- ◆ Nivel máximo de climatización, en este nivel la climatización debe de ser lo más estricta posible, cumpliendo siempre con los niveles ambientales

fijados tras los estudios y análisis previos. En estos espacios la unidad de climatización debe de contar con medios técnicos suficientes para controlar los siguientes factores, asegurando así la buena conservación de la colección. Son los siguientes:

- Temperatura.....Bomba de calor y frío.
- Humedad relativa.....Humidificador/ Deshumidificador.
- Entrada de partículas sólidas (orgánicas e inorgánicas).Filtros de alta eficacia.
- Entradas de sustancias gaseosas...Filtros químicos de carbón activado.
- Contaminación acústica... Cámaras de insonorización.

◆ Nivel medio de climatización: este nivel es similar al anterior tanto en cuanto se dedica a climatizar espacios destinados a la exposición de obras de arte, almacenamiento u otro tipo de manipulación de obras.

A pesar de ello, este nivel permite ligeras fluctuaciones entre los parámetros de temperatura y HR, pues las obras que se encuentran en estos espacios están de forma temporal o sus estados de conservación no exigen una climatización tan rigurosa. Por tanto, los factores que debe controlar son:

- Temperatura. Bomba de calor y frío
- Humedad relativa. Humidificador/ Deshumidificador
- Entrada de partículas sólidas (orgánicas e inorgánicas). Filtros de media eficacia
- Entradas de sustancias gaseosas. Filtros químicos de carbón activado.
- Contaminación acústica. Cámaras de insonorización.

◆ Nivel de climatización mínimo: los espacios bajo este nivel de climatización son de forma general los destinados a albergar diferentes servicios, tanto para el personal interno del museo como para los visitantes / usuarios del mismo. Por tanto, estos espacios van a estar aclimatados con el fin de asegurar el confort del visitante mientras se encuentre en ellos. En estos casos, las unidades de climatización van a ser más simples y no tan estrictas como las anteriores. En los espacios aclimatados en este nivel bastará con controlar a entrada de partículas sólidas y de sustancias gaseosas, además de la contaminación acústica pueden ser también controlados aunque dicha inclusión se deberá tener en cuenta en los presupuestos:

- Temperatura. Bomba de calor y frío.
- Humedad relativa. Humificadores/ Desumificadores.

Lo más idóneo sería instalar diferentes unidades de climatización atendiendo a los distintos niveles. Así para las salas de Exposiciones Permanentes y Temporales donde el nivel es el máximo, se usaría una unidad de climatización centralizada. Esto quiere decir que a través de una unidad de acondicionamiento central de aire se van a aclimatar diferentes salas y/o espacios con unos niveles independientes, estrictos, fijos y continuos. Para ello, desde una unidad central se va a suministrar el aire ya filtrado a las diferentes salas y justamente antes de salir vuelve a pasar por una unidad secundaria y de menor tamaño que prepara el aire de forma individualizada para cada sala y según condiciones que precise cada una.

Para el resto de espacios donde los niveles de climatización no son tan estrictos y más generalizados se podrían instalar diferentes unidades menos complejas y de menor tamaño, por tanto un equipo de climatización descentralizado. El número de climatizadoras dependerá de la distribución espacial de las salas a tratar y del número de metros totales, siendo ésta una labor propia de los técnicos que serán quienes decidan este tipo de cuestiones.

Todas estas unidades y con especial atención las que tratan los espacios dedicados a la exposición de obras o almacenamiento, estarán complementados por una serie de instalaciones técnicas destinadas al control y medición de las condiciones climáticas de dichos espacios. Concretamente, va a consistir en un sistema informático encargado de compilar los datos obtenidos de cada sala a través de sensores o microprocesadores estratégicamente colocados. Este sistema informático estará dotado de un programa que interpretará todos los datos obtenidos de salas y los almacenará en un archivo informático.

Además, cuando este sistema informático detecte variaciones de las condiciones medioambientales, siendo éstas no aconsejables para la conservación de la colección, emitirá una señal de alarma. Modificará y corregirá los errores existentes en las condiciones climáticas causadas por diferentes agentes, como puede ser la entrada en sala de un grupo numeroso de persona, el paso del día a la noche, u otros factores,...

Este equipo se complementará en cuando sea necesario con otras instalaciones como los *data loggers*.

Por tanto, el sistema de acondicionamiento del aire recomendable para Atarazanas se ocupa de mantener en regla distintos factores (temperatura, HR, partículas sólidas, sustancias gaseosa, ruidos,...) que son necesarios vigilar, para la conservación de la colección.

Además, el mantenimiento de las condiciones climáticas adecuadas para la conservación de la colección evitará posibles ataques microbiológicos frecuentes cuando los parámetros ambientales prefijados sufren variaciones constantes. No obstante para evitar este tipo de contaminación tanto microbiológicas como macrobiológicas, el espacio museístico de Atarazanas deberá de contar con otros medios y entre ellos, la limpieza periódica, el mantenimiento de las instalaciones del edificio, etc.

Pero puede darse el caso, que el sistema de climatización, no fuese capaz de mantener los parámetros óptimos de conservación. En estos casos se recurrirá a otros medios complementarios (humificadores, deshumificadores, materiales higroscópicos,..) que además servirán como medida de urgencia en caso de que el sistema central fallará, sobre todo en cuanto a la humedad relativa se refiere. Todo ello tiene como objetivo evitar en lo posible, fuertes fluctuaciones de temperatura y humedad relativa, ya que este hecho

causaría grandes problemas de conservación en la mayoría de las piezas expuestas y almacenadas.

Como vemos las unidades de climatización pueden ofrecer unas condiciones óptimas de conservación, además de ofrecer barreras a posibles fuentes de deterioro como pueden ser las producidas por las partículas del aire y sustancias gaseosas.

Debido a ello, el CAAC en su nueva sede de Atarazanas no debe de escatimar en gastos en cuanto a las unidades de climatización se refiere; en cierta medida, estos gastos pueden ser más rentables que los se puedan provocar por el deterioro de las piezas.

2.2.8. Restauración.

2.2.8.1. Museo Atarazanas, arte contemporáneo y criterios de intervención.

El Departamento de Restauración del Museo Atarazanas va a seguir las líneas de actuación marcadas por el CAAC desde sus comienzos en Cartuja. Estas estaban en sintonía con las que se llevaban a cabo en el panorama nacional, en cuanto a Arte Contemporáneo se refiere.

Unas pautas de intervención que seguían unos criterios de restauración arbitrarios, siempre que los medios, tanto humanos como materiales lo permitían.

Por tanto, y tras estas breves líneas, el Dpto. de Restauración en Atarazanas prácticamente va a renovarse en ubicación, instalaciones y equipo técnico. Además el papel de éste, se verá reforzada por la determinación y limitación de funciones con respecto las propias de los conservadores.

A partir de aquí, vamos a intentar definir el Dpto. de Restauración del Museo Atarazanas. Para ello, citaremos un par de definiciones que nos pondrán de relieve lo que consideramos hoy día como arte contemporáneo, y por tanto las medidas que deberemos tomar ante una restauración de una obra actual.

La obra de arte contemporánea es el soporte visual de fenómenos materiales cuya comprensión está ligada directamente al aspecto y a las propiedades materiales. Estos fenómenos son el reflejo de las tendencias culturales, sociales y filosóficas actuales

Es la materia la que debe determinar la forma artística y no al contrario (Tatlin, 1919).

Teniendo en cuenta estos conceptos sobre el Arte Contemporáneo, la restauración del Museo se ve fuertemente condicionada a la hora de intervenir en una pieza.

La obra contemporánea en esencia es la materia que encierra el contenido y es a su vez la que da forma; que deja atrás los tradicionalismos apostando por nuevos productos de diversa naturaleza. Es decir, los artistas ya no usan materiales convencionales a la hora de crear, sino que recurren a materiales industriales, orgánicos, objetos cotidianos... No existe hasta ahora una tradición consolidada a la hora de intervenir en este tipo de piezas, básicamente debido a dos razones:

- Escasa distancia temporal con el proceso de creación y la evolución artística.
- Diversidad de técnicas y materiales usados en la creación.

Es un aspecto que debe tener en cuenta el restaurador del Museo y quizás, desde el que debe de partir antes de intervenir, ya que su intervención puede llevar a la alteración de la esencia de la obra - materia, forma y contenido-.

Estas cuestiones son las que hace que el restaurador se deba plantear otros métodos y criterios a la hora de enfrentarse a una obra contemporánea. Estos métodos de trabajo que en la actualidad van a ser de carácter teórico más que práctico. Así la primera fase del proceso de restauración de una obra del Museo Atarazanas va a ser *la documentación*.

El proceso de documentación va a consistir en obtener información de la pieza a tratar:

- Datos básicos de la pieza:

- Artista, título, año de producción. año de depósito, lugar de depósito, procedencia, movimiento artístico (neoexpresionismo, arte conceptual, arte abstracto ...)
- Datos referentes al proceso de creación:
 - Formatos (medidas, grosor, anchura...), soporte pictórico, técnica, forma de aplicación del color, capa de protección...
- Vida y estado de la pieza:
 - Daños potenciales, daños existentes, valoración del espectador,...
- Intervenciones realizadas:
 - Conocer las posibles intervenciones de restauración en la pieza y los tratamientos aplicados. Con el fin de que al volver a intervenir se haga con criterio y sin perjudicar a la obra.
- Intención del artista:
 - La intención del artista a la hora de restaurar una obra contemporánea es crucial. Hay muchos que entre sus intenciones está la del deterioro y destrucción de la obra como parte del proceso de creación. Así será fundamental conocerla para que el restaurador de la obra pueda tenerla en consideración.

El proceso de documentación que se sugiere para el Dpto. de Restauración de Atarazanas es el presentado anteriormente; se ha basado en el modelo sistematizado presentado por Hiltrud Schinzael, Silke Rehbein para el Centro de Restauración de Dusseldorf (modelo que ha sido el producto de una gran fase de experimentación en años anteriores)⁸⁹.

Estas fichas de documentación para la restauración de la obra son propias de este Dpto. Esta información puede ser complementada con la Base de Datos (DOMUS), de la que dispondrá el Museo en la que se encontrará de forma unificada y sistematizada todos los datos referentes a cada una de las obras de la colección.

⁸⁹ Heinz Althöfer, pp. 131-136.

Con ello, lo que pretende Atarazanas es tener una documentación perfectamente sistematizada de la obra y que esta información además sea de utilidad para:

- La conservación de las piezas, el avance en el área de restauración contemporánea, posibles investigaciones...

Después del proceso de documentación que se necesita para la restauración, se pasará a una fase *práctica*. Todo ello, una vez que el restaurador del Museo ha valorado la información obtenida a través de la documentación y el análisis del estado de la pieza (obtenida mediante luz rasante, radiografías, ultravioletas).

Ya en la fase práctica de la restauración, lo que se pretende es intervenir en la obra con el fin de aplicar un tratamiento que mejore el estado actual de conservación, debiendo ser en todo momento reversible y puntual.

Dentro de esta fase de carácter empírica podemos diferenciar entre dos formas de actuar:

- Indirecta:

Recurrimos a ella cuando no tenemos ensayos prácticos que nos puedan servir de base para una intervención directa en la obra. Sí se hiciera este tipo de prueba directamente sobre la obra, podría ser considerada como poco ética. Por lo que el Dpto. de Restauración de Atarazanas propone un estudio a través de modelos.

Es decir, se tomarán materiales similares a tratar y se expondrá a las situaciones ambientales en las que se encuentre la obra habitualmente. Todo ello a través de un proceso de aceleración controlada; permitiéndonos así, un estudio previo del comportamiento de la pieza mucho más rápido y eficaz. Tras este estudio de modelos, valorando el comportamiento de las muestras tomadas, se propondrá un tipo de intervención y de condiciones ambientales que impidan el deterioro de la obra.

- Directa:

Esta segunda forma de actuar a nivel empírico es más tradicional, pues se lleva a cabo directamente sobre la obra.

Esta acción puede llevarse a cabo como última solución ante el mal estado de la pieza. Además se tratará a la obra de forma individualizada y no aplicando de manera generalizada tratamientos que han sido efectivos en otras piezas. Aunque sí se trata de métodos de restauración de obras de similares características, los resultados obtenidos se tomarán como referentes para nuestra intervención.

La intervención será mínima siempre que se pueda, es decir puntual, tratando exclusivamente la zona deteriorada o a restaurar. Esta práctica es internacionalmente aceptada en el mundo de la restauración ya que se intenta mantener la mayor parte de la obra en su estado original.

A su vez todos los tratamientos aplicados en la obra deben de ser reversibles, pudiéndose eliminar en cualquier momento sin alterar la obra en sí.

El Dpto. de Restauración del Museo Atarazanas contará también con el asesoramiento de otros profesionales de la restauración de arte contemporáneo, tanto nacional como internacional.

El personal de esta sección de la institución, también participará en foros, debates, programas de intercambios con otras instituciones,... relacionadas con este campo, con el fin de contribuir tanto a la formación de profesionales como al avance de la restauración.

Pero esta formación se convertirá en información para los visitantes que puedan acceder a los talleres de restauración del Museo Atarazanas a través de visitas guiadas y concertadas. Estas actividades tendrán como fin, mostrar el trabajo que existe detrás de las salas de exposiciones del Museo y el trabajo que conlleva la puesta en valor de nuestro patrimonio aunque sea de fechas tan recientes. Además con ellas, se pretenderá sensibilizar al público en cuanto a lo que es la conservación del patrimonio, puesto que este no es eterno.

Vemos cómo el taller de restauración de Atarazanas va a ser de carácter experimental, en el que se analicen posibles tratamientos de obras, teniendo como objetivo consolidar una base en este campo de trabajo que aún hoy día se encuentra tan disperso.

Este nuevo papel que se le va a intentar dar al taller, está en estrecha relación con las líneas que propone el *Plan de Calidad de los Museos Andaluces* con respecto los talleres de

restauración de los museos andaluces, integrándolas en el Museo Atarazanas como principios propios y a seguir.

2.2.8.2. Instalaciones del taller de restauración.

Desde un principio el CAAC contó con un taller de restauración, un privilegio para esta institución —nació como ente autónomo de ahí que surgiera esa necesidad— y el arte contemporáneo en general.

Ello ha permitido realizar numerosas intervenciones asegurando así el estado de conservación de las obras de la colección; además de contribuir con ellas, al avance y consolidación de la restauración del arte contemporáneo en Andalucía.

Todo eso, supuso en aquella fecha para nuestra tierra, la apertura al arte contemporáneo y a su conservación–restauración, dando cabida así a las manifestaciones de hoy día.

El taller de restauración del CAAC cuenta con unas instalaciones aceptables pero mejorables, siendo lo más problemático la escasez de espacio. De ahí que aprovechando el traslado a Atarazanas y esta nueva orientación aprovechemos para remodelar, actualizar y ampliar dicho taller.

El espacio del taller de restauración en Atarazanas será mucho más amplio (262.36 m² aproximadamente) y estará ubicado en la nave 7 de la planta sótano del edificio. A pesar de que deberá de contar con un espacio independiente y hermético a la luz, en el que se instale el laboratorio de fotografía, donde se tratarán las obras de este soporte (pues el Museo Atarazanas introduce una nueva tendencia en su colección que es la fotografía).

El taller estará tratado con materiales ignífugos (pintura ignífuga, puertas contrafuegos y todas las medidas de seguridad mencionadas en el capítulo de seguridad) con el objetivo de evitar en lo posible casos de incendios y su propagación ya que es un recinto en el que se manejan productos inflamables. Además, todo su mobiliario estará tratado igualmente con materiales ignífugos e incluso los armarios destinados a los

productos que entrañen riesgos serán resistentes al fuego. También existirá un sistema de extractores que libere de gases el aire, evitando la saturación de este perjuicio para los trabajadores y para la seguridad general del museo.

El suministro de agua será preciso para poder llevar a cabo el trabajo, por lo que contará con ello y una serie de piletas. Además tendrá calentadores eléctricos para poder preparar posibles tratamientos que requieran una cierta temperatura.

Contará a su vez con un sistema que permita en el menor espacio posible almacenar como mínimo un par de obras de formato bidimensional y tridimensional, como pueden ser mallas adosadas a la pared y las estanterías. Así permitirá al restaurador estar tratando varias piezas a la misma vez, estar en espera de terminar el proceso de restauración o incluso esperar a que sea intervenida...

El taller con el fin de convertirse en un espacio funcional y a su vez más seguro a la hora de trabajar, distribuye su espacio en diferentes zonas según su uso. Por tanto, dentro de este mismo espacio vamos a contar con diferentes zonas, son las siguientes:

- Zona de trabajo: es la zona en la que se manipularán las obras a tratar.
 - o Mesa (gran formato): si se tratará de esculturas, obras de pequeño formato u otros.
 - o Caballete motorizado: para tratar a obras bidimensionales, como pinturas, fotografías.
- Zona húmeda: en ella ubicaremos piletas, cubetas, grifos... para tratar las obras que precisen de agua para el lavado, de humedecer.
- Zona de tratamientos de productos gaseosos y barnizados: encontraremos todo los elementos de extracción y tratamiento de gases.
- Zona de almacenamiento de productos: estarán los armarios ignífugos preparados para acoger la reserva de productos de restauración, sobre todos los que pueden generar algún tipo de riesgo.
- Zona de almacén de obras en tratamiento: serán un par de peines o una malla metálica adosada a la pared, preparada para almacenar de forma temporal las obras que están en tratamiento.

- Laboratorio de Fotografía: el laboratorio estará acondicionado con el equipamiento necesario para el tratamiento de fotografías.

Este espacio estará dotado a su vez de un equipamiento técnico específico, que asegure las medidas de seguridad y el correcto desarrollo del trabajo del restaurador. Son las siguientes:

- Sistemas de iluminación alternativos al general, de control y aumento:
 - o Lámpara de estudio.
 - o Lámparas *escandles*.
 - o Mini lámpara de inspección UV de onda larga.
 - o Kit para medir luxes y UV.
 - o Lupa binocular.
 - o Lente de aumento iluminada.
 - o Mesa de luz.
 - o Sistema multiespectral.
- Sistemas de extracción de gases:
 - o Vitrinas de gases con filtros.
 - o Cabinas de barnizados.
 - o Instalaciones fijas de extracción (campanas móviles por raíles).
 - o Purificador del aire.
 - o Atomizador de vapor.
- Sistemas de secado o calor:
 - o Horno.
 - o Mesa de succión.
 - o Plancha para pegados.
 - o Espátulas calientes.
 - o Carro de secado papel.
- Herramientas y otros:
 - o Serie de pinceles de silicona (varios tamaños).
 - o Serie de pinceles y brochas (varios tamaños).
 - o Cepillo para sacar polvo.

- Goma de borrar *Art Gum*.
- Pesos.
- Tenazas.
- Cúter.
- Cuchillos varios.
- Pinzas puntiagudas/curvada.
- Kit de espátulas.
- Paletas de retoques.
- Dispensador de disolventes.
- Bandejas varias.
- Productos:
 - Adhesivos termofusibles.
 - Bandas indicadoras del PH.
 - Limpiadores de algodón.
- Seguridad:
 - Gafas de seguridad y protección UV.
 - Guantes varios (látex, algodón, laboratorio...)
 - Máscaras.
 - Lavado de ojos.
- Material de Almacenamiento:
 - Cartulina.
 - Papel japonés.
 - Papel tisú.
 - *Ethafoam*.
 - Papel burbujas.
- Varios:
 - Caballete motorizado adaptable a grandes formatos.
 - Caballetes varios.
 - Mesa auxiliar móvil.
 - Mesa de trabajo (gran tamaño).

- Armarios de seguridad para el almacenamiento de productos inflamables y disolventes tóxicos.
- Dispensador de rollos de papel.
- Guillotinas de passe par - tout.
- Aspirador de partículas portátil.
- Balanza de alta precisión.
- Rollos de plástico (para hacer bolsas).
- Sellador por calor.

2.2.9. Almacenes.

2.2.9.1. Análisis crítico.

La situación actual de los almacenes y área de reserva del CAAC es complicada debida principalmente a la escasez de espacios con que cuenta el Monasterio de Santa María de las Cuevas.

Encontrando los espacios de reserva.

Los almacenes, además, presentan otros problemas:

- Están diseminados por todo el laberíntico recinto monacal restando cohesión y seguridad a la colección.
- Encontramos dificultad para el acceso a las áreas de reserva y la comunicación entre los diferentes espacios del museo,
- El propio almacenamiento y conservación de las piezas impide a su vez la investigación de las mismas.

Por las razones expuestas, aún encontramos obras embaladas desde 1997 (con embalajes previstos para tres meses), año en el que el CAAC se materializó en Cartuja.

Una situación que atenta contra los principios de la conservación preventiva promulgado por organismos internacionales como el ICOM, a los cuales se le ha sumado en la actualidad la Junta de Andalucía, a través del *Plan de Calidad de los Museos Andaluces. Documento Avance.2002*, con el fin de mejorar la situación actual y hacer más accesibles los almacenes de los museos andaluces, tema que ya propuso en 1970 la UNESCO.

Dicho *Plan de Calidad* propone lo siguiente:

- La readaptación de los almacenes existentes tras seleccionar los fondos.
- La rehabilitación de las salas de reservas visible para la investigación⁹⁰.

Estos dos fines son los que pretende asumir y solucionar a través del traslado del CAAC al Museo Atarazanas, ya que este museo estará acondicionado para satisfacer las necesidades propias del correcto almacenamiento de las colecciones.

Pretendemos dar soluciones a todos los problemas citados, de ahí que se haya realizado un estudio y análisis previos de lo que podían ser unos almacenes de primera para un museo de relevancia internacional como pretendemos.

2.2.9.2. Un nuevo espacio. Propuestas de almacén para Atarazanas.

Después del estudio de Atarazanas y tras realizar una distribución funcional por áreas, el espacio que se ha encontrado más adecuado para los almacenes de la colección, es el que se encuentra bajo el cuerpo de fachada, aún sin excavar.

Por tanto, se ubicarán en el sótano, que a pesar de indicarse en algunas ocasiones como poco aconsejable hemos decidido que era lo más correcto para el almacenaje de los fondos del museo. Esta decisión ha sido tomada tras valorar distintos aspectos:

⁹⁰ *Plan de Calidad de los Museos Andaluces. Documento Avance. LE 2, medida 4.p. 64.*

- La temperatura y humedad relativa en los sótanos suelen ser más constante y regulares que en el resto del edificio.
- Al encontrarse en un sótano, la comunicación con el exterior casi no existe, ofreciendo más resistencia ante posibles robos.
- La comunicación entre diferentes servicios (taller de restauración, sala de embalaje/desembalaje, etc.) del museo se facilita con esta ubicación.

El espacio va a ser similar a un bunker de 600m² aproximadamente, con planta rectangular y con una distribución en diferentes salas independientes una de las otras, dedicándose cada una de ellas a las distintas tipologías de las obras de las colecciones — pintura, escultura, fotografía, etc —. Dicha estructuración espacial facilita a su vez las medidas de seguridad y, por tanto, las de conservación de la colección; pues sí hubiera algún accidente, éste se daría en una sola sala y no en todas, no afectando al corpus de la colección.

Será un recinto hermético y perfectamente acondicionado para almacenar los fondos del Museo Atarazanas, sin que pueda afectarle ninguna fuente de deterioro como pueden ser las fluctuaciones tanto de temperatura como de humedad relativa, plagas, incendios, etc. Estas dependencias contarán con los mismos sistemas de medición, control y registro de parámetros de conservación que el resto del museo, que notificarán cualquier alteración en la conservación de las obras.

Será un espacio edificado con materiales ignífugos — materiales de construcción, pinturas, mobiliario—. El piso, al igual que el resto del edificio, presentará un pavimento continuo de mortero o cemento, permitiendo transportar las obras con el menor número de vibraciones posibles y sin ningún obstáculo.

La comunicación entre las distintas salas de almacenaje se realizará a través de un corredor común y perpendicular a ellas, mediante el cual podremos comunicarnos a su vez con el resto de espacios del museo —sea de exposición o no— y con el exterior.

La comunicación vertical se realizará a través del montacargas, que comunicará tanto la planta sótano como la de ingreso (que son las destinadas a la exposición de obras). Además, se usará para introducir las obras del exterior al museo, ya que es la única forma

posible para transportar obras (y más sí son de gran formato) entre los dos niveles. En cuanto a la comunicación horizontal no hay ningún problema, ya que este espacio fue ubicado en esta zona con el fin de permitir el diálogo espacial entre diferentes salas: sala de embalaje y desembalaje, taller de restauración, almacén de embalajes, etc.

2.2.9.3. Necesidades para el almacenaje de una colección y su ampliación.

El almacén deberá satisfacer las necesidades de la colección, así que dependiendo de está se configurará este espacio. Para ello, vamos a comenzar analizando los fondos actuales del CAAC, pues a partir de ellos vamos a establecer las necesidades espaciales básicas, sin perjuicio de las obras que formarán parte de la propuesta de la nueva colección.

La colección actual del CAAC cuenta con 1429 entre las cuales vamos a encontrar piezas de diferentes formatos, soportes, técnicas..., aspectos de los que dependerá la configuración del almacén.

- En soporte de papel encontramos aproximadamente 1003 obras de las que 455 pertenecen a La Polígrafa.
- 325 obras pictóricas, siendo la mitad de gran formato.
- 96 esculturas en su mayor parte de pequeño formato.

Según el número de obras y las dimensiones de estas y sumándole la ampliación de la colección estimada en doce años, el almacén deberá contar con el siguiente mobiliario⁹¹ y dimensiones:

Unidades de mobiliario.

Ocupación espacial.

⁹¹ Ver anexo XIII.

- 60 peines (4,5 x 5 x 0,45 m).....275 m².
- 70 archivadores (1,5 x 1,5 x 0,45 m).....48 m².
- 20 estanterías (1,5 x 2,5 x 0,5 m).....34 m².
- 200 planeros (0,9 x 1,29m).....46 m².
- 60 pallets (medidas varias).....200m².

Los peines serán en total unos 60 presentando unas dimensiones amplias con el fin de poder almacenar obras de bidimensionales de gran formato. Los peines deberán contar con espacio doble al que ocupen para poder desplazarse y consultar las obras. Lo ideal es ocupar solo una cara del peine, pero con normalidad se ocupan los dos para ahorrar en espacio y presupuesto.

Otra forma de almacenar obra de formato con dimensiones más moderadas (no superior a 1,5 m) y enmarcada son los archivadores. Consiste en un mobiliario con rieles por donde se introduce el cuadro, sistema tomado del área de reserva del IVAM, el total será de 70 archivadores.

En cambio para la parte más amplia de la colección, obra gráfica con 1000 obras, se decide recurrir a planeros. Los planeros presentarán un total de 200 cajones, donde se almacenará este tipo de obras sin enmarcar, a través de unas carpetas y separadores neutros y libres de ácidos preparados para la conservación de papel.

Por último y abarcando la escultura, se almacenará en 60 pallets y 20 estanterías si estas no de gran formato.

Todo el mobiliario de almacenaje ocupará tras unos cálculos aproximados unos 600 m², contando con el espacio ampliación. Por lo que se ajusta a las dimensiones que en un principio le habíamos designado.

2.2.9.4. Espacio Anexos Almacén.

2.2.9.4.1. Almacén de Embalajes.

Dicha área, es una zona de servicio para albergar las cajas de embalajes de las piezas de la colección y también de las prestadas para exposiciones temporales.

Las necesidades climáticas de esta zona no son especiales, lo que si se requiere es la limpieza y la supervisión de las cajas, las cuales tienen que estar desinfectadas para evitar ataques de xilófagos.

2.2.9.4.2. Sala de Recepción, Embalaje y Desembalaje.

Ésta es una zona de tránsito relacionada directamente con el transporte de obras, es aquí donde se realiza el proceso de recepción, embalaje y desembalaje, de ahí su ubicación junto al muelle de carga.

Será un espacio amplio con el fin de evitar daños en el momento de embalar y desembalar. Siendo fundamental que mantenga el mismo nivel climático del almacén y las salas de exposiciones. Dentro de este espacio encontraremos también la zona de cuarentena / desinsectación para obras que presenten ataques biológicos.

Esta sala tiene que contar con unos 10 peines aproximadamente para pinturas, con 4 estanterías para piezas de bulto redondo de pequeño y mediano formato y una zona para obra escultórica pesada o de gran formato, configurando así un pequeño almacén de tránsito.

Muelle de Carga y Descarga.

Este espacio posibilita la entrada de los bienes al recinto desde el exterior, el cual exige un montacargas para conectar la planta de ingreso y el sótano. Por razones de

seguridad, el vehículo de transporte entrará en un espacio habilitado para ello en los antiguos vestuarios.

2.3. MUSEOGRAFÍA.

El diseño y las instalaciones museográficas previstas para el espacio expositivo del Museo Atarazanas pueden provocar una serie de controversias.

Atarazanas es un edificio declarado BIC desde 1969, que presenta ciertas resistencias a la hora de diseñar y construir una arquitectura efímera que sirva de distribución espacial y soporte de la colección. Ésta tendrá que convivir con una arquitectura histórica que ha permanecido con la misma estructura durante siglos.

Por estas razones, el diseño de la museografía deberá ser seriamente estudiado con el fin de no agredir a la estética del monumento. Aunque en cierta medida se verá alterada con la introducción de los nuevos usos y del resto de instalaciones relacionadas con el montaje de exposiciones - tanto permanente como temporal-.

La museografía será a la misma vez moderada y experimental según la exposición que se exhiba en el momento. El diseño de las salas dedicadas a exposiciones permanentes tendrá una orientación diferente a la de las temporales, puesto que para estas últimas es necesaria una mayor flexibilidad de las instalaciones.

2.3.1. Las Salas de Exposición Permanente.

Las salas de la exposición permanente ubicadas en la planta de ingreso tendrán un diseño museográfico preestablecido, por lo que lo analizaremos de forma más detenida de forma más detenida.

Las naves propuestas para esta exposición serán las 1, 2, 6 y 7, actualmente se encuentran en un estado precario ya que sólo han recibido un tratamiento de consolidación general del edificio.

Situación que provoca que el diseño museográfico para estos espacios sea mucho más complejo. Por esa razón, debemos establecer una serie de puntos para indicar los elementos que van a intervenir en el diseño de estos espacios.

Comenzaremos presentando los elementos básicos para acondicionar el espacio de exposición, analizando las características que debe presentar el pavimento, paramento mural, etc.

El pavimento que presentará el Museo Atarazanas estará constituido por un firme continuo (morteros, cementos). Un material que se está introduciendo en el campo de la museografía contemporánea y sobre todo en los espacios destinados a la exposición de obras de tendencias artísticas actuales.

Además de su reducido coste, nos proporciona una gran flexibilidad a la hora de adaptarlo a las distintas exposiciones y usos. Se presentará en color grisáceo, propio de los edificios industriales y contrario a la inmaculada neutralidad por la que abogan numerosos diseñadores. Este tipo de pavimento puede evocar a la época fabril de Atarazanas con la aplicación de este material mediante una técnica totalmente contemporánea.

Este firme puede considerarse beneficioso a la hora de contribuir a la conservación preventiva, superficie totalmente lisa que permite el transporte de las obras en carro sin ningún tipo de obstáculo, la ubicación de una obra sin dañar el suelo... Para su limpieza y mantenimiento el cemento pulido ofrece también numerosas cualidades.

El espacio expositivo de Atarazanas será revestido con un paramento vertical que permita la colocación de obras pictórica; además de servir como elemento articulador y adamentamiento de este.

El revestimiento será de DM (fibra de madera de alta densidad prensada) que permite numerosas posibilidades a la hora de cambiar el color y ofrece un alto grado de resistencia, adaptándose así a las necesidades del discurso museológico de la exposición.

Se recurre en este caso a una falsa arquitectura con el fin de no intervenir de forma directa en la estructura de un edificio protegido, evitando así cualquier trabajo directo sobre el monumento.

Este paramento de DM recorrerá todo el lateral norte del edificio hasta llegar a los restos arqueológicos musealizados a una altura aproximada de tres metros. La altura de

estos paneles no alcanzará la totalidad de las naves, con el fin de dejar al descubierto y visibles los arranques y las bóvedas completamente; en cambio, sí se cegarán los vanos que dan al exterior erradicando la luz natural para evitar interferencias en la exposición y eliminar posibles focos de riesgo para la conservación preventiva.

Las construcciones articuladoras también estarán realizadas en DM, pero en estos casos serán unidades modulares móviles. Es decir, que dispondrán de un sistema de ruedas y frenos, que permitan su movilidad de forma controlada en momentos concretos; y a su vez sean inmóviles en cualquier otra situación asegurando la conservación preventiva de las piezas que se expongan colgadas en ellos. Estas unidades están pensadas principalmente para ocupar el espacio interior de las arcadas, con el fin de economizar al máximo el espacio; de ahí que la altura de éstos no exceda la del ojo del arco, siendo de menor tamaño con el fin de poder encajarlo y no perder la idea del espacio abierto.

Estos módulos también pueden ser colocados perpendicularmente a los pilares de los arcos en un lado y a otro, conformando así un recorrido serpenteado y proporcionando a su vez más superficie para exponer.

Por tanto, unas unidades modulares que permiten numerosos juegos y que no solo tienen que responder a la necesidad de espacio; sino que pueden ser la solución para entablar en una exposición un discurso narrativo de forma atractiva y diferente según las necesidades del guión.

Además, como se indico en Iluminación, estos módulos servirán como soporte de las instalaciones eléctricas y de luz, puesto que la anchura de este lo permite.

Este acondicionamiento del espacio será posible en todas las naves a excepción de las 3, 4 y 5, que quedan interrumpidas por la gran balconada. A pesar de todo, el espacio que le resta hasta la muralla será aprovechado para la exposición de piezas escultóricas de gran formato que servirán de reclamo junto con la muralla.

Por tanto, la nave 4 del Atarazanas conformará un eje crucial para el Museo, en la cual confluyen el acceso principal que enfila con la balconada, después las esculturas y por último con la muralla que sirve como telón de fondo.

Las esculturas que se expongan en estas naves, en algunas ocasiones precisarán de unas peanas, vitrinas..., cuyos diseños estarán en total concordancia con la parte de museografía descrita hasta ahora (mobiliario de similares cualidades materiales, DM).

El color predominante del montaje de la exposición permanente va a ser el blanco, siendo la zona más tradicional del museo en cuanto a museografía se refiere. Esta selección ha sido ocasionada por la naturaleza del espacio del nivel de ingreso, en el que convive un sistema de arquerías y bóvedas muy potentes construidos en ladrillo visto y libre de revoco haciendo más austero e impuro el recinto museístico.

Por tanto, el blanco será aplicado tanto al paramento mural, las unidades modulares móviles como a las peanas...de ahí que consideremos estas salas como las más clásicas en cuanto a Museografía. Aunque en ningún momento se rechaza la posibilidad de utilizar otros colores diferentes en las salas de exposición permanente

El espacio de la balconada quedará sellado por tres de sus lados, concretamente los que colindan con las salas de exposición, quedando liberado solo el que coincide con el espacio de acogida. Este sellamiento es debido a la necesidad que existe en el Museo, de crear unas condiciones climáticas acorde con las normas de conservación preventiva marcada por la misma institución. Se realizará a través de cristales especiales y resistentes a los cambios de temperatura para servir como material estanco.

Por último mencionaremos los elementos museográficos que decimos a aplicar en la musealización de los restos arqueológicos; van a consistir básicamente en elementos de seguridad como pueden ser las barandillas. Y algunos paneles de información que contextualicen los restos hallados.

Dentro de las salas encontraremos puntos de descanso que permitan al visitante hacer un inciso durante el recorrido por el museo. Estos puntos serán bancos comunes con unos colores neutros y de línea sencilla, su ubicación será:

- Frente la balconada se podrá contemplar el edificio y las obras que se expongan en la sala central.
- Frente a las obras seleccionadas se podrán contemplar de forma pausada.

Estos puntos de descanso contarán con un servicio de audioguías gratuitos (sujetas al banco), desde los que se ofrecerá información de las obras ante las que se encuentre o del propio edificio, en el último caso.

El diseño de la señalética es un aspecto de la museografía del museo, en el que también va a intervenir en gran medida el Dpto. de Comunicación. Ya que este se va a encargar tanto del diseño como del contenido y ubicación; aunque siempre estará en la misma línea de la museografía de las salas.

2.3.2. Las Salas de Exposiciones Temporales.

Las salas de exposiciones temporales estarán ubicadas en la planta sótano del museo. Esta elección permitirá tener unos espacios con una museografía mucho más flexible, ya que esta planta es prácticamente de nueva construcción, no teniendo que respetar estrictamente la historia del edificio.

Por tanto, y como se indicó anteriormente la museografía de este espacio va a ser de corte experimental.

Las salas de exposición ocuparán todas las naves de este nivel, a excepción de la 7, dedicadas a servicios restringidos del museo como son el taller de restauración, las salas de reservas, las salas de embalaje y desembalaje, etc.

El espacio de las exposiciones temporales podrá cambiar de tamaño, forma, color,... gracias al material de montaje que ofrecerá las mismas prestaciones y oportunidades que las de la permanente DM.

La museografía de estos espacios contará con unos elementos básicos como son las unidades modulares móviles, usadas también en el nivel superior para fijar recorridos distintos al marcado por el perímetro rectangular de la sala y con el fin de ampliar la superficie vertical para fijar cuadros, fotografías,... También se podrá usar estos módulos entorno a la pared como sí se tratase de una epidermis siempre que lo requiera la exposición.

En cuanto a la disposición que presentarán los recorridos y los soportes de las obras (tanto vertical como horizontal), variará según la muestra, por lo que podrá cambiar de una a otra. Así y de igual forma el diseño de este tipo de acondicionamiento, color, iluminación, sonidos,... estará marcado por el discurso museológico de la exposición.

Por tanto, el color de las salas podrá ser más atrevido que el de las permanentes que en un principio recurre al blanco.

El pavimento de estas salas tendrá las mismas cualidades que las del nivel superior será continuo (mortero, hormigón,...), la diferencia la encontramos en el momento de hacer una museografía específica en la que se necesite cambiar el color del piso. Será en estos casos cuando el pavimento podrá ser recubierto con diferentes materiales como moquetas, linóleos,...

La iluminación, como se indica en el apartado que corresponde a este tema, va a ser mucho más flexible ya que debe adaptarse a las distintas exposiciones y a los diferentes efectos que se pretenda crear.

Las salas de exposiciones temporales estarán incomunicadas físicamente (y en ocasiones visualmente) con la sala central por el cerramiento de cristal que permite la climatización de estos espacios. Aunque en ocasiones las salas de temporales y la central estarán comunicadas mediante puertas abiertas en estas superficies. Este sellamiento permite la comunicación visual disminuyendo las sensaciones claustrofóbicas y de fatiga museal, que produce el hermetismo de la mayoría de los espacios museales. Aunque en ocasiones este espacio podrá ser cubierto por superficies opacas, cuando la muestra en cuestión lo necesite, para exponer videos, instalaciones,...

Quizá el espacio que se presta más a la experimentación museográfica sea la gran sala. Se trata de un espacio polivalente en el cual se pueden dar exposiciones de muy diferente naturaleza, además de poder acoger otro tipo de eventos como conciertos, representaciones teatrales, performance,... Por tanto, es un espacio que debe estar acondicionado técnicamente para acoger esta multitud de eventos, y además debe tener unas características espaciales neutras con el fin de poder adaptarla a cada uso con una museografía concreta sí fuera necesario.

En cuanto a la museografía que se debe aplicar a la muralla es un tanto incierta ya que se desconoce lo que realmente va a aparecer tras la excavación. Por esa razón nos vamos a ceñir prácticamente a lo que conocemos, la muralla y la zona de la torre. Estos puntos serán tratados de forma individualizada aunque en este nivel el tratamiento será menor, ya que ubicamos el pequeño centro de interpretación en el nivel de ingreso, pues son los restos que están descubiertos en la actualidad y los que conocemos. Por tanto, los elementos museográficos que se usarán para la puesta en valor de estos testimonios básicamente consistirán en barandillas de seguridad, sistemas de iluminación (se menciona en el apartado de iluminación), cartelas,...

Igualmente la señalética de este nivel tendrá un diseño acorde con el estilo experimental de la museografía de estas salas; por ello dejará a un lado, las tradicionales cartelas recurriendo a otras más originales y atractivas, tanto en contenido como en diseño y forma de presentación al público.

Este recinto también contará con espacios destinados al descanso mediante un mobiliario más creativo y más novedoso,...dando cabida así al diseño en esta institución, como una manifestación más del arte contemporáneo. Estos puntos de descanso estarán distribuidos principalmente por la sala central, con el fin de aliviar el cansancio del visitante durante su estancia en el museo. Dándosele así, a este espacio central un uso semejante al de una plaza pública, en el confluye los visitantes, se exponen distintas manifestaciones artísticas,...

De forma puntual se podrá habilitar entorno a este espacio pequeños puntos de lecturas, que servirán de ilustración a las exposiciones temporales que se están dando en ese momento o que estén relacionados con el arte contemporáneo en general (arte de la Postmodernidad). Los puntos de lecturas se acondicionarán mediante un mobiliario de diseño (mesas, sillas,...) poniendo en valor otra vez este tipo de manifestaciones actuales tan de moda hoy día.

Este diseño también será aplicable a los puntos de información, venta de catálogos, alquiler de audioguías,... que se dispondrán próximo a los accesos de las exposiciones temporales.

Como vemos Atarazanas pretende a través de las exposiciones temporales darle un giro al mundo de la Museografía, apostando nuevas formas de exposición sin olvidar los principales fines de ésta, la difusión y la conservación.

3.- LA GESTIÓN MUSEOGRÁFICA.

3.0. INTRODUCCIÓN.

El Museo Atarazanas, además de cumplir con el objetivo de difundir y sensibilizar a la opinión pública frente al arte contemporáneo, debe hallar características que lo diferencien como espacio cultural y específico frente a otros productos y servicios con los que compite. Es evidente que en el caso del arte contemporáneo existe un circuito nacional o internacional, que al menos a nivel europeo, configura verdaderamente un *mercado único*, sobre todo desde el punto de vista de la oferta. En España, museos como el MNCARS, MACBA o IVAM son referentes. 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.

Homogeinización en los parámetros de gestión, calidad, en los modelos de la 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 que 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 está 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 Museo Atarazanas debe también cumplir ciertos requisitos que derivan de su naturaleza política. No podemos olvidar que el Museo Atarazanas es el instrumento utilizado por el gobierno andaluz 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 todos 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 el 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.

3.1. DEFINICIÓN INSTITUCIONAL.

La Ley de Creación y los Estatutos definen a la institución de la siguiente forma:

- **Ley 2/1990**, Título I, art. 25.1. *Se crea el "Centro Andaluz de Arte Contemporáneo" como Organismo Autónomo de carácter administrativo, dependiente de la Consejería de Cultura.*
- **Decreto 106/1990**, art. 1. *El Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, conforme a lo previsto en el art. 25 de la Ley 2/1990 de 2 de febrero, de Presupuesto de la Comunidad Autónoma, se constituye como organismo autónomo de carácter administrativo de la Junta de Andalucía, dependiente de la Consejería de Cultura a través de la Dirección General de Bienes Culturales.* art. 2. *El Centro Andaluz de Arte Contemporáneo es una entidad de Derecho Público dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía administrativa y financiera para el cumplimiento de sus fines, así como para la gestión de su patrimonio y de los fondos que se le asignan.*
- **Decreto 195/1997**, art. 1. *Naturaleza. De conformidad con el art. vigésimo quinto de la Ley 2/1990, de 2 de febrero, el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo se configura como organismo autónomo de carácter administrativo de la Junta de Andalucía, dependiente de la Consejería de Cultura a través de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y con autonomía administrativa y financiera para el cumplimiento de sus fines, así como para la gestión de su patrimonio y de los fondos que se le asignen.*

Con respecto al régimen jurídico de esta institución museística, en el art. 4 del anexo del *Decreto 106/1990* se expone que el *Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* se regirá por su ley de creación, por los presentes Estatutos, y por la *Ley de la Hacienda de la Comunidad Autónoma de Andalucía* y la *Ley de Entidades Estatales Autónomas*, en cuanto le sean de aplicación. En el art. 3 del anexo del *Decreto 195/1997* se afirma que el

Centro Andaluz de Arte Contemporáneo se rige por su ley de creación, por los presentes Estatutos, y por la Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía, así como por el resto de la normativa que le resulte de aplicación. Aquí ya se omite la referencia a la Ley de 26 de diciembre de 1958, de Régimen Jurídico de las Entidades Autónomas (LRJEA). Esta ley queda en parte derogada por la Ley de Contratos del Estado y el Real Decreto Legislativo 1091/1988, de 23 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General Presupuestaria (BOE 234, de 29 de septiembre de 1988). Pese a eso, la LRJEA, en su art. 2 ofrece la definición del organismo autónomo: los Organismos autónomos son entidades del Derecho público creadas por la Ley, con personalidad jurídica y patrimonio propios, independientes de los del Estado, a quienes se encomienda expresamente en régimen de descentralización la organización y administración de algún servicio público y de los fondos adscritos al mismo, el cumplimiento de actividades económicas al servicio de fines diversos y la administración de determinados bienes del Estado, ya sean patrimoniales o de dominio público. Igualmente en el art. 6.3. se establecen los contenidos de los estatutos que cada organismo debe redactar. La Ley 5/1983, de 19 de julio, Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía (LGHPCAA) (BOJA 59 de 26 de julio; BOE 213 de 6 de septiembre) establece en su Título Preliminar, art. 4 que [1] los organismos autónomos, como entidades de derecho público, creados por Ley de Parlamento de Andalucía, con personalidad jurídica y patrimonio propio, independiente de la Junta de Andalucía, se clasifican, según la naturaleza de sus operaciones, a los efectos de esta Ley, en:

- a. Organismos autónomos de carácter administrativo.*
- b. Organismos autónomos de carácter comercial, industrial financiero o análogo.*

[2] Los organismos autónomos de la Junta de Andalucía, según la anterior clasificación, se regirán por su legislación específica y por esta Ley, en lo que sea de aplicación.

Según se recoge en la LGHPCAA, en su Título Preliminar, art. 11, *son funciones de los organismos autónomos de la Junta:*

- a) La administración, gestión y recaudación de los derechos económicos del propio organismo autónomo.*

- b) *Autorizar los gastos y ordenar pagos, según el presupuesto aprobado.*
- c) *Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual.*
- d) *Las demás que le asignen las leyes.*

Desde su creación en el año 1990⁹² hasta el año 1997 el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo no cuenta con una sede física. No obstante, en el art. 3 del anexo del *Decreto 106/1990*, cuya redacción se respeta en el art. 2 del anexo del *Decreto 195/1997*, se expone que *el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo tendrá su sede en la Ciudad de Sevilla, aunque para el desarrollo de sus fines ejerza sus actividades en toda Andalucía*. El asentamiento de la institución en la Cartuja de Santa María de las Cuevas de Sevilla supuso la unificación de varias instituciones bajo la gestión del CAAC: el Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla, y el Conjunto Monumental de Santa María de las Cuevas — Disposición Adicional Primera del *Decreto 195/1997*—.

El traslado de sede que se propone en nuestro proyecto supone la disgregación de las instituciones, con una nueva reorganización que debe ser aprobada por el Parlamento de Andalucía mediante la redacción de un nuevo decreto. Así, el Conjunto Monumental del Santa María de las Cuevas quedaría liberado del Museo Atarazanas; de esta forma sus estatutos que aparecen como anexo al *Decreto 125/1989*⁹³ serían revisados. En cambio el Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla⁹⁴ podría incurrir en dos alternativas: o bien seguir gestionado por el CAAC, o bien su desaparición como institución. Esta segunda alternativa, más conveniente, es más difícil de llevar a cabo. No es habitual que las Administraciones Públicas hagan desaparecer museos, aunque en la práctica sea conveniente⁹⁵. Debemos tener en cuenta que el Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla es

⁹² Desde el punto de vista legislativo, ya que el proyecto comienza en 1988, cuando se decide reconvertir las Atarazanas en Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. Limón Rodríguez (1996), p. 77.

⁹³ *DECRETO 125/1989, de 4 de julio, por el que se crea el Conjunto Monumental de la Cartuja de Santa María de las Cuevas como Servicio Administrativo sin personalidad jurídica*. (BOJA 58 de 21 de julio de 1989).

⁹⁴ El Museo de Arte Contemporáneo cierra el 5 de febrero de 1998 para su incorporación al Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

⁹⁵ A este respecto debemos mencionar las palabras de Andrés Carretero, que si bien pueden caracterizarse por una cierta dureza, su contenido es real: *Revisando el pasado encontramos un continuo cambalache de museos*

un museo de titularidad estatal con gestión transferida a la Junta de Andalucía, mientras el CAAC es de titularidad autonómica. Igualmente deberíamos hacer constar otra problemática del CAAC: en su RPT se anexiona además de las instituciones ya señaladas la plantilla del Museo Casa Murillo de Sevilla⁹⁶; su estudio y resolución será abordada en el apartado correspondiente.

No pretendemos en este proyecto cambiar el status jurídico del Museo Atarazanas. Así, en los nuevos estatutos que deben redactarse, se configura como un *organismo autónomo de carácter administrativo de la Junta de Andalucía, dependiente de la Consejería de Cultura a través de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y con autonomía administrativa y financiera para el cumplimiento de sus fines, así como para la gestión de su patrimonio y de los fondos que se le asignen.*

creados y descreados, museos abandonados a su suerte, museos que absorben museos para ser absorbidos a su vez, o museos que se crean y se olvidan con la misma rapidez, pero rara vez encontramos un decreto que pura y simplemente haga desaparecer una institución. La lógica nos dice que el sector necesita una "reconversión", que el número de centros debe reducirse, pero los titulares de los periódicos sólo nos hablan de nuevas inauguraciones. Es comprensible. En política (porque al final se trata de política) los actos negativos no están bien vistos. Si una institución no interesa se guarda en un cajón y se tapa la vergüenza creando otra institución que ocupe las páginas de los periódicos. Carretero Pérez (1999), p. 683

⁹⁶ Este museo cerró en 1991. Reabierto en 1992, vuelve a cerrar sus puertas en 1996 hasta el 16 de diciembre de 1997, que se abre para una exposición, volviéndose a cerrar definitivamente.

3.2. LA PLANIFICACIÓN.

3.2.1. Contexto político-económico del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

3.2.1.1. Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000.

Con el *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000 (PEAH2000)*, la Consejería de Economía y Hacienda desarrolló estrategias integrales de planificación económica. Pasemos a analizar los aspectos referentes al Centro Andaluz de Arte Contemporáneo que se recogen en el capítulo dedicado a la Cultura.

En el apartado referente al *Diagnóstico [En materia de bienes culturales]* se afirma que *el patrimonio histórico ha dejado de ser contemplado por la sociedad como un tesoro artístico solamente y se ha convertido en algo más valioso, se está transformando en un recurso fundamental para utilizar en las estrategias de desarrollo territorial, no como un sector de imputación de gastos, sino como una fuente de riquezas, asociado a iniciativas generadoras de empleo especializado, de revalorización del sentimiento local, de elemento dinamizador del territorio, de generador de investigación aplicada, de mantenimiento de actividades de gran valor añadido local como las artesanías, o como potenciador de circuitos de alto interés turístico y por tanto multiplicador de la actividad productiva*⁹⁷. Esta aseveración está en plena vigencia en la actualidad. El papel del museo en la sociedad ha pasado a ser dinámico. La consecución de una rentabilidad, económica o social, es una actividad que debemos priorizar en el desarrollo de nuestra labor.

En cuanto a los *Objetivos y estrategias*, debemos tener en cuenta que en el período 1998-2000 se persigue como meta principal de la política de Cultura conseguir la aplicación de las previsiones del *Plan General de Bienes Culturales*, que además coincide

⁹⁷ *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000* (1999), p. 482.

con la ejecución de este *PEAH2000*; como meta secundaria, el desarrollo de las actuaciones existentes en materia de promoción cultural. Para la consecución de esta meta principal se plantean acciones consistentes en:

- *La gestión integral para la preservación y la puesta en valor.*
- *La mejora de las infraestructuras de las instituciones.*
- *La estructuración de los Bienes Culturales como elemento importante de la oferta turística, al ocio activo y a la demanda cultural.*
- *La creación de nuevos productos, servicios y actividades culturales*⁹⁸.

Estas actuaciones están dirigidas a los objetivos de la política cultural hasta el año 2000:

1. *Asegurar la salvaguarda y protección de los Bienes Culturales.*
2. *Perfeccionar los instrumentos de tutela del Patrimonio Histórico.*
3. *Promover usos sociales sostenibles.*
4. *Garantizar el acceso de todos los ciudadanos a los Bienes Culturales.*
5. *Utilizar los Bienes Culturales como recursos para el desarrollo social y referentes de identidad colectivos.*
6. *Impulsar la participación de todos los agentes sociales en la gestión de los Bienes Culturales.*
7. *Fomentar la cultura como factor de desarrollo regional, generador de riqueza y de empleo, impulsando las actuaciones de profesionales y empresas especializadas, y sus potencialidades para el turismo.*
8. *Fomentar la música, el teatro, la danza, el flamenco, las artes de la imagen y las letras*⁹⁹.

La materialización de estos objetivos se produce a través de una serie de estrategias, que se presentan escuetamente en este apartado para posteriormente ser desarrolladas en *Líneas de actuación*¹⁰⁰:

⁹⁸ *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000* (1999), p. 485.

⁹⁹ *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000* (1999), p. 485.

- C.1. Preservación del sistema de Bienes Culturales en el Territorio.*
- C.2. Conservación y restauración del Patrimonio Histórico.*
- C.3. Investigación aplicada Patrimonio Histórico e innovación tecnológica de la tutela.*
- C.4. Difusión del Patrimonio Histórico y participación ciudadana.*
- C.5. Mejora de las Instituciones del Patrimonio Histórico.*
- C.6. Acciones de Formación y Educación Patrimonial.*
- C.7. Fomento de la Música, Teatro, Danza, Flamenco, Artes de la Imagen y las Letras.*

Pese a que todas estas líneas estratégicas están destinadas a la cultura debemos destacar aquellas en las que se alude de forma más directa a nuestro museo y las funciones y acciones que realiza.

La estrategia *C.4*, en su apartado *C.4.1. Difusión de la tutela: documentación, investigación conservación y restauración*, se proyecta la *celebración de jornadas de puertas abiertas para que el público conozca los trabajos en visitas a los edificios, talleres, emplazamientos de los bienes muebles intervenidos, etc*¹⁰¹. En el *C.4.2. Establecimiento de la red de espacios y circuitos expositivos*, se incluye la *realización de exposiciones del Patrimonio Histórico andaluz en general, sobre las acciones de tutela sobre el mismo y del arte contemporáneo*¹⁰². El *C.4.4. Publicaciones* contiene la *edición de series periódicas, monografías y guías de las Instituciones del Patrimonio Histórico y la publicación de folletos de difusión masiva*¹⁰³.

En la estrategia *C.5.*, en la que *se establecen como líneas de actuación programas especiales destinados al Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, el Conjunto Monumental de la Alhambra y el Generalife y el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo*¹⁰⁴, se perfila en su punto *C.5.8. la consolidación del CAAC*, incluyendo la *dotación de infraestructura y equipamiento y la realización de actividades expositivas*¹⁰⁵.

¹⁰⁰ *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000* (1999), pp. 494-504.

¹⁰¹ *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000* (1999), p. 498.

¹⁰² *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000* (1999), p. 498.

¹⁰³ *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000* (1999), p. 499.

¹⁰⁴ *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000* (1999), p. 488.

¹⁰⁵ *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000* (1999), p. 501.

La estrategia C.6. *Acciones de formación y educación patrimonial* prevé actuaciones como la C.6.4. *Formación en materia de Arte Contemporáneo*, consistente en *la celebración de conferencias y encuentros y la organización de talleres para jóvenes creadores*¹⁰⁶.

3.2.1.2. Plan Económico Andalucía Siglo XXI.

Al igual que hemos realizado con el *PEAH2000*, vamos a abordar el análisis del *Plan Económico Andalucía Siglo XXI (PEASXXI)*.

En primer lugar encontramos diferencias notables en cuanto a la distribución de los contenidos. Las referencias a la cultura quedan divididas en dos capítulos: el capítulo 3, *Factores para una Competitividad Sostenible*, y el capítulo 9, *Políticas de Cohesión Social*.

En el capítulo 3 se pone de manifiesto la introducción del concepto de sostenibilidad aplicado a la gestión de la Cultura. Según este plan, se ha producido un crecimiento de las industrias culturales— industrias audiovisuales, artes escénicas, artes plásticas, las galerías de arte, conservación del patrimonio histórico y artístico, equipamientos, industrias de contenidos audiovisuales o editoriales, así como las derivadas del desarrollo de la sociedad de la información—, que *se ha visto impulsado por el desarrollo de determinados factores*:

- *La terciarización de la economía, que se ha traducido en un aumento del gasto familiar dedicado a actividades de ocio.*
- *Un mayor nivel educativo de la población, con el consiguiente aumento en las tasas de escolarización.*
- *Formas de vida actuales, que han propiciado un aumento del tiempo libre, y con ello un aumento de la demanda de ocio.*

¹⁰⁶ *Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000* (1999), p. 501.

• *Un proceso de urbanización creciente del territorio, que concentra gran cantidad de población en los núcleos urbanos, donde se ubican en su mayoría los centros culturales y tienen lugar las manifestaciones culturales de relevancia*¹⁰⁷.

Tras un análisis de la situación, en el *PEASXXI* se llega a la conclusión de que hay una serie de carencias debidas a la enormidad del patrimonio andaluz:

- *Ausencia de un procedimiento establecido para la diagnosis periódica del estado real de los Bienes de Interés Cultural.*
- *Carencia de Normalización de todas las fases del proceso de intervención.*
- *Fomentar la financiación compartida y la corresponsabilidad en el mantenimiento de los bienes entre los distintos agentes públicos y privados.*
- *Adecuación de los instrumentos de intervención y nuevas tecnologías a la evolución y nuevos escenarios del Patrimonio Histórico*¹⁰⁸.

El tercer punto de estas carencias, referente a la financiación compartida, es muy interesante para nuestro estudio de la gestión del museo. Sería necesaria la búsqueda de financiación privada para el desarrollo de ciertas actividades museísticas; este aspecto será tratado más adelante con la extensión apropiada.

La primera alusión directa al CAAC en este *PEASXXI* es en relación con la Red de Museos; lo destacan por su especial significación, junto al Museo Picasso de Málaga. Posteriormente lo definen como centro *de temática especializada para la prestación de servicios culturales de calidad en áreas concretas*¹⁰⁹

En el capítulo 9, tras realizar el diagnóstico de la política cultural, se disponen una serie de objetivos específicos que desarrollan el objetivo general: *propiciar la cultura como un factor de desarrollo y cohesión de Andalucía*¹¹⁰:

- *Consolidar la red de equipamientos e instituciones culturales.*
- *Potenciar la recuperación, gestión, tutela y difusión del patrimonio cultural andaluz.*

¹⁰⁷ *Plan Económico Andalucía Siglo XXI* (2003), p. 180.

¹⁰⁸ *Plan Económico Andalucía Siglo XXI* (2003), pp. 181-182.

¹⁰⁹ *Plan Económico Andalucía Siglo XXI* (2003), p. 183.

¹¹⁰ *Plan Económico Andalucía Siglo XXI* (2003), p. 443.

- *Desarrollar la industria cultural andaluza.*
- *Potenciar la creación cultural.*

Estos objetivos se ponen en práctica mediante unas líneas de actuación, en las cuales se proponen actuaciones específicas. Aquí vamos a recoger las que afecten al CAAC.

La línea 1 trata la *Adecuación de la Red de Equipamientos Culturales*¹¹¹. Con ella se pretende, entre otros aspectos, la mejora de la calidad prestada a la sociedad por los servicios de difusión, como los museos. De todas las actuaciones concretas dispuestas para tales fines, debemos destacar las siguientes:

- *Adquisición de fondos para mejorar las colecciones de museos gestionados por la Junta de Andalucía.*
- *Realización de actividades formativas en materia de museos en colaboración con centros universitarios.*
- *Incorporación de equipamientos informáticos y técnicos para la conservación de los fondos o materiales expositivos.*
- *Realización de actividades de difusión e investigación sobre el patrimonio y la cultura.*
- *Mejora de las infraestructuras y equipamientos de la sede del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.*

En cuanto a la línea 4, *Fomento y promoción cultural*¹¹², destacan en relación a nuestro museo las siguientes acciones:

- *Adquisición de documentos en materia de arte y museografía contemporáneos y, específicamente, la adquisición de obras de arte para el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.*

¹¹¹ *Plan Económico Andalucía Siglo XXI* (2003), pp.444-445.

¹¹² *Plan Económico Andalucía Siglo XXI* (2003), p. 447.

- *Edición de publicaciones, labores de difusión y servicios complementarios de las actividades del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.*
- *Concesión de ayudas para la creación artística contemporánea.*

3.2.2. Programación presupuestaria.

3.2.2.0. Introducción.

En las últimas décadas el concepto de museo ha evolucionado, desde el punto de vista de la gestión, hacia una concepción mercantilizada de la institución. En palabras de Margarita Ruyra, estamos pasando del *Museo-Institución* al *Museo-Sostenible*. No podemos pretender que la institución museística dependiente de la Administración Pública tenga un funcionamiento totalmente análogo al de una empresa privada, aunque sí puede asemejarse a él —pese a las insalvables diferencias—.

La primera necesidad que debemos satisfacer es la consolidación del CAAC como institución, sirviéndonos para ello: de un lado, del cambio de sede, desde el Conjunto Monumental de Santa María de las Cuevas a las Reales Atarazanas de Sevilla; de otro, de la definición y consecución de una estudiada política de adquisiciones que permitan la conformación de una colección con sello propio que convierta al organismo en centro de referencia internacional.

Es por ello que se van a realizar acciones presupuestarias dirigidas hacia la consecución de la satisfacción de dichas necesidades.

El Presupuesto del Museo Atarazanas, como organismo autónomo que es, dependiente de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico, se incluirá en la programación presupuestaria anual de la Junta de Andalucía.

La *LGHPCAA* en el Título II del Presupuesto, Capítulo I, art. 30, *el Presupuesto de la Comunidad Autónoma constituye la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones que, como máximo, pueden reconocer la Junta y sus organismos e instituciones y de los derechos que se prevean liquidar durante el correspondiente ejercicio, así como de las estimaciones de gastos e ingresos a realizar por las empresas de la Junta de Andalucía.* Esta definición coincide con la expuesta en el art. 48 del *Real Decreto Legislativo 1091/1988 de 23 de Septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General Presupuestaria*, que regula el Presupuesto Estatal.

Refiriéndonos específicamente ya al organismo autónomo, la estructura del presupuesto deberá contar con un estado de gastos en el que se incluyen los créditos necesarios para atender el cumplimiento de sus obligaciones, y con un estado de ingresos en el que figuren las estimaciones de los diferentes derechos económicos que hay que liquidar durante el ejercicio¹¹³.

Anualmente la Consejería de Economía y Hacienda dicta las normas para la elaboración del presupuesto del ejercicio siguiente a través de una Orden que determina los criterios de clasificación de Ingresos y Gastos de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos administrativos.

3.2.2.1. Análisis de los presupuestos desde su creación hasta 2004.

Los presupuestos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo están incluidos en los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Andalucía, ya que esta institución es un organismo autónomo dependiente de la Consejería de Cultura de la Junta, como se ha señalado en repetidas ocasiones.

Tal y como indica la *LGHPCAA*, en su Título Preliminar, art. 11, el CAAC elabora el anteproyecto de su presupuesto anual. Dicho documento debe ser elevado a la Dirección

¹¹³ *LGHPCAA*, art. 32.2.

General de Instituciones del Patrimonio Histórico por el Director del organismo autónomo— *Decreto 195/1997*, anexo, art. 7 d—.

Así pues, las partidas presupuestarias asignadas al CAAC desde su creación a nuestros días están reguladas por los siguientes preceptos legales:

- *Ley 2/1990, de 2 de febrero, de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1990.*
- *Ley 6/1990, de 29 de diciembre, de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1991.*
- *Ley 3/1991, de 28 de diciembre, de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992.*
- *Ley 4/1992, de 30 de diciembre, de Presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1993.*
- *Ley 9/1993, de 30 de diciembre, de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1994.*
- *Decreto 472/1994 de 27 de diciembre de 1994 sobre prórroga del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el ejercicio 1995.*
- *Ley 7/1996, de 31 de julio, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1996.*
- *Ley 8/1996, de 26 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1997.*

- *Ley 7/1997, de 23 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1998.*
- *Ley 10/1998, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1999.*
- *Ley 16/1999, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2000.*
- *Ley 1/2000, de 27 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2001.*
- *Ley 14/2001, de 26 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2002.*
- *Ley 9/2002, de 21 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2003.*
- *Ley 17/2003, de 29 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2004.*

En el caso de que la Ley de Presupuestos no se apruebe antes del primer día del ejercicio económico que haya de regir, se procederá a la prórroga de Presupuesto del ejercicio anterior, sin que en ningún caso esta prórroga deba ser autorizada, sino que se hará de forma automática¹¹⁴.

Esto ocurrió en la Junta de Andalucía en el año 1995 y en el 1996. En el ejercicio 1995 se prorrogó, durante todo el período de vigencia, el Presupuesto de 1994. Durante el ejercicio 1996 se prorrogó, de igual modo, el Presupuesto de 1994, hasta la aprobación de la *Ley 7/1996, de 31 de julio, de Presupuesto para 1996*.

¹¹⁴ LGHPCAA, art. 36.1.

Los importes totales de gastos e ingresos desde 1990 a 2004 se han reflejado en las siguientes tablas, una con la cuantía en pesetas y otra en euros. La razón de esta discriminación radica en que las dos monedas han sido utilizadas como oficiales en el período analizado. No obstante, preferimos realizar el análisis con los importes en euros, por ser la moneda de curso legal en la actualidad.

Pesetas

Año	Gastos	Ingresos	Incremento- Disminución Porcentual
1990	41.000.000	41.000.000	
1991	81.000.000	81.000.000	98%
1992	266.160.000	266.160.000	229%
1993	391.400.000	391.400.000	47%
1994	397.060.000	397.060.000	1%
1995	397.060.000	397.060.000	0%
1996	264.388.000	264.388.000	-33%
1997	215.821.000	215.821.000	-18%
1998	420.565.000	420.565.000	95%
1999	489.783.000	489.783.000	16%
2000	481.342.000	481.342.000	-2%
2001	526.926.000	526.926.000	9%
2002	538.096.151	538.096.151	2%
2003	579.171.696	579.171.696	8%
2004	626.161.099	626.161.099	8%
Total	5.715.933.947	5.715.933.946	

Nota: A partir del año 2002 inclusive se reseñan los importes resultantes de la conversión del euro a la peseta.

Euros

Año	Gastos	Ingresos	Incremento- Disminución Porcentual
1990	246.414,96	246.414,96	
1991	486.819,80	486.819,80	98%
1992	1.599.653,82	1.599.653,82	229%
1993	2.352.361,38	2.352.361,38	47%
1994	2.386.378,66	2.386.378,66	1%
1995	2.386.378,66	2.386.378,66	0%
1996	1.589.003,88	1.589.003,88	-33%
1997	1.297.110,33	1.297.110,33	-18%
1998	2.527.646,56	2.527.646,56	95%
1999	2.943.655,12	2.943.655,12	16%
2000	2.893.000,00	2.893.000,00	-2%
2001	3.167.000,00	3.167.000,00	9%
2002	3.234.023,00	3.234.023,00	2%
2003	3.480.892,00	3.480.892,00	8%
2004	3.763.304,00	3.763.304,00	8%

Total	34.353.642,17	34.353.642,17	
--------------	----------------------	----------------------	--

Nota: Desde el año 1990 al año 1999 inclusive se reseñan los importes resultantes de la conversión de la peseta al euro.

La aportación inicial con la que se dota en 1990 al Centro Andaluz de Arte Contemporáneo asciende a 246.414,96 € (41.000.000 Ptas.). El incremento producido en los años siguientes, del 98 % presupuestado para el año 1991 y el elevado 229 % para el año 1992, corresponde a una etapa de bonanza económica dentro de la gestión de la Junta de Andalucía. Las inversiones en la restauración de las Reales Atarazanas de Sevilla—para acoger a esta institución— y la compra de la colección de obras de arte son los dos elementos que centran los gastos de este primer período de vida del CAAC. Tras esta altísima subida presupuestaria, el año 1993 se produce una nueva subida del 47 %, más moderada que las anteriores. En el año 1994 se estabiliza el importe total, con una subida casi testimonial del 1 %¹¹⁵. Esta cuantía se mantendrá en 1995 —como hemos comentado, se produce una prórroga presupuestaria—, pero bajará en un 33 % en 1996, tras el ajuste formulado en la tardía aprobación de la Ley 7/1996. Los presupuestos del CAAC se liberan en ese año de los importes destinados a la rehabilitación de las Reales Atarazanas, que pasan a depender del presupuesto de la Dirección General de Bienes Culturales. En 1997 se produce un nuevo descenso, esta vez del 18%. Será en el año 1998, año en el que el CAAC abre sus puertas en el Monasterio de la Cartuja, cuando se vuelve a producir un importante incremento presupuestario del 95 %. El aumento viene motivado por la crecida en los gastos de los Capítulos I y II. Las siguientes cuantías totales de los presupuestos se estabilizan, con crecidas o disminuciones moderadas, hasta llegar a la cantidad de 3.763.304 € para el año 2004. De todas formas, estos presupuestos, en comparación a los de otros centros similares en las mismas anualidades, han sido considerados de *raquíticos*¹¹⁶.

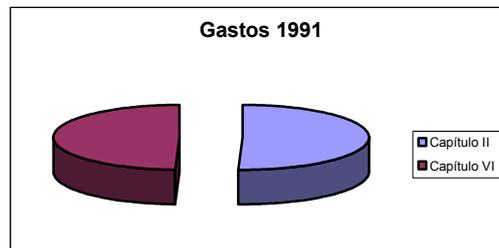
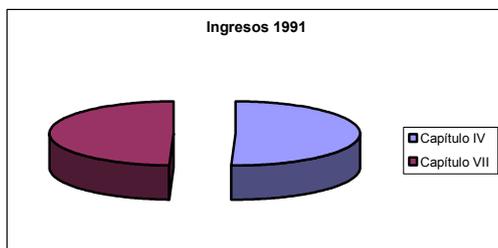
¹¹⁵ Esta subida es incluso inferior a la del IPC para ese año, que se cerró en el 3,3%.

¹¹⁶ Vozmediano; Hontoria (2003), p. 34.

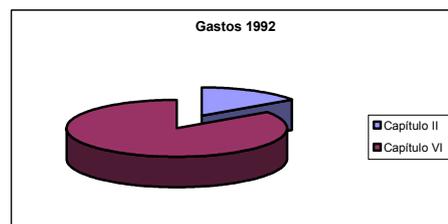
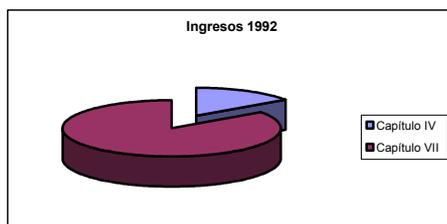
Pasamos a ver el estado de los presupuestos anuales por capítulos¹¹⁷.

¹¹⁷ No se refleja el año 1999, ni los ingresos para el año 2002, por dificultades en la localización de documentos.

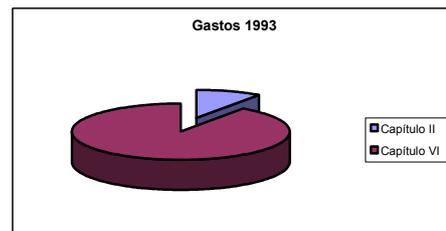
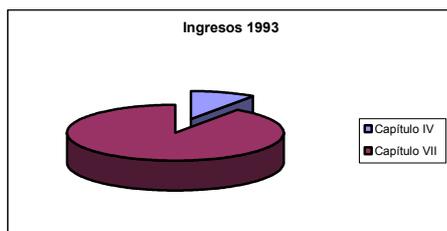
		1991			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I				
	Capítulo II			246.414,96 €	50,62%
	Capítulo III				
	Capítulo IV	246.414,96 €	50,62%		
	Capítulo V				
	TOTAL	246.414,96 €	50,62%	246.414,96 €	50,62%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			240.404,84 €	49,38%
	Capítulo VII	240.404,84 €	49,38%		
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
	TOTAL	240.404,84 €	49,38%	240.404,84 €	49,38%
TOTAL		486.819,80 €	100,00%	486.819,80 €	100,00%



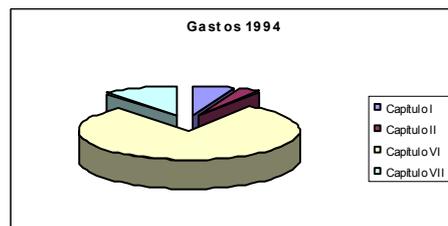
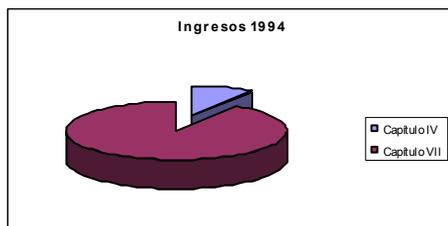
		1992			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I				
	Capítulo II			246.414,96 €	15,40%
	Capítulo III				
	Capítulo IV	246.414,96 €	15,40%		
	Capítulo V				
	TOTAL	246.414,96 €	15,40%	246.414,96 €	15,40%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			1.353.238,85 €	84,60%
	Capítulo VII	1.353.238,85 €	84,60%		
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
	TOTAL	1.353.238,85 €	84,60%	1.353.238,85 €	84,60%
TOTAL		1.599.653,82 €	100,00%	1.599.653,82 €	100,00%



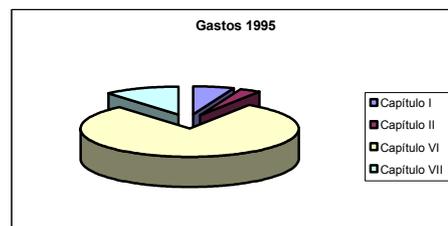
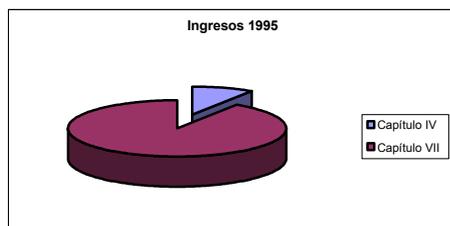
		1993			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I				
	Capítulo II			230.788,65 €	9,81%
	Capítulo III				
	Capítulo IV	230.788,65 €	9,81%		
	Capítulo V				
	TOTAL	230.788,65 €	9,81%	230.788,65 €	9,81%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			2.121.572,73 €	90,19%
	Capítulo VII	2.121.572,73 €	90,19%		
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
	TOTAL	2.121.572,73 €	90,19%	2.121.572,73 €	90,19%
TOTAL		2.352.361,38 €	100,00%	2.352.361,38 €	100,00%



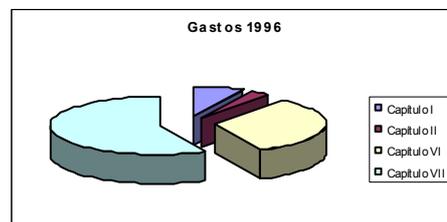
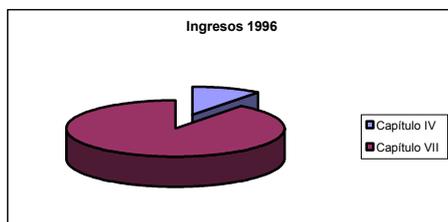
		1994			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I			143.870,28 €	6,03%
	Capítulo II			75.859,75 €	3,18%
	Capítulo III				
	Capítulo IV	219.730,03 €	9,21%		
	Capítulo V				
	TOTAL	219.730,03 €	9,21%	219.730,03 €	9,21%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			1.901.902,80 €	79,70%
	Capítulo VII	2.166.648,64 €	90,79%	264.745,83 €	11,09%
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
	TOTAL	2.166.648,64 €	90,79%	2.166.648,64 €	90,79%
TOTAL		2.386.378,66 €	100,00%	2.386.378,66 €	100,00%



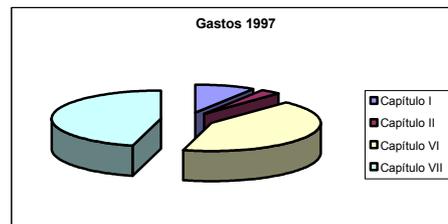
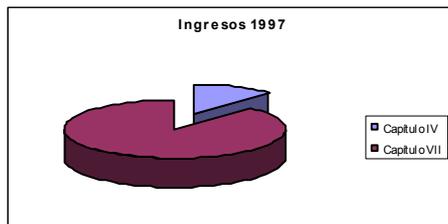
		1995			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I			143.870,28 €	6,03%
	Capítulo II			75.859,75 €	3,18%
	Capítulo III				
	Capítulo IV	219.730,03 €	9,21%		
	Capítulo V				
	TOTAL	219.730,03 €	9,21%	219.730,03 €	9,21%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			1.901.902,80 €	79,70%
	Capítulo VII	2.166.648,64 €	90,79%	264.745,83 €	11,09%
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
	TOTAL	2.166.648,64 €	90,79%	2.166.648,64 €	90,79%
TOTAL		2.386.378,66 €	100,00%	2.386.378,66 €	100,00%



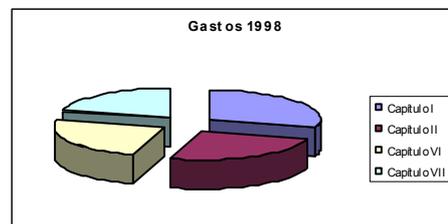
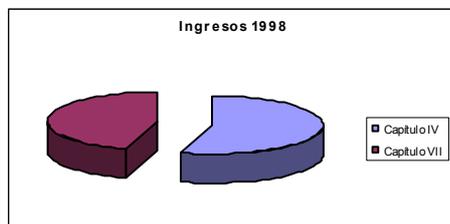
		1996			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I			118.802,06 €	7,48%
	Capítulo II			43.933,98 €	2,76%
	Capítulo III				
	Capítulo IV	162.736,05 €	10,24%		
	Capítulo V				
	TOTAL	162.736,05 €	10,24%	162.736,05 €	10,24%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			524.749,68 €	33,02%
	Capítulo VII	1.426.267,84 €	89,76%	901.518,16 €	56,73%
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
		TOTAL	1.426.267,84 €	89,76%	1.426.267,84 €
TOTAL		1.589.003,88 €	100,00%	1.589.003,88 €	100,00%



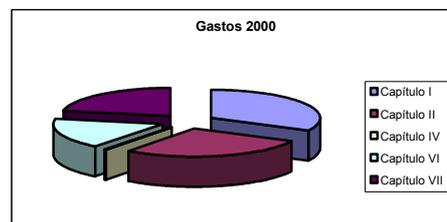
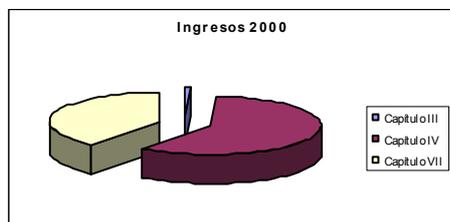
		1997			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I			116.999,03 €	9,02%
	Capítulo II			39.666,80 €	3,06%
	Capítulo III				
	Capítulo IV	156.665,83 €	12,08%		
	Capítulo V				
	TOTAL	156.665,83 €	12,08%	156.665,83 €	12,08%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			544.240,50 €	41,96%
	Capítulo VII	1.140.444,51 €	87,92%	596.204,01 €	52,28%
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
	TOTAL	1.140.444,51 €	87,92%	1.140.444,51 €	87,92%
TOTAL		1.297.110,33 €	100,00%	1.297.110,33 €	100,00%



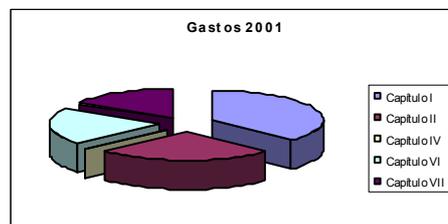
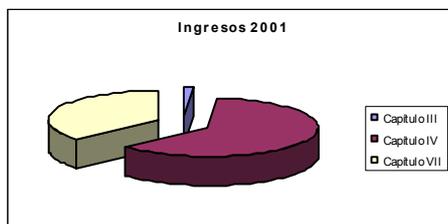
		1998			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I			754.660,85 €	29,86%
	Capítulo II			631.062,71 €	24,97%
	Capítulo III				
	Capítulo IV	1.385.723,56 €	54,82%		
	Capítulo V				
	TOTAL	1.385.723,56 €	54,82%	1.385.723,56 €	54,82%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			604.017,16 €	23,90%
	Capítulo VII	1.141.923,00 €	45,18%	537.905,83 €	47,11%
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
	TOTAL	1.141.923,00 €	45,18%	1.141.923,00 €	45,18%
TOTAL		2.527.646,56 €	100,00%	2.527.646,56 €	100,00%



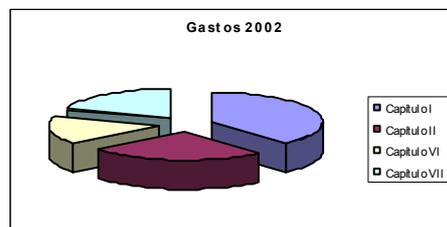
		2000			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I			941.876,12 €	32,56%
	Capítulo II			803.715,46 €	27,78%
	Capítulo III	24.641,50 €	0,85%		
	Capítulo IV	1.726.359,19 €	59,68%	5.409,11 €	0,47%
	Capítulo V				
	TOTAL	1.751.000,69 €	60,53%	1.751.000,69 €	60,53%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			510.860,29 €	17,66%
	Capítulo VII	1.141.923,00 €	39,47%	631.062,71 €	21,81%
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
	TOTAL	1.141.923,00 €	39,47%	1.141.923,00 €	39,47%
TOTAL		2.892.923,68 €	100,00%	2.892.923,68 €	100,00%



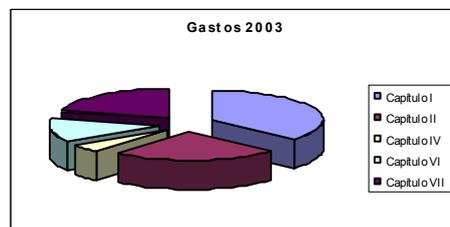
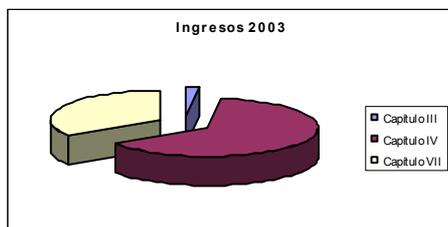
		2001			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I			1.186.494,06 €	37,47%
	Capítulo II			819.792,53 €	25,89%
	Capítulo III	42.671,86 €	3,69%		
	Capítulo IV	1.969.132,02 €	62,18%	5.517,29 €	0,17%
	Capítulo V				
	TOTAL	2.011.803,88 €	63,53%	2.011.803,88 €	63,53%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			632.204,63 €	19,96%
	Capítulo VII	1.155.085,16 €	36,47%	522.880,53 €	45,27%
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
	TOTAL	1.155.085,16 €	36,47%	1.155.085,16 €	36,47%
TOTAL		3.166.889,04 €	100,00%	3.166.889,04 €	100,00%



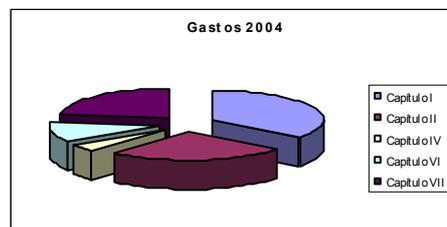
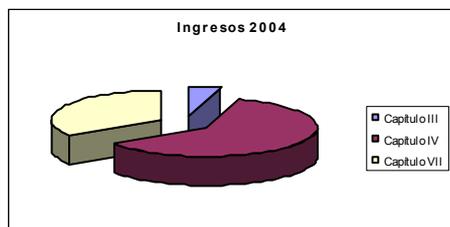
		2002			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I			1.244.095,00 €	38,47%
	Capítulo II			834.842,00 €	25,81%
	Capítulo III				
	Capítulo IV		0,00%		
	Capítulo V				
	TOTAL	- €	0,00%	2.078.937,00 €	64,28%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			505.086,00 €	15,62%
	Capítulo VII		0,00%	650.000,00 €	20,10%
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
		TOTAL	- €	0,00%	1.155.086,00 €
TOTAL		3.234.023,00 €	0,00%	3.234.023,00 €	100,00%



		2003			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I			1.279.785,00 €	36,77%
	Capítulo II			851.539,00 €	24,46%
	Capítulo III	70.715,00 €	2,03%		
	Capítulo IV	2.210.862,00 €	63,51%	150.253,00 €	4,32%
	Capítulo V				
	TOTAL	2.281.577,00 €	65,55%	2.281.577,00 €	65,55%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			459.315,00 €	13,20%
	Capítulo VII	1.199.315,00 €	34,45%	740.000,00 €	21,26%
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
		TOTAL	1.199.315,00 €	34,45%	1.199.315,00 €
TOTAL		3.480.892,00 €	100,00%	3.480.892,00 €	100,00%



		2004			
		INGRESOS		GASTOS	
		importes	%total	importes	%total
Operaciones corrientes	Capítulo I			1.337.375,00 €	35,54%
	Capítulo II			985.601,00 €	26,19%
	Capítulo III	178.369,00 €	4,74%		
	Capítulo IV	2.299.757,00 €	61,11%	155.150,00 €	4,12%
	Capítulo V				
	TOTAL	2.478.126,00 €	65,85%	2.478.126,00 €	65,85%
Operaciones de capital y financieras	Capítulo VI			432.178,00 €	11,48%
	Capítulo VII	1.285.178,00 €	34,15%	853.000,00 €	22,67%
	Capítulo VIII				
	Capítulo IX				
		TOTAL	1.285.178,00 €	34,15%	1.285.178,00 €
TOTAL		3.763.304,00 €	100,00%	3.763.304,00 €	100,00%



Previo a la redacción del documento de avance del IIPGBC se elabora el *Programa Museo de Arte Contemporáneo de Andalucía. Cumplimentación de la ficha para la elaboración y redacción de programas del Plan General de Bienes Culturales 1997-2000*. En él se realizan unas estimaciones orientativas de lo que debería ser el presupuesto anual durante el período marcado de la institución venida a denominar con el acrónimo MACA (Museo Andaluz de Arte Contemporáneo).

EJERCICIOS PRESUPUESTARIOS (Ptas)					
	1997	1998	1999	2000	TOTALES
CAPÍTULO I	136.770.000	148.770.000	160.770.000	172.770.000	619.080.000
CAPÍTULO II	107.954.000	159.694.000	204.094.000	229.410.000	701.152.000
CAPITULO IV	-	18.000.000	19.200.000	20.400.000	57.600.000
CAP. VI Y VI	189.754.000	249.500.000	295.300.000	344.100.000	1.075.654.000
TOTALES	434.478.000	575.964.000	679.363.000	766.680.000	2.456.486.000

Es muy difícil que la propuesta hecha por la institución en el anteproyecto sea aceptada en su totalidad; así, posteriormente se ajusta en importe total a percibir a una cuantía menor a la solicitada.

3.2.2.2. Recursos propios y otras fuentes de financiación.

El Centro Andaluz de Arte Contemporáneo es un *organismo autónomo de carácter administrativo de la Junta de Andalucía, dependiente de la Consejería de Cultura a través de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y con autonomía administrativa y financiera para el cumplimiento de sus fines, así como para la gestión de su patrimonio y de los fondos que se*

*le asignen*¹¹⁸, como ya se ha señalado en reiteradas ocasiones. En el art. 13. 2. del anexo del Decreto 195/1997 se establece que los recursos económicos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo estarán integrados por:

- a) *Los rendimientos procedentes de los bienes y derechos de su patrimonio.*
- b) *Los créditos que se le asignen en el Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía cada año.*
- c) *Las subvenciones, aportaciones y legados tanto de personas físicas como de entidades públicas o privadas.*
- d) *Los ingresos que, en su caso, pudiera obtener de las actividades propias desarrolladas por el Centro.*
- e) *Cualquier otro recurso que pudiera serle atribuido.*

El hablar de organismo autónomo de la Administración Pública suele asociarse, en términos financieros, al concepto de *autofinanciación*. Pero nada más lejos de la realidad. No se puede pretender llegar a la total *autofinanciación*, ya que la capacidad de ingresos del museo está descompensada en relación a la capacidad de gasto. No sólo debemos atender a criterios de rentabilidad económica, sino que debemos tener en el punto de mira otro tipo de rentabilidades, como la social o incluso la política. Andrés Carretero¹¹⁹ apunta que el 30% de autofinanciación en el presupuesto de gasto del museo es una meta considerable. Y si tenemos en cuenta la progresión histórica de los ingresos producidos por el CAAC, nos encontramos ante una meta a medio o largo plazo. En los presupuestos del año en curso encontramos un ingreso en el Capítulo III de 178.369 €, lo que supone un 4,74% del presupuesto programado de gastos. Sobre el total presupuestado para gastos en 2004, que asciende a 3.763.304 €, el 30% supondría un importe de 1.128.991,20 €, cantidad hoy por hoy alejada de la realidad del museo. Por ello, debemos desarrollar técnicas que permitan aumentar anualmente la capacidad de autofinanciación de la institución.

¹¹⁸ Decreto 195/1997, de 29 de julio, por el que se aprueban los Estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, anexo, art. 1.

¹¹⁹ Carretero (1999), p.711.

Venta de entradas

En el presupuesto del CAAC para el año 2004 hay una estimación de ingresos por entradas (311.09) de 66.035 €. Dicha cantidad no es demasiado elevada si tenemos en cuenta que durante el año 2002 el número de visitantes ascendió a 63.885.

Esta cuestión es un tema a tratar con delicadeza. Los ingresos por taquilla son parte de la autofinanciación de la organismo, pero a su vez no hay que olvidar que este museo es una institución al servicio de la sociedad.

La Junta de Andalucía, mediante la *Orden de 17 de diciembre de 2001, por la que se redennominan en euros determinados precios públicos percibidos por la Consejería de Cultura y por el Organismo Autónomo Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* (BOJA 4 del 10 de enero de 2002), establece el importe en euros de los precios públicos que el CAAC puede percibir:

PRECIO DE LA VISITA CONJUNTO MONUMENTAL SANTA MARÍA DE LAS CUEVAS Orden de la Consejería de Cultura de 9 de junio de 1993 (BOJA 64 de 17 de junio de 1993)	Precio de visita al monumento y exposición permanente 300 pts	Precio de visita al monumento y exposición permanente 1,80 euros
	Precio exposiciones temporales 300 pts.	Precio exposiciones temporales 1,80 euros
	Precio visita general 500 pts. (entrada 2.000 pts (pase anual)	Precio visita general 3,01 euros (entrada 12.02 euros (pase anual)

Las cuantías en pesetas fueron establecidas por la *Orden de 9 de junio de 1993 de la Consejería de Cultura*, y esto fue posible gracias al *acuerdo del consejo de Gobierno de 10 de enero de 1989*, que autoriza a dicha Consejería a la percepción de precios públicos. Como podemos apreciar, cuando el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo se instala en el Conjunto Monumental de la Cartuja, se adopta para el mismo el precio ya determinado en el año 1993 para la visita al monasterio cartujano. Hasta la fecha de hoy, el martes es el día estipulado para la visita gratuita para todos los ciudadanos de la Unión Europea. Podríamos pensar que la existencia de un precio público en este museo contradice a lo recogido en las diversas leyes que afectan al mismo. En el art. 4. 1. de la *Ley 2/1984, de 9 de enero, de*

Museos, redactado de acuerdo al art. 79 de la *Ley 1/1991, de 3 de julio, de Patrimonio Histórico de Andalucía*, se expone que *el acceso a los museos de titularidad autonómica será totalmente gratuito para los ciudadanos españoles, los extranjeros residentes en España, los menores de veintiún años procedentes de países de la Comunidad Económica Europea y ciudadanos de los países hispanoamericanos*. Pero, al tratarse de un organismo autónomo, la Consejería de Cultura mediante la citada orden, establece esta posibilidad de generación de ingresos, acogiendo al art. 13.2.d. del anexo del *Decreto 195/1997*¹²⁰.

Las estadísticas de visitas al CAAC¹²¹ durante el año 2002 nos ofrece interesantes datos acerca de la procedencia: el 84,46 % (53.960 visitantes) tiene un origen nacional, mientras que el 15,54 % (9.925 visitantes) es de procedencia extranjera— un 12,36 % es procedente de la Unión Europea—.

La nueva ubicación de la institución en un edificio histórico del centro de Sevilla — tema que ya ha sido estudiado con más profundidad— podrá favorecer el aumento del flujo de visitas. La cercanía a monumentos como de la Catedral, Archivo de Indias, Torres del Oro y de la Plata, Reales Alcázares, Hospital de la Caridad, Ayuntamiento, Fábrica de Tabacos (actual Universidad), y de museos como el Museo de Bellas Artes, Museo Marítimo Torre del Oro y Museo de la Plaza de Toros de la Real Maestranza, garantizaría la concurrencia turística de la zona. Un poco más alejados quedarían el Museo Arqueológico y el Museo de Artes y Costumbres populares; pero la situación de Atarazanas entre estos dos y el Museo de Bellas Artes puede ser un factor beneficioso a tener en cuenta, pese a que los dos primeros cuentan con un número de visitas inferior en torno a las 50.000 personas por año.

Por cercanía, nuestras atenciones deben orientarse a la captación de visitantes de monumentos muy cercanos, como la Catedral. Sus perfiles se relacionan con el turismo cultural. El Cabildo aplica tres tipos de tarifas¹²² a satisfacer: *entrada normal*, a 7,00 €, *entrada reducida*, a 1,50 € —residentes o naturales de la Diócesis de Sevilla, estudiantes, pensionistas y desempleados; *entrada gratuita* —discapacitados, menores de 12 años, grupos autorizados y cualquier persona en domingo. Los Reales Alcázares de Sevilla

¹²⁰ Las dudas sobre la aplicación de la legislación al respecto nos fueron aclaradas por la Jefatura del Servicio de Museos de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico.

¹²¹ Fuente: Instituto Andaluz de Estadística, *Estadística de Museos Públicos de Andalucía*, año 2002.

¹²² Fuente: www.catedralsevilla.org, página web del Cabildo de la Catedral de Sevilla.

aplican una tarifa de 5 € para planta baja y jardines, y 3 € para la planta alta (la visita completa supone un coste de 8 €). Están exentos de la tasa: visitantes nacidos o residentes en Sevilla; jubilados, pensionistas y estudiantes con acreditación, debiendo éstos últimos, mayores de 16 años, aportar identificación del curso actual; minusválidos y su acompañante; quienes fotografíen, rueden películas o efectúen grabaciones con carácter oficial o de interés público; todas aquellas personas que acudan al monumento para realizar trabajos de investigación o artistas plásticos, que ejecuten su obra en el interior del recinto; personas o grupos que visiten el monumento por invitación del Patronato del Real Alcázar o aquéllas otras que lo hagan con carácter oficial reconocido por la Presidencia del Patronato.

Otro espacio cultural a tener muy en cuenta es el Museo de Bellas Artes de Sevilla, por dos aspectos. En primer lugar, con el *Real Decreto 819/1980*, de 11 de abril, la Sección de Arte Contemporáneo del Museo de Bellas Artes de Sevilla se constituye como Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla. La gestión de MACS, junto con sus fondos, pasará a depender posteriormente del CAAC. Así podemos establecer un nexo de continuidad en los contenidos de las visitas. En segundo lugar, el Museo de Bellas Artes es el segundo en el ranking de museos de titularidad o gestión de la Junta de Andalucía¹²³, con un número de visitantes en torno a los 150.000. Un dato a resaltar es que casi el 55 % de ellos son de procedencia extranjera. En el caso de poder derivar este flujo hacia las Reales Atarazanas, aumentaría el número de visitantes que deben someterse al pago de precios públicos para realizar la visita.

El precio de entrada en otras instituciones de carácter similar dedicadas al arte contemporáneo es muy variado, aunque se mantiene dentro de unos márgenes asequibles y populares (ver tabla). Un aspecto a tener en cuenta es que algunos de los espacios del museo, tales como Librería, Tienda, Biblioteca, Cafetería y Restaurante suelen ser de libre acceso.

¹²³ Fuente: Instituto Andaluz de Estadística, *Estadística de Museos Públicos de Andalucía*, año 2002. En otras anualidades se ha alternado la primera posición con el Museo de la Alhambra, Granada.

Precios públicos por visita a satisfacer en museos de arte contemporáneo españoles (año 2004) .

INSTITUCIÓN	TARIFA				
	GENERAL	REDUCIDA		GRATUITA	
	Importe	Importe	Beneficiarios	Importe	
IVAM	2,00 €	1,00 €	Estudiantes y carnet joven	0,00	
		1,05 €	Grupos		Jubilados y pensionistas
					Grupos culturales y cívicos (cita previa)
MNCARS	3,01 €	1,50 €	Carnet joven, carnet de estudiante o sus correspondientes internacionales	0,00	
					Grupos vinculados a instituciones de carácter cultural o educativo
Mayores e 65 años o jubilados					
Desempleados					
Amigos del Museo					
Miembros del Patronato del Museo					
Periodistas en el ejercicio de su actividad					
Guías Nacionales de turismo					
Personal adscrito a Instituciones Museísticas					
MUSEO PICASSO MÁLAGA	6,00 €	3,00 €	Mayores de 65 años	0,00	
					Jóvenes entre 10 y 16 años (acompañados de un adulto)
					Estudiantes acreditados de menos de 26 años
					Grupos de más de 20 personas (previa cita)
MUSEO PATIO HERRERIANO	4,00 €	2,00 €	Carnet de estudiante	0,00	
			Mayores de 65 años		
			Grupos de más de 10 personas		
MACBA	7,00 €	5,50 €	Estudiantes y carnet joven	0,00	
		3,00 €	Miércoles: todos los públicos		Amics del MACBA
					Mayores e 65 años o jubilados
				Desempleados	
				Menores de 14 años	

Nuestra propuesta de precios públicos a satisfacer por la visita a Atarazanas queda reflejada en la siguiente tabla:

Precios públicos por visita a satisfacer en Atarazanas, Museo de Arte Contemporáneo.

ÁREAS	TARIFA				
	GENERAL	REDUCIDA		GRATUITA	
	Importe	Importe	Beneficiarios	Importe	Beneficiarios
Colección permanente	5,00 €	2,50 €	Estudiantes y carnet joven nacional e internacional (U.E. menores de 21 años)	0,00	Mayores de 65 años o jubilados
					Menores de 14 años
					Grupos escolares (cita previa)
					Estudiantes universitarios de Arquitectura, Bellas Artes, Historia del Arte y Museología
					Personal adscrito a Instituciones Museísticas
					Amigos del Museo
					Domingos: todos los públicos
Exposiciones temporales	2,50 €	1,25 €	Estudiantes y carnet joven internacionales (U.E. menores de 21 años)	0,00	Mayores de 65 años o jubilados
					Menores de 14 años
					Grupos escolares (cita previa)
					Estudiantes universitarios de Arquitectura, Bellas Artes, Historia del Arte y Museología
					Personal adscrito a Instituciones Museísticas
					Amigos del Museo
					Domingos: todos los públicos
Conjunta permanente + temporales	6,00 €	3,00 €	Estudiantes y carnet joven internacionales (U.E. mayores de 21 años)	0,00	Mayores de 65 años o jubilados
					Menores de 14 años
					Grupos escolares (cita previa)
					Estudiantes universitarios de Arquitectura, Bellas Artes, Historia del Arte y Museología
					Personal adscrito a Instituciones Museísticas
					Amigos del Museo

Espacios del Museo Atarazanas como la Cafetería de la planta de ingreso, la Tienda-Librería, y la Biblioteca son de acceso gratuito para todas las personas.

Estas cantidades percibidas por el Museo Atarazanas deberán ser ingresadas quincenalmente mediante la liquidación del *Modelo 046* en la entidad financiera de la Delegación Provincial de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía. Posteriormente, ésta, través del Sistema Unificado de Recursos (SUR), abonará al museo las cantidades correspondientes a estas liquidaciones.

El extenso horario de apertura del museo al público, de martes a domingo de 10 a 22 horas ininterrumpidamente, proporciona al público amplias posibilidades para su visita. Así, se viabiliza la visita a personas trabajadoras y otros colectivos que, de otro modo, no podrían acercarse a la institución por incompatibilidad horaria. El lunes permanecerá el museo cerrado para las visitas, aunque no puede descartarse la realización de otras actividades en sus instalaciones, tales como realización de cursos, visitas privadas a colectivos concretos o planificadas para la Asociación de Amigos del Museo Atarazanas, etc.

Sería muy interesante realizar un estudio de tipos de público a partir de datos estadísticos, a fin de poder estimar la cuantía de ingresos por este concepto. No obstante, a partir de los datos facilitados por la *Estadística de Museos de Andalucía* del año 2002, de la Unidad Estadística de la Consejería de Cultura, podemos adelantar que al menos un 15-20 % de las visitas que se realicen al Museo Atarazanas, ya que se realizan por parte de grupos escolares.

Tienda del Museo

Todo mediano y gran museo cuenta con una tienda, o tiene proyectada su ejecución. La comercialización de productos es una alternativa más de la búsqueda de financiación de la institución. Las acciones de *merchandising* —gestión integral del punto de venta— deben dirigirse a la consecución de un porcentaje de beneficios alto.

La ubicación espacial de la tienda — al igual que la de la cafetería-restaurante, como ahora veremos— es fundamental si queremos que tenga éxito entre los visitantes que acuden al museo. Como directrices a seguir, tres aspectos fundamentales:

- Debe contar con un acceso externo independiente, de manera que no sólo puedan acceder a ella los visitantes, sino cualquier ciudadano que pase delante de su puerta.
- Este acceso independiente propiciará que su horario de apertura no tenga que estar sometido al propio de las exposiciones y otros servicios del museo.
- Todo visitante debe pasar por ella. Para conseguirlo debemos apoyarnos en el diseño de los recorridos internos del museo.

En cuanto a las mercaderías, los artículos deben muy variados, con un amplio abanico de precios. Así podemos satisfacer a todos los sectores económicos que visiten la institución. Además de artículos de regalo, la sección de librería goza de gran interés, ya que puede convertirse en referente de las publicaciones de más actualidad de la museología, museografía y de las artes contemporáneas, a nivel local, provincial e incluso autonómico. Y en ella también se comercializan los catálogos de exposiciones y publicaciones diversas del Museo Atarazanas.

La gestión de la Tienda-Librería del Museo Atarazanas la realizará el propio organismo autónomo. Los costes de las mercaderías podrán acaparar el 50-60% de los totales de venta; así los beneficios ascienden al 50-40%. A este porcentaje habría que restar los costes de personal y otros gastos varios, resultando un beneficio neto del 10-20% del total facturado.

Cafetería-Restaurante

En el Museo Atarazanas se han proyectado dos espacios dedicados a cafetería-restaurante:

- **Cafetería del Museo Atarazanas.** Situada en la planta de ingreso, en la nave 1. Se trata de un espacio casi de dimensiones cuadradas, muy acogedor, que contará con un acceso desde el exterior (c/ Temprado) y desde el interior (a través de la Tienda-Librería). El acceso a este espacio de recreo y descanso es libre y gratuito; así se consigue llamar la atención al público viandante. La vocación de la cafetería es ofrecer al público activo y el público potencial del Museo Atarazanas un servicio que ofrezca confort y que llame a su uso. Los precios a aplicar en esta cafetería serán populares, para atraer a la mayor parte de ciudadanos y viandantes, que pueden convertirse en potenciales visitantes de la institución. De igual manera, por su ubicación, el visitante, para acceder a este espacio desde el interior del museo, deberá pasar por la Tienda-Librería.
- **Restaurante del Museo Atarazanas.** Situado en las cubiertas, su mayor atractivo es la vista que se disfruta en la terraza. El acceso a este espacio se realiza a través de las salas de exposiciones del museo, con lo que se convierte en un lugar de descanso destinado únicamente a los visitantes de la institución. No obstante este espacio puede ser dedicado a los cócteles y cenas de empresa referenciadas en el apartado de alquiler de espacios. En este restaurante se buscará la diferencia con el de la planta baja, ofreciendo menús de una calidad mayor, lo que supondrá un incremento en los precios.

De esta manera se consigue segmentar el público y proporcionarle una gama de servicios e instalaciones de restauración que cubre las necesidades de los diferentes segmentos poblacionales. Así, el grado de satisfacción del visitante aumenta.

En cuanto a la gestión de estos espacios, consideramos que la solución más acertada es la concesión a una empresa privada. Para ello, se convocará un concurso público.

Derechos de reproducción

Según la *Ley de Propiedad Intelectual* “se entiende por reproducción la fijación de la obra en un medio que permita su comunicación y la obtención de copias de toda o parte

de ella”¹²⁴. La obtención de fondos económicos por derechos de reproducción es una de las fuentes de ingreso más comunes en los museos españoles, que se lucran de ello gracias a la demanda existente, sobre todo por fines de investigación de piezas y su reproducción en libros, catálogos o revistas especializadas.

Para el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo se regulan los precios por reproducciones gráficas en la *ORDEN de 17 de diciembre de 2001, por la que se redennominan en euros determinados precios públicos percibidos por la Consejería de Cultura y por el Organismo Autónomo Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* (BOJA 4 del 10 de enero de 2002).

PRECIO REPRODUCCIONES GRÁFICAS CONJUNTO MONUMENTAL SANTA MARÍA DE LAS CUEVAS Orden de la Consejería de Cultura de 9 de junio de 1993 (BOJA 64 de 17 de junio de 1993) FOTOGRAFÍA (PAPEL/DIAPOSITIVA)	Fotografía para investigación 2.000 pts ud.	Fotografía para investigación 12,020242 euros ud.
	Fotografía para publicación 5.000 pts. Ud.	Fotografía para publicación 30,050605 euros ud.
	Fotografía para soporte publicitario 10.000 pts. Ud.	Fotografía para soporte publicitario 60,101210 euros ud.

Teniendo en cuenta que estos importes no han sufrido variación alguna desde el año 1993, proponemos el incremento en los importes para el Museo Atarazanas, de manera que los precios queden así:

FOTOGRAFÍA- Museo Atarazanas		
<i>Investigación</i>	<i>Publicación</i>	<i>Soporte Publicitario</i>
24,00 €	60,00 €	120,00 €

¹²⁴ *Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia.*

Las fotografías de las obras serían realizadas por el Fotógrafo de la Sección de Registro del Departamento de Conservación (Área de Colecciones).

Alquiler de espacios.

Esta modalidad de generación de ingresos a través del alquiler de espacios del museo para otros fines que, en ocasiones, no son los propios de la institución, se ha convertido en un recurso de búsqueda de financiación muy aceptado en España. Ampliamente desarrollado en museos norteamericanos y de tradición anglosajona, contamos en España con ejemplos de ello, tanto en museos como en monumentos históricos y conjuntos monumentales.

Los Reales Alcázares de Sevilla ofertan la posibilidad de la realización eventos como visitas nocturnas o fuera del horario de apertura, de una duración no superior a una hora, dirigido a miembros de congresos, convenciones, simposios y similar (cuota fija de 350 € más 5 € por persona); rodajes cinematográficos o fotografías (1200 € a 150 € por hora o fracción); y finalmente, la celebración de actos, que no tengan carácter oficial reconocido y que sea autorizado por la Comisión Ejecutiva o la Presidencia del Patronato (3000 € por hora o fracción)¹²⁵. Otras instituciones, como el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía¹²⁶, ofrecen el alquiler de diferentes espacios para usos no museísticos, similares a los ofertados por los Reales Alcázares.

Consideramos que se pueden utilizar espacios de las Atarazanas para eventos afines al Museo— salvo casos de excepción—, pero nunca debemos tener en cuenta, siguiendo a Ruyra de Andrade, que *ninguna necesidad económica debe convertir un museo en un palacio de congresos*¹²⁷.

¹²⁵ www.patronato-alcazarsevilla.es, *Ordenanza reguladora de visitas y servicios*, p. 2.

¹²⁶ Tasas por utilización de espacios en el MNCARS (Orden Ministerial de 18 de enero de 2000, BOE 26 de enero de 2000).

¹²⁷ Ruyra de Andrade (1999), p. 96.

Así, teniendo presente esta máxima, podemos concretizar el uso de este recurso en Atarazanas de la siguiente manera:

- Visitas fuera de horario a congresos, simposios, convenciones y similares, siempre que los mismos cuenten con una temática afín a la historia del arte —siendo preferentes las artes contemporáneas— o a la museología. Se pueden admitir casos puntuales de eventos similares de temática alejada al museo pero que estén organizados por empresas colaboradoras en la financiación del mismo a través de donaciones o de la Asociación de Amigos del Museo Atarazanas. No obstante, estos casos especiales serán estudiados por la Comisión Técnica y la Dirección del Museo Atarazanas.
- Realización de cursos, jornadas, ciclos de conferencias y similares en nuestras instalaciones. Estos cursos igualmente deberían tener una temática afín a la reseñada, y estar organizados por organismos oficiales o asociaciones reconocidas del campo de las artes y la museología.
- Proyecciones cinematográficas.
- Grabaciones cinematográficas y para documentales culturales.

Las cuantías de deberán ser satisfechas serán establecidas mediante Orden de la Consejería de Cultura, tras su propuesta y aprobación por la Comisión Técnica y por la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico.

Venta de exposiciones de producción propia

Se contempla esta posibilidad como un recurso para generar fondos para el museo. Estas exposiciones, desarrolladas por el Área de Difusión, podrán recorrer instituciones nacionales o internacionales. Esta iniciativa ya ha sido puesta en marcha por instituciones como el IVAM de Valencia, y hasta día de hoy ha dado buenos resultados.

Publicaciones y Audioguías

Ya en el PGEA2000 se recogían actuaciones relacionadas con las publicaciones de las Instituciones del Patrimonio Histórico en su estrategia C.4.4.¹²⁸

La venta de publicaciones tanto en tienda como a otras instituciones o comercios, supondrá una fuente de ingresos para el museo. Igualmente, el servicio de Audioguías que presta, sistema cada vez más impuesto en las instituciones museísticas como sustituto a la figura del guía tradicional, aportará recursos importantes.

Tanto publicaciones como audioguías dependerán del Área de Marketing y Comunicación del museo.

Conciertos

A través de convenios con otras instituciones públicas o privadas, se podría llegar a acuerdos de colaboración para eventos que incluyan la realización de conciertos. Éstos podrían realizarse en la Sala Central del Museo Atarazanas.

Asociación de Amigos del Museo

En los últimos tiempos este tipo de asociaciones han proliferado en casi todos los medianos y grandes museos, tanto nacionales como internacionales. Generalmente se trata de un conjunto de personas tanto físicas como jurídicas unidas en el deseo de colaborar activamente en el desarrollo y potenciación del museo que las acoge, a través de la puesta en marcha de actividades como: donación de obras de arte, organización y patrocinio de cursos, conferencias, conciertos, viajes culturales, visitas guiadas, publicaciones, etc. que contribuyan al fin que proponen llevar a cabo de una manera altruista.

Para el Museo Atarazanas pensamos fundar una asociación dependiente de la Dirección de la institución. Su nombre sería *Asociación de Amigos del Museo Atarazanas (AAMA)*, con sede en Sevilla. El marco legal de la Asociación quedaría regulado por la *Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación (BOE núm. 73,*

¹²⁸ PGEA2000, p. 499.

de 26 de marzo de 2002). La legalización de la AAMA se produciría ante el *Registro de Fundaciones Privadas de Carácter Cultural y Artístico, Asociaciones y Entidades Análogas de Andalucía* —regulado por el *Decreto 89/1985, de 2 de mayo, por el que se crea el Registro de Fundaciones Privadas de Carácter Cultural y Artístico, Asociaciones y Entidades análogas* (BOJA 58, de 04/06/1985) —, que lo comunicaría al *Registro Nacional de Asociaciones*¹²⁹. Sería interesante que esta Asociación fuese declarada de interés público, a petición de la propia Asociación; para ello debería cumplir los requisitos estipulados en el art. 32.1. de la *Ley 1/2002*. Esta declaración debería realizarse por el Estado, de manera que pudiera favorecerse de los beneficios del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de acciones de mecenazgo a efectos de la *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo*. Igualmente sería de gran interés que formase parte de la Federación Española de Amigos de los Museos.

En cuanto a los socios, estableceríamos diferentes rangos, dependiendo de la aportación económica y los beneficios que se recibirían.

PARTICULARES:

La aportación recibida por el Museo a través de la AAMA de los socios particulares es muy importante, no sólo desde el punto de vista económico, ya que con su acción se contribuye al apoyo hacia la creación contemporánea y al crecimiento del interés mostrado por la sociedad.

- **Socio Estudiante, cuota anual de 36 €:**

- Carnet de Socio.
- Entrada gratis para el Socio en el Museo Atarazanas.
- Invitación para dos personas a las inauguraciones de exposiciones en el Museo.
- Precio especial para los socios en las actividades organizadas por el Museo.
- Visitas guiadas privada exclusivas para los socios en exposiciones de especial significación.

¹²⁹ *Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación*, art. 26.2.

- Charlas culturales en la Sala de los Amigos.
- Cursos de conferencias sobre arte impartidas por expertos nacionales y exposiciones de arte moderno y contemporáneo de especial relevancia.
- Viajes culturales a museos y exposiciones de arte moderno y contemporáneo de especial relevancia.
- 10% de descuento en todo tipo de productos, libros y otros objetos en la tienda del Museo Atarazanas.
- 10% de descuento en la Cafetería de la planta de ingreso y en el Restaurante de la cubierta del Museo Atarazanas.
- Desgravación fiscal.

- **Socio Colaborador, cuota anual de 66 €:**

- Carnet de Socio.
- Entrada gratis para el Socio en el Museo Atarazanas sin guardar cola.
- Invitación para dos personas a las inauguraciones de exposiciones en el Museo.
- Información regular sobre las actividades de la Asociación y del Museo.
- Precio especial para los socios en las actividades organizadas por el Museo.
- Visitas guiadas privadas exclusivas para los socios en exposiciones de especial significación.
- Charlas culturales en la Sala de los Amigos.
- Visitas guiadas infantiles-juveniles (de 5 a 15 años), con taller infantil, para los familiares de los socios.
- Cursos de conferencias sobre arte impartidas por expertos nacionales y exposiciones de arte moderno y contemporáneo de especial relevancia.
- Viajes culturales a museos y exposiciones de arte moderno y contemporáneo de especial relevancia.
- 10% de descuento en todo tipo de productos, libros y otros objetos en las tiendas del Museo Atarazanas.
- 10% de descuento en la Cafetería de la planta de ingreso y en el Restaurante de la cubierta del Museo Atarazanas.

- Desgravación fiscal.

• **Socio Colaborador de Mérito, cuota anual de 200 €:**

- Agradecimiento público en su calidad de Socio Colaborador de Mérito a través de una extensa campaña de publicidad.

- Carnet especial de Socio.

- Entrada gratis para el Socio con seis acompañantes en el Museo Atarazanas.

- Invitación para dos personas a las inauguraciones de exposiciones en el Museo.

- Sala exclusiva para los Amigos en el Museo Atarazanas, un espacio representativo del diseño actual.

- Información regular sobre las actividades de la Asociación y del Museo.

- Visitas guiadas privadas exclusivas para los socios en exposiciones de especial significación.

- Charlas culturales en la Sala de los Amigos.

- Visitas guiadas infantiles-juveniles (de 5 a 15 años), con taller infantil, para los familiares de los socios.

- Cursos de conferencias sobre arte impartidas por expertos nacionales y extranjeros, presentaciones de libros, conciertos, etc.

- Viajes culturales a museos y exposiciones de arte moderno y contemporáneo de especial relevancia.

- Dos catálogos de exposiciones temporales del Museo en el año en curso.

- 10% de descuento en todo tipo de productos, libros y otros objetos en las tiendas del Museo Atarazanas.

- 10% de descuento en la Cafetería de la planta de ingreso y en el Restaurante de la cubierta del Museo Atarazanas.

- Desgravación fiscal.

EMPRESAS:

El papel de las empresas como socios es relevante, por el papel de mecenazgo financiero que desarrollan.

- **Socio Protector, cuota anual de 1.800 €:**

- Agradecimiento público en su calidad de Socio Protector a través de una extensa campaña de publicidad.
- Carnet especial de Socio.
- Desgravación fiscal.
- Entrada gratis para el Socio con seis acompañantes en el Museo Atarazanas.
- Invitación para seis personas a las inauguraciones de exposiciones en el Museo.
- Sala exclusiva para los Amigos en el Museo Atarazanas, un espacio representativo del diseño actual.
- Información regular sobre las actividades de la Asociación y del Museo.
- Visitas guiadas privadas exclusivas para los socios en exposiciones de especial significación.
- Charlas culturales en la Sala de los Amigos.
- Visitas guiadas infantiles-juveniles (de 5 a 15 años), con taller infantil, para los familiares de los socios.
- Cursos de conferencias sobre arte impartidas por expertos nacionales y extranjeros, presentaciones de libros, concierto, etc.
- Viajes culturales a museos y exposiciones de arte moderno y contemporáneo de especial relevancia.
- Dos catálogos de exposiciones temporales del Museo en el año en curso.
- 10% de descuento en todo tipo de productos, libros y otros objetos en las tiendas del Museo Atarazanas.
- 10% de descuento en la Cafetería de la planta de ingreso y en el Restaurante de la cubierta del Museo Atarazanas.

- **Socio Benefactor, cuota anual de 6.000 €:**

- Formar parte de la Junta Directiva de la Asociación.

- Posibilidad de ser nombrado Miembro Benefactor en la Comisión Técnica del Museo Atarazanas.
- Agradecimiento público en su calidad de Socio Benefactor a través de una extensa campaña de publicidad.
- Carnet especial de Socio.
- Desgravación fiscal.
- Entrada gratis para el Socio con quince acompañantes en el Museo Atarazanas.
- Invitación para seis personas a las inauguraciones de exposiciones en el Museo.
- Sala exclusiva para los Amigos en el Museo Atarazanas, un espacio representativo del diseño actual.
- Información regular sobre las actividades de la Asociación y del Museo.
- Visitas guiadas privadas exclusivas para los socios en exposiciones de especial significación.
- Charlas culturales en la Sala de los Amigos.
- Visitas guiadas infantiles-juveniles (de 5 a 15 años), con taller infantil, para los familiares de los socios.
- Cursos de conferencias sobre arte impartidas por expertos nacionales y extranjeros, presentaciones de libros, conciertos, etc.
- Viajes culturales a museos y exposiciones de arte moderno y contemporáneo de especial relevancia.
- Catálogos de las exposiciones temporales del Museo Atarazanas.
- 10% de descuento en todo tipo de productos, libros y otros objetos en las tiendas del Museo Atarazanas.
- 10% de descuento en la Cafetería de la planta de ingreso y en el Restaurante de la cubierta del Museo Atarazanas.
- Posibilidad de realizar actos de empresa y cócteles en las instalaciones del Museo Atarazanas.

Fundraising

Como hemos comentado anteriormente, uno de los recursos económicos reseñados en los Estatutos del CAAC, son las *subvenciones, aportaciones y legados tanto de personas físicas como de entidades públicas o privadas*¹³⁰. A este fin estarán dedicados tanto los Departamentos de Marketing y Publicidad, y de Promoción y Desarrollo como la Subcomisión de Promoción y Desarrollo de la Comisión Técnica.

Ya se apuntó que en el *PEASXXI* se apuesta por una financiación compartida entre agentes públicos y privados¹³¹. Esta iniciativa de la Junta de Andalucía fundamenta el desarrollo de estas estrategias en la búsqueda de recursos.

Mediante el desarrollo de técnicas de *fundraising*, o el arte de solicitar —disciplina que se ocupa de diseñar programas estratégicos para la obtención de donaciones privadas por parte de entidades sin ánimo de lucro— se pretende la consecución de fondos privados con los que financiar algunas acciones (publicaciones, exposiciones temporales) o intervenciones museográficas del museo (acondicionamiento de salas).

Aparte de las aportaciones ya descritas de los socios de la Asociación de Amigos del Museo Atarazanas, debemos contemplar otras tanto de particulares como de empresas. Suponemos que en caso de producirse aportaciones particulares, éstas serán donaciones de obras, por lo que se trataran en el apartado de Colección, como una forma más de ingreso de fondos. Otro tipo de ingreso de obras de arte en la colección es la dación por pago de impuestos; esta figura no se contempla en el caso de los museos de titularidad autonómica andaluza, ya que aún no han sido transferidas las competencias en materia de Hacienda Pública desde el Gobierno Central a la Junta de Andalucía.

En cuanto a las empresas, debemos tener en cuenta que los sectores que más patrocinan la cultura son: cajas de ahorros, productos de consumo, servicios, química, servicios financieros, alimentación y bebidas, y construcción.

Los motivos por los que una empresa decide patrocinar cultura son variados, y entre ellos se pueden encontrar los siguientes:

- Mejora de la imagen corporativa.

¹³⁰ Decreto 195/1997, art. 13. 2. c. del anexo.

¹³¹ Plan Económico Andalucía Siglo XXI (2003), p. 181.

- Mejora en la imagen en la comunidad.
- Publicidad.
- Mejora las relaciones con entidades públicas.
- Contraprestaciones en la actividad patrocinada.
- Mejora del ambiente en el seno de la empresa (motivación del personal).
- Interés de la propuesta.
- Identificación con el territorio.
- Vinculación con entidades o personas de gran prestigio.
- Obtener poder mediante el respeto del público.
- Priorizar intereses de compromiso de la comunidad.
- Reforzar su posicionamiento dentro de su sector mediante acciones filantrópicas, que les diferencia de sus competidores.
- Fidelizar clientes.
- Ego personal.

La Subcomisión de Promoción y Desarrollo y los Departamentos de Marketing y Publicidad y de Promoción y Desarrollo del Museo Atarazanas harán las funciones de intermediadores en el proceso de patrocinio cultural entre la empresa y la Dirección del Museo. Quizá en los primeros años tras el traslado del museo a su nueva sede sea beneficioso el contratar a agencias especializadas de búsqueda de patrocinio para acciones puntuales (exposiciones temporales, edición de publicaciones, etc.).

Lo más adecuado sería establecer programas anuales de *fundraising*, planificados de uno a tres años, habitualmente de donaciones en efectivo y con cantidades no restringidas. No obstante también serán admitidas y agradecidas las acciones de mecenazgo en especie (cartelerías, uso de equipos y espacios, etc.). La estructura de estos programas debe estar configurada de la siguiente forma:

- Investigación:
 - Propósito.
 - Determinar público.
 - Describir atributos.
 - Metodología.

- Tipos.
- Objetivos.
 - Objetivo general.
 - Objetivo financiero.
 - Objetivos específicos.
- Estrategia.
 - Enfoque estratégico.
 - Duración.
 - Público.
 - Mensajes.
- Tácticas de ejecución.
 - Escritura de propuestas.
 - Correo directo.
 - Eventos.
 - Promociones.
 - Internet.
 - *Publicity*.
 - Telemarketing.
 - Marketing con causa.
 - Prensa.
 - Publicidad.
 - Relaciones gubernamentales.
- Evaluación.
 - Cualitativa.
 - Cuantitativa.

Puesto que trabajamos con un museo de titularidad autonómica de Andalucía, sería muy sugestivo que empresas andaluzas estuvieran interesadas en el mecenazgo del Museo Atarazanas.

Es muy importante recalcar la idea del reconocimiento público. Al igual que ocurre con algunas de las categorías de socios de la Asociación de Amigos del Museo Atarazanas— Colaborador de Mérito, Protector y Benefactor—, debemos reconocer públicamente a los mecenas o donantes del Museo; el agradecimiento nos sirve para fidelizar a los diferentes donantes. Los medios para realizar esta acción de gratitud son muy variados, pero entre ellos podemos sugerir la realización de recepciones, cenas, publicaciones en prensa, boletines informativos... El trato personal con los mismos propiciará una buena relación que puede consolidar el patrocinio: gente dona a gente. Igualmente, al igual que pasa con los miembros benefactores de la AAMA, las empresas que destaquen por su acción filantrópica y patrocinadora serán recompensadas con un puesto de vocal en la Comisión Técnica del Museo Atarazanas, tema que abordaremos más tarde.

La *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo* es una de las facilidades que la Administración Central aporta para el desarrollo de estas acciones de patrocinio. Esta ley amplía y da una mayor seguridad jurídica a la definición de las actividades susceptibles de mecenazgo, incluyéndose de manera específica a los museos, los cuales no figuraban explícitamente en la *Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General*. El art. 16 ofrece una lista cerrada de entidades que pueden ser beneficiarias de acciones de mecenazgo. Entre ellas se encuentra el *Estado, las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales, así como los Organismos Autónomos del Estado y entidades autónomas de carácter análogo de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales*.

Las deducciones se practicarán en los siguientes casos de donaciones, donativos, y aportaciones¹³²:

- a. *Donativos y donaciones dinerarios, de bienes o de derechos.*
- b. *Cuotas de afiliación a asociaciones que no se correspondan con el derecho a percibir una prestación presente o futura.*

¹³² *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo*, art. 17.1.

- c. *La constitución de un derecho real de usufructo sobre bienes, derechos o valores, realizada sin contraprestación.*
- d. *Donativos o donaciones de bienes que formen parte del Patrimonio Histórico Español, que estén inscritos en el Registro general de bienes de interés cultural o incluidos en el Inventario general a que se refiere la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español.*
- e. *Donativos o donaciones de bienes culturales de calidad garantizada en favor de entidades que persigan entre sus fines la realización de actividades museísticas y el fomento y difusión del patrimonio histórico artístico.*

En el Capítulo III de esta Ley 49/2002 se recoge el régimen fiscal de otras formas de mecenazgo. El art. 25 está dedicado a los *convenios de colaboración empresarial*, modalidad que puede sernos interesante. *Se entenderá por convenio de colaboración empresarial en actividades de interés general, a efectos de esta ley, aquel por el cual las entidades a que se refiere el art. 16 [estudiado anteriormente], a cambio de una ayuda económica para la realización de las actividades que se efectúen en cumplimiento del objeto o finalidad específica de la entidad, se comprometen por escrito a difundir, por cualquier medio, la participación del colaborador en dichas actividades.*

3.2.2.3. Elaboración del anteproyecto de Presupuesto.

La documentación que hay que remitir a la Consejería de Economía y Hacienda, según se establece en la *Orden de Elaboración de Presupuesto*, debe adecuarse a las Fichas Presupuestarias que se anexan a la misma. El diseño de estas Fichas no exige la priorización de las inversiones, con lo que sólo aparece el calendario previsto para ellas, imposibilitando con ello conocer cual es el orden de preferencia asignado, suponiendo que todas las inversiones cuenten con el mismo horizonte temporal. Nosotros proponemos un modelo de ficha, adaptado a la nueva denominación de la institución, que recoge las

prioridades en las inversiones y gastos — ver anexo XIV —. Este nuevo modelo debería regularse en la Ley de Presupuestos.

La intervención en el edificio de las Reales Atarazanas, propiedad de la Junta de Andalucía, sería financiada mediante una partida presupuestaria extraordinaria, independiente de cualquier consejería o institución, que tendría que ser aprobada por el Pleno del Parlamento Andaluz. Las instalaciones del inmueble y la adecuación de ellas a los planes museográficos igualmente dependerían de estas partidas.

Dada la magnitud del proyecto, y la complejidad que conlleva, a la hora de tratar los presupuestos nos vamos a centrar en las actuaciones concretas, dejando un poco de lado los gastos producidos por el día a día del museo.

Para la elaboración de un programa presupuestario del equipamiento del Museo Atarazanas proponemos la realización de un plan de actuación por un periodo de cinco años, a contar desde la aprobación del proyecto de ejecución. Es por ello que el IPC juegue un factor importante, ya las estimaciones se verán afectadas para su ejecución en unos años.

Vamos a estimar que el visto bueno se realice en el año 2005, por lo cual esta fase duraría hasta el año 2010. Durante esos años, se intentaría conformar una nueva colección, acorde a la política de adquisiciones propuesta por el Área de Colecciones. De esta manera, se asignarían 1.800.000 € anuales a compra de obras de arte —Capítulo VI—, conformando un total de 9.000.000 € en el periodo quinquenal. El procedimiento para esta contratación administrativa puede ser, como viene siendo habitual, el uso del procedimiento negociado sin publicidad, al amparo del art. 182.j. del *Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas (TRLCAP)*¹³³.

Capítulo I. Gastos de Personal.

Una vez puesto en marcha el museo, observaremos que los gastos referidos al Capítulo I, Personal, será elevado. Pero no podemos olvidar que desde este proyecto se

¹³³ *La adquisición de bienes muebles que integran el Patrimonio Histórico Español, previa su valoración por la Junta de Calificación, Valoración y Exportación de Bienes del Patrimonio Histórico Español u organismo reconocido al efecto de las Comunidades Autónomas, que se destinen a museos, archivos o bibliotecas.*

apuesta por un gran museo, que ofrezca un servicio público de gran calidad. No podemos hacer una estimación exacta, pero, teniendo en cuenta el personal con el que cuenta el museo en la actualidad, podríamos establecer una cuantía anual cercana a los 2.250.000 €—2.500.000 €.

Capítulo II. Gastos Corrientes de Bienes y Servicios.

En cuanto al Capítulo II, se vería liberado de unos 300.000 € que a día de hoy se dedican a pagos de trabajos realizados por otras empresas y profesionales, como la limpieza y la seguridad, ya que estas actividades serían realizadas por personal del museo. Así, estimamos que la cantidad asignada a este capítulo debería ser de unos 600.000—700.000 €.

Capítulo VI. Inversiones Reales.

En el Capítulo VI se recogerán conceptos como los derivados del Departamento de Actividades, especialmente las exposiciones temporales programadas. En este caso, no contamos con la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales —eliminando así las Transferencias de Capital del Capítulo VII en los Gastos del museo—, ya que entendemos que desde el propio museo se pueden producir las muestras, para que algunas de ellas posteriormente puedan ser vendidas a otras instituciones. El presupuesto de ellas oscilará, quedando así:

- *Neoexpresionismo en Europa. El retorno a la pintura.* 600.000 €
- *Mercado y Gueto. Norteamérica años 80.* 600.000 €

- *Tony Cragg.* 300.000 €
- *Escultura española de los años ochenta y noventa.* 300.000 €
- *Louise Bourgeois.* 300.000 €

- *Madrid años 80. De la cresta al desencanto.* 150.000 €
- *Nuevos caminos del arte.* 150.000 €

- *Cine de autor. Cinco miradas desde la postmodernidad.* 150.000 €

De esta forma, el total presupuestario dedicado a exposiciones temporales y sus actividades afines asciende a 2.550.000 €. Con este presupuesto es posible ofrecer una programación de calidad.

Con respecto a las publicaciones que gestiona el Departamento de Publicaciones del Área de Comunicación y Marketing, debemos tener en cuenta que están íntimamente ligadas al desarrollo de las exposiciones temporales. Los catálogos son productos de gran consumo por el visitante. Estimamos que la cuantía de ellos sea de 60.000 €; pero no podemos descartar la realización de otro tipo de publicaciones, planteadas en el capítulo dedicado al Área de Comunicación y Marketing.

La ampliación de la colección, tras el período de su formación, contará con una partida presupuestaria anual menor a la establecida de 1.800.000 € anuales. Con una dotación entre 300.000 € y 600.000 € anuales consideramos que la colección podría ser ampliada con obras de calidad.

Así, los gastos recogidos en este capítulo ascenderán a los ya comentados, más los derivados de otros artículos que se ajusten a él. Quizá deberíamos arriesgarnos y estimar como importe total del Capítulo VI 3.200.000 € —3.500.000 €.

Como conclusión, de forma muy orientativa, podemos establecer entre 6.700.000 € y 7.000.000 € el presupuesto anual para el Museo Atarazanas, cantidad muy digna para el museo que proponemos. A parte, los gastos derivados de la rehabilitación del edificio, y de las instalaciones y equipamiento, que deberán ser realizados por empresas especializadas.

3.3.1. Estructura Organizativa.

3.3.1.1. La dirección de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía sobre el organismo autónomo del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. El papel de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico.

En el art. 25.1. del Título VII de la *Ley 2/1990, de 2 de febrero, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1990*. (BOJA 12 de 6 de febrero de 1990) se afirma que *se crea el "Centro Andaluz de Arte Contemporáneo" como Organismo Autónomo de carácter administrativo, dependiente de la Consejería de Cultura*. En el art. 1 de los Estatutos aprobados por el *Decreto 106/1990* se establece que *se constituye como organismo autónomo de carácter administrativo de la Junta de Andalucía, dependiente de la Consejería de Cultura a través de la Dirección General de Bienes Culturales*.

Con el *Decreto 333/1996, de 9 de julio, por el que se modifica el 259/1994, de 13 de septiembre, de estructura orgánica básica de la Consejería de Cultura* (BOJA 80 de 13 de julio 1996) se crea la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico. Así, *las acciones tendentes a la puesta en valor del Patrimonio Histórico (Investigación, protección, conservación y difusión) se incardinan en la Dirección General de Bienes Culturales, reservándose las peculiares de la gestión de las instituciones especializadas en los Bienes Culturales (Archivos, Bibliotecas y Museos) a la Dirección General de Instituciones. [...]*

art. 2. Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico.

1. Se crea, como órgano directivo de la Consejería de Cultura, la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico.

2. Quedan asignadas a este centro directivo, con carácter general, la promoción y gestión de las Instituciones del Patrimonio Histórico y el impulso y divulgación de las Artes Plásticas.

Le corresponden, en particular, las siguientes competencias:

a) *La tutela de los Archivos, Bibliotecas y Museos de la Comunidad Autónoma y de las Instituciones del Patrimonio Histórico de titularidad estatal cuya gestión corresponde a la Comunidad Autónoma.*

b) *El acrecentamiento y tutela del Patrimonio Documental y Bibliográfico Andaluz, con especial referencia a la materia de música, cinematografía, flamenco y fotografía.*

c) *La promoción y difusión de las Instituciones del Patrimonio Histórico Andaluz facilitando el conocimiento y la consulta de los archivos y documentos constitutivos del patrimonio documental andaluz, arbitrando las fórmulas necesarias para crear y mantener un adecuado servicio de bibliotecas de uso público en Andalucía y garantizando la accesibilidad de los fondos patrimoniales existentes en los museos, con fines de investigación, educación, disfrute y promoción científica y cultural.*

d) *El desarrollo de actividades de impulso y divulgación en la totalidad de las áreas vinculadas con el Arte Contemporáneo, y en sus múltiples manifestaciones.*

3. *A través de esta Dirección General dependen de la Consejería el Patronato del Conjunto Monumental de la Alhambra y Generalife, el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, el Archivo General de Andalucía, la Biblioteca de Andalucía, el Conjunto Monumental de la Cartuja de Santa María de las Cuevas, el Centro de Documentación Musical de Andalucía, la Filmoteca de Andalucía, el Centro*

Andaluz de Fotografía y el Centro Andaluz de Flamenco.

De esta manera el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo pasa a depender de la Consejería de Cultura a través de este Centro Directivo.

En el *Decreto 195/1997* se establecen las funciones de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico sobre el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. Además de la dependencia establecida en el art. 1, en el art. 7, se expone que la Dirección del CAAC *debe elaborar y elevar a la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico para su aprobación, previo informe de la Comisión Técnica:*

- *Los programas anuales de actuación.*

- *El anteproyecto de presupuesto del organismo autónomo.*

- *La memoria anual de actividades.*

Otras de las funciones que se realizan o han sido realizadas por al DGIPH son las referidas a los órganos ejecutivos y técnicos o consultivos. La Dirección del CAAC recayó en la Dirección General de Bienes Culturales, hasta tanto no fuese nombrado el Director del Centro¹³⁴, hasta que en 1995 se delegan las competencias al Coordinador General de Área de Instituciones, Investigación y Difusión del Patrimonio Histórico, adscrito a la Dirección General de Bienes Culturales, que ocupó este cargo hasta 1996¹³⁵.

En cuanto a su relación con los órganos consultivos, el Director General de la DGIPH ocupa el cargo de Presidente de la Comisión Técnica¹³⁶.

Pero quizá, la potestad para realizar nombramientos sea una de las funciones de más impacto asumida por la Consejería de Cultura y por la DGIPH. En primer lugar, la designación del Director del Museo se realizará por Decreto del Consejo de Gobierno, a proposición del Consejero de Cultura, una vez oída a la Comisión Técnica¹³⁷. Igualmente, los miembros vocales de libre designación y los miembros benefactores de la Comisión Técnica son nombrados por el Consejero de Cultura de la Junta de Andalucía.

Organigrama de la Consejería

- ▶ Consejera
- ▶ Viceconsejería
- ▶ Secretaría General Técnica
- ▶ Dirección General de Bienes Culturales
- ▶ Dirección General de Fomento y Promoción Cultural
- ▶ Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico
- ▶ Delegaciones Provinciales
 - Almería
 - Cádiz
 - Córdoba

¹³⁴ Decreto 106/1990, Disposición Transitoria.

¹³⁵ De estos aspectos se hablará con más detalle en el capítulo siguiente.

¹³⁶ De la Comisión Técnica y su composición se hablará más adelante.

¹³⁷ Decreto 195/1997, art. 8.

Granada Huelva Jaén Málaga Sevilla
▶ Organismos Autónomos Centro Andaluz de Arte Contemporáneo Patronato de la Alhambra y Generalife
▶ Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales

3.3.1.2. Órganos ejecutivos (*Administración y Dirección*).

3.3.1.2.1. Dirección.

En la creación del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo en la *Ley 2/1990, de 2 de febrero, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1990* se expone en el art. 3 que el *Centro Andaluz de Arte Contemporáneo se regirá por los siguientes órganos:*

- a) El Director, nombrado por Decreto del Consejo de Gobierno, a propuesta del Consejero de Cultura.*
- b) La Comisión Técnica, con la composición y funciones que reglamentariamente se determinen. La Comisión adoptará sus acuerdos conforme a lo previsto en el Capítulo II del Título I de la Ley de Procedimiento Administrativo.*

Esta estructura organizativa se ratifica en el art. 7 del anexo del *Decreto 106/1990, de 27 de marzo, por el que se aprueban los estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo*. (BOJA 33 de 24 de abril de 1990), y se revalida en el art. 6 del anexo del *Decreto 195/1997, de 29 de julio, por el que se aprueban los Estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo*. (BOJA 107 de 13 de septiembre de 1997):

Son órganos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo:

- La DIRECCION, órgano gestor y ejecutivo.

- La COMISION TECNICA, órgano consultivo y de asesoramiento.

En el art. 8 del anexo del *Decreto 106/1990* queda definida la dirección del Centro de la forma que sigue:

La DIRECCION es el órgano ejecutivo encargado de la gestión directa del Centro. En especial corresponderá a su titular o DIRECTOR:

a) Ostentar la representación del Centro.

b) Ejecutar la dirección y gestión del Centro.

c) Ejercer la dirección y gobierno de todo el personal.

d) Presentar a la Dirección General de Bienes Culturales para su aprobación, previo informe de la Comisión Técnica:

- Los Programas anuales de actuación.

- El Anteproyecto de Presupuesto del Organismo Autónomo.

- La Memoria anual de actividades.

c) Coordinar, impulsar e inspeccionar las distintas Áreas del Centro.

f) Disponer los gastos y ordenar los pagos.

g) Actuar como órgano de contratación del Centro.

h) Realizar acuerdos de cooperación y convenios con otros Centros e Instituciones artísticas.

i) Gestionar las actividades de difusión del Centro.

j) Ejercer cualesquiera otras competencias que le estén atribuidas.

El Director será nombrado y separado por Decreto del Consejo de Gobierno, a propuesta del Consejero de Cultura, una vez oída la Comisión Técnica del Centro.

En cuanto al art. 7 del anexo del *Decreto 111/1997*, no se introducen diferencias cruciales en la definición de este órgano consultivo; debemos señalar el apartado *d)*, en el que se sustituye a la *Dirección General de Bienes Culturales* por la *Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico*.

En el art. 8 del anexo del *Decreto 106/1990* se estipula que *el Director será nombrado y separado por Decreto del Consejo de Gobierno, a propuesta del Consejero de Cultura, una vez oída la Comisión Técnica del Centro*; en el art. 7 del *Decreto 195/1997* se ratifica este modelo de acceso a la Dirección del centro por libre designación. En la Disposición Transitoria del *Decreto 106/1990* se establece que hasta tanto no sea nombrado el Director del Centro, sus funciones serán asumidas por la Dirección General de Bienes Culturales. Así, la Dirección del centro fue asumida por el Director General de Bienes Culturales, hasta la *Resolución de 22 de febrero de 1995, del Director General de Bienes Culturales, por la que se dispone la delegación de competencias relativas al desempeño de la Dirección del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 56 de 7 de abril de 1995)*. Mediante este texto se delega la Dirección del Museo al Coordinador General del Área de Instituciones, Investigación y Difusión del Patrimonio Histórico, adscrito a la Dirección General de Bienes Culturales. Con la creación en 1996 de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico se producen modificaciones al respecto. La *Resolución de 31 de julio de 1996, del Director General de Instituciones del Patrimonio Histórico, por la que se dispone la revocación de la delegación de competencias relativas al desempeño de la Dirección General del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 99 de 29 de agosto de 1996)* establece que la Dirección del CAAC pase a ser competencia del Director General del Instituciones del Patrimonio Histórico. Esta situación se prolonga hasta la publicación del *Decreto 3/1998, de 13 de enero, por el que se dispone el nombramiento de don José Antonio Chacón Álvarez como Director del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 8 de 22 de enero de 1998)*, que ocupó el cargo hasta su destitución mediante el *Decreto 205/2003, de 8 de julio, por el que se dispone el cese de don José Antonio Chacón Álvarez, como Director del Centro Andaluz de Arte*

Contemporáneo. (BOJA 132 de 11 de julio de 2003). Lo sucede José Lebrero Stals, tras su nombramiento en el *Decreto 206/2003, de 8 de julio* (BOJA 132 de 11 de julio de 2003).

El Director del Museo Atarazanas debe realizar tres papeles básicos: interpersonales, informativos y decisorios.

- Papeles informativos: cabeza visible, líder y enlace.
 - Cabeza visible, responsable del museo, y por tanto tiene que cumplir con los deberes de carácter representativo.
 - Líder que debe motivar a sus empleados, reconciliando o intentando acercar de algún modo, sus necesidades particulares con los objetivos del museo.
 - Enlace que mantendrá contactos fuera de su cadena vertical de mando para obtener información sobre el funcionamiento interno del museo.
- Papeles informativos: monitor, difusor y portavoz.
 - Monitor que se mantendrá continuamente buscando información en su entorno.
 - Difusor que comunicará a los empleados los objetivos del museo, explicándoles las razones de su importancia y propiciando un ambiente de trabajo que fomente su logro.
 - Portavoz que comunicara o facilitara dicha información (de antes) a personas ajenas a su unidad.
- Papeles decisorios: emprendedor, gestor de anomalías asignar recursos y negociador.
 - Emprendedor, que busca mejorar el museo y adaptarlo a las condiciones coyunturales del entorno.
 - Gestor de anomalías, que deberá estar preparado para reaccionar involuntariamente a las presiones, tanto externas como internas que escapan a de su control (huelgas...), asignar recursos asume la

responsabilidad de decidir la asignación de los diversos recursos humanos y materiales.

- Negociador, que será un hábil, con capacidad para escuchar, analizar alternativas y conciliar diferentes puntos de vista.

Las diferentes áreas del Centro quedan vinculadas a la Dirección; en el Decreto 106/1990 (art. 9 del anexo) se constituyen cuatro áreas (*Área de Administración, Área de Conservación y Restauración, Área de Exposiciones Temporales, Área de Difusión e Información*), que en el Decreto 111/1997 (art. 8 del anexo) quedan reducidas a tres (*Área de Administración, Área de Conservación e Investigación, Área de Difusión*).

3.3.1.2.2. Administración.

Las funciones del Área de Administración quedan definidas en el art. 10 del anexo del Decreto 106/1990 y en el art. 9 del Decreto 111/1997, sin mostrar modificaciones, de la siguiente manera:

El Área de Administración desarrolla las funciones relativas a los aspectos administrativos, jurídicos y económicos de las actividades del Centro, y en especial:

- *La gestión del personal y régimen interno.*
- *La coordinación administrativa y la gestión económica.*
- *El registro de documentos y la formación del archivo administrativo.*
- *El asesoramiento de carácter económico y administrativo a la Dirección del organismo autónomo.*
- *El régimen jurídico de los bienes y derechos adscritos al Centro, las facultades y obligaciones que se deriven de su gestión o uso, así como la contratación administrativa.*

- *Cuántas funciones de carácter general le atribuya la Dirección del organismo autónomo, dentro de sus competencias.*

La gestión del área de Administración de la institución se llevará a cabo a través del programa informático *Sistema Integrado de Documentación y Gestión Museográfica DOMUS*, a través de diferentes módulos.

DOMUS Sistema Integrado de Documentación y Gestión Museográfica. Administración:

- **Archivo administrativo.**

El módulo Archivo Administrativo permite la ordenación, clasificación y control de toda la documentación administrativa generada por el museo, tanto aquella relacionada con la gestión de los bienes que custodia como la relativa a cualquier otra gestión que realice el centro en el ejercicio de sus funciones. Por este motivo, el módulo de Archivo Administrativo está relacionado con todos los demás módulos del sistema, guardando la referencia de los expedientes donde se archiva la documentación que va generando cualquiera de las gestiones controladas por cada uno de los módulos.

Permite la automatización de los números de expediente en función de la clasificación de los mismos en series documentales; posibilita la asociación de expedientes relacionados; y permite la identificación y clasificación de los expedientes, con información sobre su asunto, unidad de origen, ubicación topográfica y descriptores, extraídos de su contenido, geográficos, cronológicos y onomásticos.

Este módulo permite asociar a cada gestión documentos concretos registrados en la base de datos de correspondencia a través del número de expediente.

- **Control de gastos.**

Este módulo permite llevar un control sobre la gestión económica de los museos. Está diseñado para su utilización en museos que justifican sus gastos ante sus administraciones gestoras. Permite la configuración del ejercicio presupuestario anual (capítulos, conceptos...) y el control de los ingresos presupuestarios y extrapresupuestarios

(taquilla, venta o alquiler de reproducciones...). Facilita la consulta del presupuesto, la edición de cuentas, las órdenes de pago, las reservas de presupuesto y la ordenación de transferencias bancarias. Todas las operaciones contables se harán de acuerdo a la legislación vigente—*Plan General de la Contabilidad Pública* (versión 1999) y el *Plan General de Contabilidad Pública de la Administración de la Junta de Andalucía y de sus Organismos Autónomos de Carácter Administrativo* (ORDEN de 31 de enero de 1997, por la que se aprueba el *Plan General de Contabilidad Pública de la Administración de la Junta de Andalucía y de sus Organismos Autónomos de carácter administrativo*) —. Los diferentes apartados son:

- Configuración.
- Consulta del presupuesto.
- Edición de Plan Contable.
- Generación de Ejercicio.
- Ingresos Extrapresupuestarios.
- Ingresos Presupuestarios.
- Liquidación Extrapresupuestaria.
- Ordenes de pagos.
- Reservas.
- Transferencias.

- **Correspondencia.**

Este módulo permite el registro y gestión de la correspondencia de carácter oficial recibida o remitida por el museo; también permite la gestión de otros documentos de carácter interno que forman parte de los expedientes administrativos. Además del registro de estos documentos, el módulo permite asociarlos a expedientes concretos dados de alta en el módulo de Archivo Administrativo, anotándose automáticamente en el contenido de dichos expedientes.

- **Directorio.**

Este módulo permite la identificación y control de las personas, empresas e instituciones que mantienen o han mantenido en algún momento alguna relación con el museo. Esta relación puede ser de distinta naturaleza (donante, depositante, tasador, proveedor, investigador habitual...), siendo posible el filtrado a partir de los tipos de relaciones con el museo según las necesidades. Cada persona o institución registrada en el Directorio puede llevar asociado un tipo de correspondencia, de modo que resulta sencillo discriminar según los casos a quién quiere realizar el museo determinados envíos (publicaciones, invitaciones para actos de distinto tipo, circulares informativas generales...). Posibilita la generación de etiquetas para envíos postales.

El módulo Directorio se vincula a todos los demás módulos de Domus siempre y cuando contienen nombres de personas, empresas o instituciones en alguno de sus epígrafes, siendo posible la consulta de los datos personales que contiene dicho Directorio.

- **Material inventariable.**

Este módulo permite el control del material de equipamiento físico del centro (al margen de los fondos museográficos, documentales o bibliográficos): identificación de los bienes, proveedores, datos de adquisición y procedencia. La información se asocia a través del número de expediente asignado a la adquisición con el módulo de Archivo Administrativo.

- **Personal.**

Este módulo permite la identificación de los recursos humanos del museo, con los datos personales y laborales básicos de cada uno de los miembros de la plantilla del centro. Asimismo, permite el control de las incidencias que puedan afectar al cumplimiento del servicio, jornadas y horarios de trabajo establecidos para cada uno de los integrantes de esta plantilla: retrasos, vacaciones, bajas, permisos, excedencias..., con la posibilidad de elaborar estadísticas sobre dichas incidencias.

- **Reproducciones.**

Permite el control y gestión de las solicitudes de reproducciones de los fondos documentales y museográficos del museo, ya sea en préstamo, alquiler o venta. Permite asociar un número de expediente a la petición, y consignar información sobre el solicitante, características de las reproducciones solicitadas, y el fin para el cuál se autorizan (publicación, estudio, exposición....), así como posibles condiciones especiales de utilización (derechos de autor, fuente de origen...). Los ingresos económicos derivados de la gestión de reproducciones generan automáticamente apuntes en el módulo de Control de Gastos: Ingresos Extrapresupuestarios.

- **Taquilla.**

Este módulo permite la gestión de los puntos de venta de entradas. Junto a las funcionalidades propias de taquilla (emisión de entradas, cálculo de su importe, reservas de acceso...), la aplicación permite emitir estadísticas a partir del perfil de los visitantes asociados a los tipos de entrada, las fechas y horas de visita al museo.

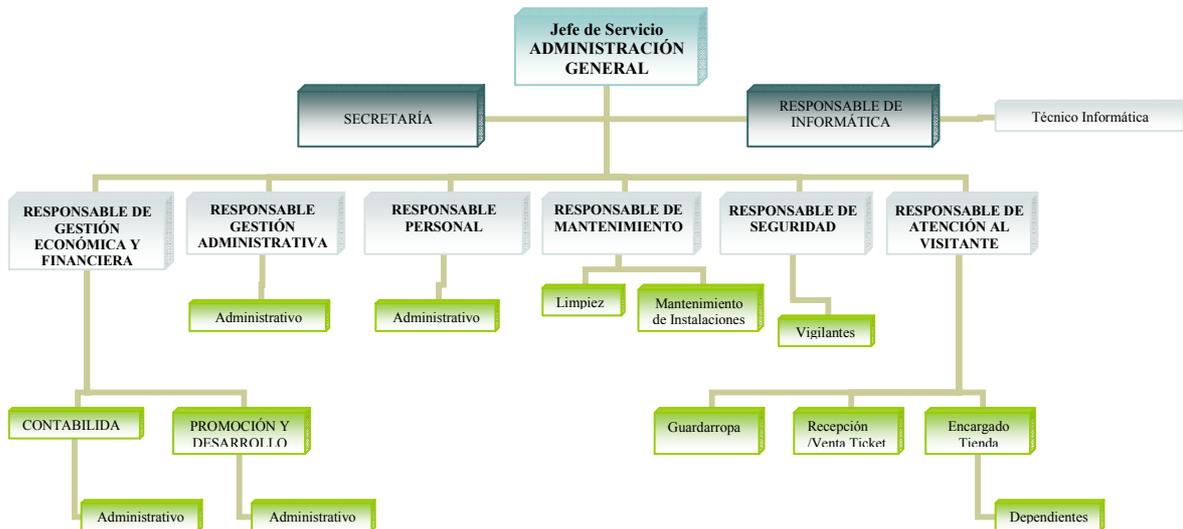
- **Tienda.**

Este módulo permite una sencilla gestión de la venta de artículos en la tienda del museo, a partir de una base de datos de control de artículos y existencias.

- Gestión de artículos.
- Ventas en Tienda.

Las funciones del Director, de la Secretaría de éste, y del Subdirector Gerente y su Secretaría en el Museo Atarazanas ya han sido definidas en el apartado correspondiente a los Órganos Ejecutivos.

El Servicio de Administración General queda articulado con el siguiente personal:



o **Jefe de Servicio de Administración General (Grupo A).** Su función principal es la de responder ante el Director y la Comisión Técnica de las acciones y gestiones realizadas por su área. Así, debe establecer objetivos financieros, que deberán ser aprobados por órganos superiores en la jerarquía de la institución; supervisar la gestión financiera — incluyendo en ella los presupuestos que el Museo Atarazanas realiza anualmente para su posterior aprobación por la Dirección y presentación ante la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico—, la contabilidad, las compras, los recursos humanos, y contratos; el funcionamiento de las instalaciones del inmueble y la seguridad; y, finalmente, la atención al visitante. El perfil requerido para tal puesto será el de una persona con titulación superior en Ciencias Empresariales, Administración y Dirección de Empresas o similares. Deberá tener experiencia previa en administración pública, organizaciones culturales o instituciones similares, y conocimiento de prácticas fiscales y contables, aspectos legales de la gestión del museo, recursos humanos, seguros, equipamiento de instalaciones museísticas, sistemas de proceso de datos, gestión de instalaciones, seguridad y atención al visitante.

- **Secretaría de Gestión Interna** (Grupo C). Sus funciones consisten en la recepción y gestión de las solicitudes de información y la realización de servicios de apoyo administrativo al Jefe de Servicio. El perfil requerido para este puesto será de estudios de Bachillerato o Formación Profesional (Ciclo Superior, titulación en Secretariado); deberá tener experiencia previa en trabajos de secretariado y oficina, a ser posibles en relación con organizaciones culturales, y conocimientos de programas de tratamientos de textos. Igualmente se valorará la posesión de una óptima capacidad de comunicación.
- **Responsable de Gestión Económica y Financiera** (Grupo A). Sus funciones son la gestión financiera del Museo Atarazanas: presupuesto, contabilidad, compras, recursos humanos, salarios, seguros, contratos, impuestos y elaboración de informes económicos, auditorías internas y externas, actividades que generan ingresos— como la Cafetería, el Restaurante y la Tienda del Museo—, y la supervisión del personal a su cargo. El perfil requerido para este puesto deberá ser el del titulado superior en Ciencias Empresariales, Administración y Dirección de Empresas o similares. Deberá tener experiencia previa en administración pública, organizaciones culturales o instituciones similares, y conocimiento de prácticas fiscales y contables.
- **Contable (Grupo C)**. Sus funciones son el mantenimiento y seguimiento de las cuentas e informar regularmente del estado de éstas. El perfil requerido debe contar con estudios de Formación Profesional (Ciclo Superior, titulación en Administración y Finanzas), experiencia afín en organizaciones culturales y conocimientos de Administración Pública.
- **Administrativo** (Grupo C-D). Esta categoría laboral es común a casi todos los departamentos de Gestión Interna. De esta manera sus funciones, siempre dentro del ámbito del trabajo administrativo, consistirán en acciones de apoyo a sus superiores. En cuanto al perfil requerido, es recomendable que se trate de personal debidamente formado, a ser posible en Formación Profesional (Ciclo Superior, titulación en Administración y Finanzas), aunque también Bachillerato o Cursos de Formación Ocupacional, de larga duración y temáticas afines, de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.
- **Promoción y Desarrollo** (Grupo A-B). Sus funciones son coordinar y dirigir actividades de captación de fondos —*fundraising*—y supervisar a los gestores de la

Asociación de Amigos del Museo Atarazanas. Su perfil se debe ajustar al de titulado superior en Ciencias Empresariales, Administración y Dirección de Empresas, Marketing o similares. Es recomendable que tenga experiencia en captación de fondos a mediana-gran escala, y en la promoción de un museo o equipamiento cultural. Igualmente debe contar con conocimientos de gestión financiera, gestión de la documentación y sistemas de proceso de datos.

- **Responsable de Personal** (Grupo A). Sus funciones son contribuir a la creación de políticas relacionadas con los puestos de trabajo y la seguridad de todo el personal—prevención de riesgos laborales—, negociación y contratación del personal contratado, relación con los agentes sindicales, desarrollo y administración de las políticas de formación profesional y de los métodos y procedimientos de actuación en el puesto de trabajo, gestión de la formación, y otros aspectos relacionados con los recursos humanos. En cuanto al perfil, se requiere titulación superior en Ciencias del Trabajo, Relaciones Laborales o formación equivalente. Es recomendable una experiencia previa en un departamento de gestión de personal.

- **Responsable de Mantenimiento** (Grupo A). Entre sus funciones se hayan las de la gestión y equipamiento de las instalaciones del edificio, la gestión de contratos con los servicios de mantenimiento y reparación, la gestión del alquiler de espacios del edificio como generación de ingresos —en estrecha relación con Promoción y Desarrollo—, y la supervisión del personal de mantenimiento a su cargo. En cuanto al perfil, serían deseables estudios superiores afines a la ingeniería, y conocimientos de gestión de edificios y de sistemas de mantenimiento.

- **Responsable de Atención al Visitante** (Grupo A). Actúa en el Museo Atarazanas como relaciones públicas. Así, sus funciones son la recepción y orientación de los visitantes, la información mediante mapas, la gestión de solicitudes de información de los visitantes sobre actos y programas, la supervisión de los servicios de guardarropía, lavabos, cafetería-restaurante, tienda-librería y recepción-venta tickets, acceso y asistencia de los visitantes discapacitados, seguimiento de la calidad de la visita —en colaboración con el personal de Difusión—, y planificación y provisión de servicios de primeros auxilios. El perfil requiere una titulación superior en Publicidad y Relaciones Públicas, Museología o

equivalentes. En cuanto a la experiencia, es recomendable en el campo de la gestión de las funciones de servicios de atención a visitantes de museos.

- **Encargado del Guardarropa** (Grupo C-D). Sus funciones son la gestión diaria del servicio de guardarropía, primeros auxilios y seguridad de los visitantes. El perfil requiere una formación en Formación Profesional, bachillerato o equivalente y conocimientos de primeros auxilios.

- **Recepcionista-encargado de taquillas** (Grupo C-D). Sus funciones son dar la bienvenida a los visitantes, orientarlos e informarlos, recoger información sobre ellos, y realizar la venta de entradas para el acceso a las salas expositivas. El perfil requiere estudios de Formación Profesional, bachillerato o equivalente, y es recomendable experiencia previa en ventas por caja.

- **Encargado de la Cafetería y del Restaurante** (Grupo C). Sus funciones son la planificación y provisión de comida y bebida a los visitantes, supervisar el personal del servicio, consecución de los objetivos previstos en relación a los beneficios obtenidos, gestión de los suministros, servicio de catering en recepciones, inauguraciones..., y mantenimiento del equipamiento correspondiente. El perfil debe ajustarse al de un profesional de la restauración con formación, si es posible, y experiencia previa de calidad. Además, se exigirá el conocimiento de los principios dietéticos y culinarios, y experiencia administrativa.

- **Encargado de la Tienda del Museo** (Grupo C). Sus funciones son cumplir los objetivos de ventas e ingresos, adquisición de mercadería, contratación y supervisión del personal de ventas, y todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de la tienda. El perfil requiere estudios de Formación Profesional (Grado Superior, Gestión Comercial y Marketing), bachillerato o equivalente, y conocimientos de técnicas eficaces de *merchandising*.

- **Responsable de Informática** (Grupo A) Las funciones que ha de cumplir son, de un lado el mantenimiento de DOMUS, así como del resto de programas informáticos instalados en las CPU's del museo, asegurando la buena operatividad de los mismos. El perfil requiere estudios de grado superior, informática de sistemas.

3.3.1.3. Órganos Consultivos o Técnicos (Comisión Técnica).

Según la *Ley 2/1984, de 9 de enero*, de Museos, en su art. 1. 4. —redactado según la *Ley 1/1991, de 3 de julio, de Patrimonio Histórico de Andalucía*, Título IX, Capítulo II, art. 78—:

1. *Con el fin de facilitar su afianzamiento y proyección cultural los museos radicados en Andalucía podrán contar con órganos asesores de carácter colegiado.*
2. *Los museos de titularidad o gestión autonómica contarán con comisiones técnicas asesoras de carácter consultivo.*

Ya en su creación en la *Ley 2/1990, de 2 de febrero, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1990* se expone en el art. 3 que el *Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* se regirá por los siguientes órganos:

- a) *El Director, nombrado por Decreto del Consejo de Gobierno, a propuesta del Consejero de Cultura.*
- b) *La Comisión Técnica, con la composición y funciones que reglamentariamente se determinen. La Comisión adoptará sus acuerdos conforme a lo previsto en el Capítulo II del Título I de la Ley de Procedimiento Administrativo.*

De esta manera la Comisión Técnica queda definida como un órgano colegiado, reglado por la *Ley 30/1992, de 26 de noviembre de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común*. En los diferentes art.s se definen el régimen jurídico de los órganos colegiados (*art. 22*), funciones de los diferentes componentes del órgano colegiado (Presidente, *art. 23*; Miembros, *art. 24*; Secretario, *art. 25*), convocatorias y sesiones (*art. 26*), y actas (*art. 27*).

En el *Decreto 106/1990, de 27 de marzo, por el que se aprueban los estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo*, art. 14, se hace especial mención a la Comisión Técnica, estableciéndose las pautas de composición y funciones de la misma.

La primera designación de vocales se produjo por medio de la *Orden de 31 de marzo de 1995, por la que se nombran vocales de la Comisión Técnica del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* (BOJA 63 de 29 de abril de 1995). Los nombramientos cuentan con una duración predefinida de tres años, que no llegará a consumarse. Los nombres elegidos fueron: Eugenio Carmona Mato, Francisco Palma Añino, Kevin Power, Rosa Queralt Doménech, Luis Rodríguez Gordillo, y Soledad Sevilla Portillo.

Mediante la *Orden de 17 de septiembre de 1996, por la que se nombra a los vocales de la Comisión Técnica del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo*. (BOJA 116 de 8 de octubre de 1996) se produce el nombramiento de tres nuevos vocales: M.^a Luisa López Moreno, Mateo Revilla Uceda y Bartolomé Ruiz González.

Con la redacción de los nuevos Estatutos del Centro, aprobados mediante el *Decreto 195/1997, de 29 de julio*, (BOJA 107 de 13 de septiembre de 1997), se modifica el art. relativo a la Comisión Técnica, afectado sobre todo por los cambios en la composición de la misma, quedando las funciones a satisfacer de igual modo que en la primera redacción de 1990.

art. 12. Comisión Técnica.

1. La Comisión Técnica es el órgano colegiado consultivo del Centro, en las materias de su competencia.

2.a) La Comisión Técnica, presidida por el titular de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico, se compone de los siguientes miembros:

- Vocales natos: Los titulares de las Direcciones del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, del Centro Andaluz de la Fotografía, de la Filmoteca de Andalucía y del Centro de Documentación Musical de Andalucía.

- *Cinco vocales de libre designación, nombrados y separados libremente por el titular de la Consejería de Cultura, de entre personas expertas y de reconocido prestigio en el ámbito del arte contemporáneo.*

b) El responsable del Área de Administración asume la Secretaría de la Comisión, con voz y sin voto.

c) A las sesiones de la Comisión, así como a las de las comisiones especiales y de las ponencias que se constituyan, podrán asistir, a propuesta del Presidente o de tres vocales, funcionarios u otras personas expertas, con voz y sin voto, para informar sobre asuntos monográficos.

3. Las funciones de la Comisión Técnica son las siguientes:

a) Actuar como órgano de consulta y asesoramiento.

b) Proponer cuantas medidas y sugerencias estime oportunas relativas a las actividades y funcionamiento del Centro.

c) Informar el anteproyecto del programa anual de actuación.

d) Informar el anteproyecto de presupuesto del organismo autónomo.

e) Informar la memoria anual de actividades.

f) Informar las adquisiciones de obras de arte.

g) Actuar como consejo de redacción de las publicaciones de Centro.

h) Emitir informe técnico de cuantas cuestiones y propuestas le sean sometidas.

4. La Comisión Técnica podrá constituir comisiones especiales en relación con temas específicos o monográficos. Igualmente podrá constituir ponencias colegiadas o unipersonales para estudiar cuestiones concretas. Las ponencias estarán integradas por uno o varios miembros de la Comisión designados por el Presidente.

5. La Comisión Técnica se reunirá cuantas veces sea convocada por el Secretario, por orden de su Presidente y como mínimo una vez al semestre.

6. *El Presidente dirimirá con su voto los empates en las votaciones, a efecto de adoptar acuerdos.*

7. *La designación de los miembros de la Comisión y, en su caso de las ponencias, tendrá carácter honorífico y no retribuido, pero aquéllos devengarán las indemnizaciones previstas en los apartados 1 y 2 de la Disposición Adicional Sexta del Decreto 59/1989, de 21 de marzo, por los conceptos de asistencias, dietas y gastos de desplazamientos, cuando concurran a las sesiones de la Comisión y, en su caso, de las comisiones especiales y de las ponencias.*

No será esta la última modificación en cuanto a la composición de la Comisión; como veremos, en 2003 se produce otro cambio que, si bien a día de hoy no se ha consumado, ofrece nuevas expectativas a la gestión del CAAC.

En la *Orden de 17 de septiembre de 1997* (BOJA 122 de 18 de octubre de 1997) se publican los nombramientos de los cinco vocales de libre designación, a saber, Luis Rodríguez Gordillo, Rosa Querat Doménech, Francisco Palma Añino, Francisco Jarauta Marión, y Víctor Pérez Escolano. La composición de este grupo quedará modificada por el cese de Luis Rodríguez Gordillo —*Orden de 11 de marzo de 1998* (BOJA 45 de 23 de abril de 1998) —, y el posterior nombramiento de José Manuel Cobo Pérez —*Orden de 11 de marzo de 1998* (BOJA 45 de 23 de abril de 1998) —.

Como ya habíamos mencionado, el *Decreto 111/2003, de 22 de abril, por el que se modifica el Decreto 195/1997, de 29 de julio, por el que se aprueban los Estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* (BOJA 97 de 23 de mayo de 2003) introduce modificaciones en el art. 14, referido a la Comisión Técnica: [...] *la experiencia adquirida en los últimos años en relación con la evolución del arte contemporáneo y la necesidad de potenciar las diversas manifestaciones de la acción pública en este ámbito aconsejan*

modificar la composición de dicho órgano para lograr una más eficaz y correcta gestión del Centro y alcanzar los siguientes fines:

- 1. Potenciar la funcionalidad de la Comisión Técnica.*
- 2. Dar cabida a un mayor número de expertos en materia de arte contemporáneo para integrar en el seno del Centro las aportaciones que puedan hacerse desde un sector importante en el desarrollo cultural de Andalucía.*
- 3. Facilitar en el seno de la Comisión Técnica la constitución de comisiones especiales en relación con temas específicos o monográficos.*
- 4. Estimular la presencia de la sociedad civil a través de la creación de la figura del miembro benefactor.*

En su virtud, conforme a lo dispuesto en el art. 39.2.º de la Ley del Gobierno y la Administración de la Comunidad Autónoma, a propuesta de la Consejera de Cultura y previa deliberación del Consejo de Gobierno en su reunión del día 22 de abril de 2003,

DISPONGO

art. 1. Modificación del apartado 2.a) del art. 12 del Decreto 195/1997, de 29 de julio.

El apartado 2.a) del art. 12 del Decreto 195/1997, de 29 de julio, por el que se aprueban los Estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, queda redactado de la siguiente forma:

«2.a) La Comisión Técnica, presidida por el titular de la Dirección General de Instituciones del Patrimonio Histórico, se compone de los siguientes miembros:

-Vocales natos: Los titulares de las Direcciones del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, del Centro Andaluz de la Fotografía, de la Filmoteca de Andalucía y del Centro de Documentación Musical de Andalucía.

-Nueve Vocales de libre designación, nombrados por el titular de la Consejería de Cultura, por un período de tres años renovables, de entre personas expertas y de reconocido prestigio en el ámbito del arte contemporáneo.

-Los miembros benefactores designados conforme al apartado 8 de este art..»

art. 2. Nuevo apartado 8 del art. 12 del Decreto 195/1997, de 29 de julio.

Se añade un nuevo apartado 8 al art. 12 del Decreto 195/1997, de 29 de julio, con la siguiente redacción:

«8. Se crea la figura del miembro benefactor. El titular de la Consejería de Cultura, oída la Comisión Técnica, podrá nombrar miembro benefactor a aquellas personas o instituciones que se destaquen por su ayuda, a través de aportaciones o donaciones, en la conservación del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo y el desarrollo de sus actividades de fomento, conservación, investigación y difusión, con voz y sin voto, por un período de tres años renovables. El número de miembros benefactores, en ningún caso, podrá ser superior a la mitad de la composición de la Comisión Técnica.»

Disposición transitoria única. Régimen transitorio.

Hasta que por el titular de la Consejería de Cultura, en el plazo de tres meses desde la entrada en vigor del presente Decreto, se proceda al nombramiento de los Vocales de libre designación de la Comisión Técnica, continuarán asistiendo a la misma los Vocales designados conforme al art. 12.2.a), en su anterior redacción.

La inclusión de la posibilidad de incorporar miembros en calidad de benefactores a este órgano colegiado consultivo del CAAC supone un gran avance desde el punto de vista del marketing y la financiación del museo. Se trata de cargos honoríficos de libre designación por el titular de la Consejería de Cultura, a petición de la Comisión Técnica, que a día de hoy aún no han sido otorgados. Incluso en relación a los vocales de libre designación todavía no se han producido cambios, por lo que se mantienen los cinco nombrados de acuerdo al *Decreto 111/1997*.

Podemos analizar los diferentes estados compositivos de la Comisión Técnica desde su creación hasta la actualidad. Dichos análisis quedan reflejados en las siguientes tablas:

<i>Decreto 106/1990</i>	Nº	CARGO	VOZ	VOTO
PRESIDENTE	1	Director del Centro	SI	SI

SECRETARIO	1	Responsable Admón. CAAC	SI	NO
VOCALES NATOS	0	-	-	-
VOCALES DE LIBRE DESIGNACIÓN	8	Expertos Arte Contemporáneo	SI	SI
MIEMBROS BENEFACTORES	0	-	-	-
TOTAL MIEMBROS	10			

<i>Decreto 195/1997</i>	NÚMERO	CARGO	VOZ	VOTO
PRESIDENTE	1	Director General de Instituciones del Patrimonio Histórico	SI	SI
SECRETARIO	1	Responsable Admón. CAAC	SI	NO
VOCALES NATOS	4	Directores de: -CAAC -Centro Andaluz de la Fotografía -Filmoteca de Andalucía -Centro de Documentación Musical de Andalucía	SI	SI
VOCALES DE LIBRE DESIGN.	5	Expertos Arte Contemporáneo	SI	SI

MIEMBROS BENEFACTORES	0	-	-	-
TOTAL MIEMBROS	11			

<i>Decreto 111/2003</i>	NÚMERO	CARGO	VOZ	VOTO
PRESIDENTE	1	Director General de Instituciones del Patrimonio Histórico	SI	SI
SECRETARIO	1	Responsable Admón. CAAC	SI	NO
VOCALES NATOS	4	Directores de: -CAAC -Centro Andaluz de la Fotografía -Filmoteca de Andalucía -Centro de Documentación Musical de Andalucía	SI	SI
VOCALES DE LIBRE DESIGN.	9	Expertos Arte Contemporáneo	SI	SI
MIEMBROS BENEFACTORES	Máx. 7	Personas o Instituciones que se destaquen por su ayuda, a través de aportaciones o donaciones	SI	NO
TOTAL MIEMBROS	22			

Así, con la modificación de 2003 se duplica el número de posibles componentes de la Comisión Técnica, creciendo así las aportaciones de los diferentes expertos. Sí debemos tener en cuenta que la periodicidad de las reuniones de la misma ha disminuido; los estatutos de 1990 en que se señalaba una reunión trimestral mientras que en los aprobados en 1997 se reduce a una reunión semestral. Suponemos que dicha decisión radica en las necesidades del Centro (en 1990 estaba en periodo de gestación) y en la disponibilidad de los diferentes miembros.

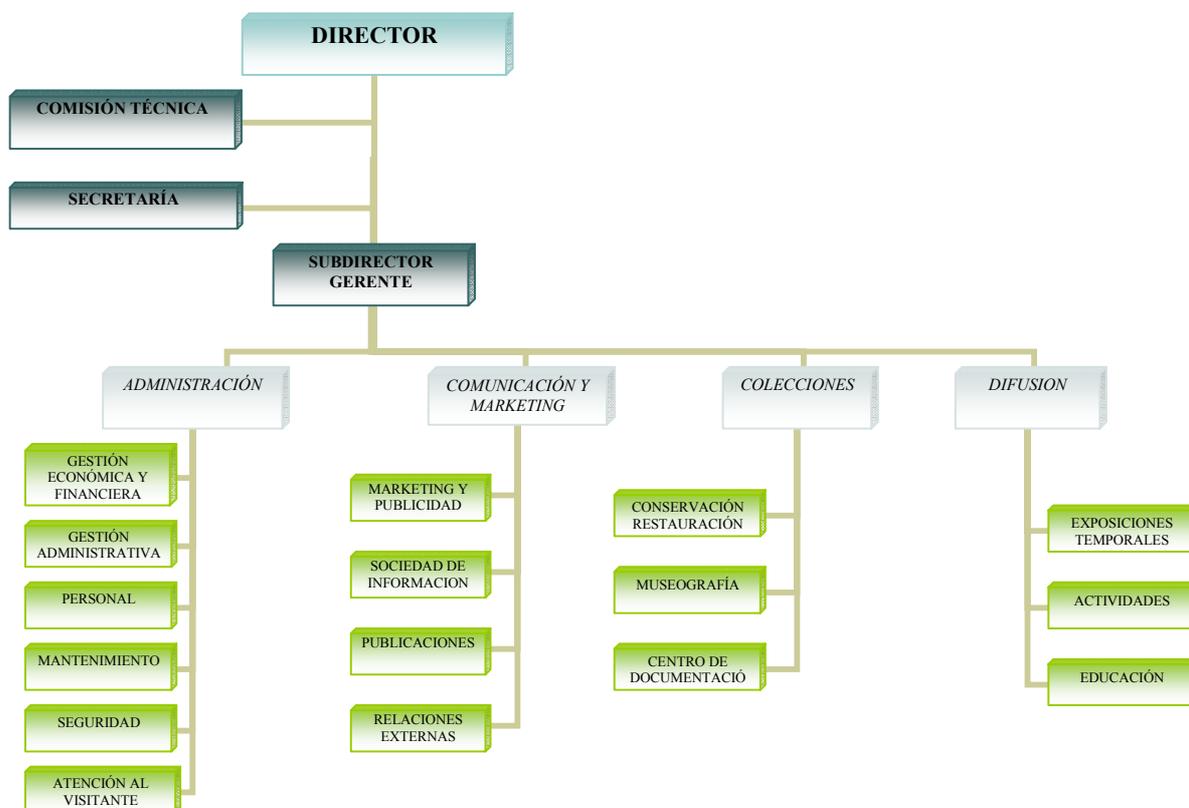
En cuanto a las funciones que la Comisión Técnica debe satisfacer, debemos señalar que se han mantenido desde su definición en los estatutos de 1990:

- a) Actuar como órgano de consulta y asesoramiento.*
- b) Proponer cuantas medidas y sugerencias estime oportunas relativas a las actividades y funcionamiento del Centro.*
- c) Informar el Anteproyecto del Programa anual de actuación.*
- d) Informar el Anteproyecto de Presupuesto del Organismo Autónomo.*
- e) Informar la Memoria Anual de actividades.*
- f) Informar las adquisiciones de obras de arte.*
- g) Actuar como Consejo de Redacción de las publicaciones del Centro.*
- h) Emitir informe técnico de cuantas cuestiones y propuestas le sean sometidas.*

3.3.1.4. Propuestas organizativas.

El Museo Atarazanas tiene que ser una institución adecuada a las nuevas corrientes de la museología y de la gestión de museos. Pese a tratarse de un organismo público, sus planteamientos gestores deben adecuarse a las exigencias de la necesidad de una política de gestión en la que los recursos financieros corran a cargo de la Administración y de las aportaciones privadas.

Como ya hemos visto en el capítulo dedicado a los Órganos Ejecutivos, la Dirección del centro estará encabezada por el Director, como ya hemos mencionado. Bajo él, la figura del Subdirector Gerente ofrece un apoyo de carácter gestor, acorde con el perfil del puesto. Este puesto no aparecía recogido con anterioridad en el organigrama de la institución.



En cuanto a los Órganos Consultivos o Técnicos, la Comisión Técnica adquirirá funciones nuevas en el Museo Atarazanas; éstas estarán cercanas a las que desarrollan patronatos de otros museos en España. Su funcionamiento estará regulado a través del Capítulo II de la *Ley 30/1992, de 26 de noviembre de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común*, relativo a los *Órganos Colegiados* —tal y como se especifica en el *Decreto 195/1997*—. En los diferentes art.s se definen el régimen jurídico de los órganos colegiados (art. 22), funciones de los diferentes componentes del órgano colegiado (Presidente, art. 23; Miembros, art. 24; Secretario, art. 25), convocatorias y sesiones (art. 26), y actas (art. 27). La aparición de reformas en este órgano será un motivo más para la redacción de un nuevo decreto con unos nuevos estatutos adaptados al Museo Atarazanas.

Su estructura se establecerá de la siguiente forma:

PRESIDENTE	1	Director General de Instituciones del Patrimonio Histórico	SI	SI
SECRETARIO	1	Jefe de Servicio de Administración General	SI	NO
VOCALES NATOS	6	Directores de: - Museo Atarazanas - Centro Andaluz de la Fotografía - Filmoteca de Andalucía - Centro de Documentación Musical de Andalucía Conservador del Área de Difusión del Museo Atarazanas. Conservador del Área de Colecciones del Museo Atarazanas	SI	SI
VOCALES DE LIBRE DESIGNACIÓN	5	Expertos Arte Contemporáneo	SI	SI
MIEMBROS BENEFACTORES	8	Personas o Instituciones que se destaquen por su ayuda, a través de aportaciones o donaciones	SI	NO
TOTAL MIEMBROS	21			

No realizamos cambios algunos en las funciones y designación del Presidente. En el caso del Secretario, el cambio producido es sólo nominativo, ya que, al pasar el Área de Administración del CAAC a llamarse Área de Administración General en el Museo Atarazanas, la denominación del Jefe de Servicio pasa a ser “de Administración General”.

Sí realizamos cambios en la composición de los Vocales Natos; a parte de los cuatro ya establecidos en el Decreto 195/1997, añadimos a dos conservadores: Conservador del Área de Difusión y Conservador del Área de Colecciones. La presencia de estos profesionales del museo beneficia a la labor asesora de la Comisión. En cuanto a los Vocales de Libre Designación hemos reducido su número al que se propuso en el *Decreto 195/1997*; pese a que en el *Decreto 111/2003* se propone una mejora para *dar cabida a un*

mayor número de expertos, elevándolo a nueve, a día de hoy no se ha materializado su nombramiento. La aparición de la figura de los Miembros Benefactores por el art.12.8. tampoco ha sido materializada en nombramientos; pese a ello, y teniendo en cuenta la importancia que está adquiriendo la labor de mecenazgo privada en entidades públicas, proponemos la ampliación de su número, pasando de un máximo de siete a ocho. Estos miembros serán designados entre particulares o empresas que se destaquen por su labor de mecenazgo, y socios benefactores de la Asociación de Amigos del Museo.

Según Andrés Carretero¹³⁸, y tras estudiar diversos modelos que se dan en la museología del presente, *el patronato ideal sería el patronato financiador sin participación activa en el funcionamiento técnico del museo: aporta dinero, preside las inauguraciones, presenta a los periodistas las nuevas adquisiciones, saluda y acompaña a las grandes personalidades que visitan al museo, y, con un pequeño sacrificio para los directores, asiste a cenas de gala y cuando se le pide que tome alguna decisión es la de aportar más dinero para alguna compra o actividad especial. Una especie de asociación de “grandes amigos” del museo*. Nuestra Comisión Técnica, además de cumplir con estas funciones planteadas por Carretero, reflejadas en las figuras de los miembros benefactores, ejercerá otras de apoyo a la gestión y vida diaria de la institución. Con este fin, se propone la creación de Subcomisiones con carácter permanente, sin perjuicio para el nombramiento de Comisiones Especiales tal y como se recoge en el art. 4 del anexo del *Decreto 195/1997*. Las Subcomisiones realizarán reuniones con más frecuencia que las que realizará la Comisión Técnica en su conjunto; con este fin se pretende una labor ágil de consultoría y gestión de los temas a tratar por ellas, que son de gran importancia para la vida de la institución.

- SUBCOMISIÓN DE ADQUISICIONES.

Conformada por profesionales y expertos del mundo del arte contemporáneo, en su composición habrá al menos un conservador-investigador del Museo Atarazanas. Deberá seguir, a la hora de elegir las obras, la política de adquisiciones fijada en el capítulo

¹³⁸ Carretero Pérez (1999), p. 707.

correspondiente a Colección del proyecto museológico. Igualmente deberá estar al tanto de las subastas que se van a producir, hacer seguimientos de colecciones privadas, galerías, etc., en colaboración con el Área de Colección y Departamento de Marketing y Publicidad del museo.

▪ SUBCOMISIÓN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO.

Conformada en parte por Miembros Benefactores, servirá de apoyo al Departamento de Promoción y Desarrollo y al Departamento de Marketing y Publicidad en la búsqueda de recursos.

▪ SUBCOMISIÓN CONSEJO REDACTOR.

La publicación de revistas, catálogos e investigaciones por parte del Museo Atarazanas debe contar con un órgano que haga la función de consejo redactor de los mismos. Los estatutos recogidos en el anexo del *Decreto 195/1997* otorgan a la Comisión Técnica, en el art.12.3.g., esta función. Con la aparición de esta nueva subcomisión, se pretende agilizar el desarrollo de este servicio de comunicación de la institución.

Ya se ha señalado en el capítulo anterior la periodicidad de las reuniones de la Comisión Técnica: en el período 1990-1997 eran trimestrales, y en el 1997-2003 se reduce a una semestral. Nosotros proponemos aumentar la regularidad de estas, pasándolas de nuevo a ser trimestrales para la Comisión Técnica, y mensuales para las Subcomisiones.

Mediante una reforma estatutaria, se definirían los siguientes puntos¹³⁹ de la Comisión Técnica del Museo Atarazanas:

- El número de miembros y los procedimientos de elección o designación.
- Las responsabilidades públicas contraídas y el grado de responsabilidad individual de cada uno de sus miembros que resulta implicada.
- La duración del mandato de los miembros del patronato.

¹³⁹ Adaptación de algunos de los puntos recogidos por Lord & Lord (1998), p. 35, referidos a los patronatos.

- La frecuencia, ubicación, quórum requerido y necesidad de levantamiento de actas de las reuniones.
- Los subcomités de la Comisión Técnica.

3.3.2. La Función Pública (RPT). La propuesta de relación de puestos de trabajo del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

Según la LE 4 del *Plan de Calidad de los Museos Andaluces*, “se necesita un perfil de museólogo que acepte las ventajas y la aportación de conocimientos desde el campo de la gestión: planificación, organización, relación con el personal del museo, los usuarios, organizaciones ciudadanas e instituciones, formulación y cumplimiento de programas financieros, imagen pública, etc. El personal de los museos debe estar preparado para la relación con el visitante en general y las minorías que deben ser atendidas desde el sector público con una especial atención. Al mismo tiempo deben mejorarse los perfiles en torno a la conservación preventiva y a la participación del público en la misma. Por otra parte, los museos están necesitados de la colaboración de expertos en nuevas tecnologías y en comunicación que permitan hacer más rentables y eficaces los servicios museísticos y llegar a públicos cada vez más amplios”¹⁴⁰.

Según el art. 79 de la *LRJEA*, *integran el personal al servicio de los Organismos Autónomos*:

- a. *Quienes desempeñen los cargos directivos de libre nombramiento del Gobierno o Ministerio competente en cada caso.*
- b. *Los funcionarios públicos que formen parte del Cuerpo o plantillas de la Administración de Estado y sirvan destinos en un Organismo Autónomo.*
- c. *Los funcionarios públicos de los propios Organismos Autónomos; y*
- d. *Obreros.*

¹⁴⁰ *Plan de Calidad de los Museos Andaluces* (2002), p. 43.

Con esta propuesta de RPT para el Museo Atarazanas se regularizaría la situación actual en la que el personal asignado al CAAC pertenece a las relaciones de cuatro instituciones diferentes:

- Museo Casa de Murillo.
- Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla.
- Conjunto Monumental de Santa María de las Cuevas.
- Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DEL MUSEO ATARAZANAS.

Estos puestos, una vez estudiados, deben ajustarse a lo establecido en la legislación referente a la función pública¹⁴¹.

➤ **DIRECCIÓN.**

- Director 1
- Secretaría 1
- Subdirector Gerente 1

➤ **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.**

- Jefe Servicio de Administración General 1
- Secretaría del Servicio Administración General 1
- Responsable Informática 1
- Técnico Informática 1
- Departamento de Gestión Económica y Financiera.
 - Jefe de Departamento de Gestión Económica y Financiera 1
 - Jefe Sección Contabilidad 1
 - Jefe Sección Promoción y Desarrollo 1
 - Auxiliares Administrativos 2

¹⁴¹ Véase la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la Reforma de la Función Pública.

- Departamento de Gestión Administrativa.
 - Jefe de Departamento de Gestión Administrativa 1
 - Auxiliar Administrativo 1
- Departamento de Personal.
 - Jefe de Departamento de Personal 1
 - Auxiliar Administrativo 1
- Departamento de Gestión Administrativa.
 - Jefe de Departamento de Gestión Administrativa 1
 - Auxiliar Administrativo 1
- Departamento de Gestión Administrativa.
 - Jefe de Departamento de Gestión Administrativa 1
 - Auxiliar Administrativo 1
- Departamento de Mantenimiento.
 - Jefe de Departamento de Mantenimiento 1
 - Personal Limpieza 4
 - Personal Mantenimiento de Instalaciones 2
- Departamento de Seguridad.
 - Jefe de Departamento de Seguridad 1
 - Encargado de Seguridad de Acceso 1
 - Vigilantes de acceso público 2
 - Vigilante de acceso de personal 1
 - Vigilante de acceso de obras 1
 - Encargado de Seguridad de Salas 1
 - Vigilantes de Sala 25
 - aprox.
 - Encargado de Seguridad de Servicios 1
 - Vigilantes de servicios varios 5
- Departamento de Atención al Visitante.
 - Jefe de Departamento de Atención al Visitante 1
 - Personal de Guardarropía 4

- Personal de Recepción-Venta de Tickets	6
- Encargado de Tienda-Librería	1
- Dependientes	4

➤ **ÁREA DE COLECCIÓN.**

- Jefe Servicio de Colección	1
- Secretaría del Servicio de Colección	1
▪ Departamento de Museografía.	
- Montadores de exposición	2
▪ Departamento de Centro de Documentación.	
- Jefe de Departamento de Centro de Documentación	1
- Técnico Informático	1
- Auxiliar Administrativo (opcional)	1
- Jefe de Unidad de Documentación	1
- Técnico de Grado Medio(Documentalista)	2
- Jefe de Unidad de Biblioteca	1
- Ayudantes de Biblioteca	2
▪ Departamento de las colecciones.	
- Jefe del Servicio de Colecciones	1
- Restaurador	1
- Ayudantes de restauración	2
- Conservador (Preventiva)	1
- Conservadores-Investigadores	2
- Ayudante de Conser. Investigación	1
- Encargado de registro	1
- Ayudante de registro	1

➤ **ÁREA DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.**

- Jefe del Servicio de Comunicación y Marketing (Subdirector Gerente)	1
- Secretaría del Servicio de Comunicación y Marketing	1
▪ Jefe del Dpto. Sociedad de la Comunicación	1
▪ Jefe del Dpto. de Publicidad y Marketing	1
- Técnico de Diseño Gráfico	1
▪ Jefe del Servicio de Relaciones Externas	1
- Auxiliar Administrativo	1
▪ Jefe de Publicaciones	1
➤ ÁREA DE DIFUSIÓN.	
- Jefe del Servicio de Difusión	1
- Secretaría del Servicio de Difusión	1
▪ Departamento de Exposiciones Temporales.	
- Jefe de Exposiciones	1
- Coordinador	1
- Experto en Comunicación	1
- Diseñadores	2
▪ Departamento de Actividades.	
- Gestores	2
▪ Departamento de Educación.	
- Educadores	5

3.4. El control.

El CAAC, como organismo autónomo de la Junta de Andalucía, ha estado sometido a controles del ajuste de su actuación a la legalidad económica y financiera establecida en el ordenamiento jurídico, verificando además que se ajusta a criterios de eficacia y eficiencia. El Museo Atarazanas se verá sometido a los mismos.

TIPOS DE CONTROL.

Se puede establecer una clasificación de estos controles, dependiendo de la naturaleza del órgano que controla:

- *Control interno o administrativo.* Intervención dependiente de la Consejería de Economía y Hacienda (LGHPA, art. 79).
- *Control externo o judicial.* Está ejercido por un órgano independiente y ajeno a la Administración, la Cámara de Cuentas, dependiente del Parlamento de Andalucía. A nivel estatal, el control lo ejerce el Tribunal de Cuentas.
- *Control político o parlamentario.* Lo ejercen las Asambleas Legislativas a través de la aprobación de los Presupuestos y la Cuenta General.

Según el momento en que se ejerza el control, se pueden clasificar en:

- *Control anterior o preventivo.* Se realiza con anterioridad a la actuación del órgano controlado, llevándose a cabo antes de la ejecución del presupuesto. Tiene lugar con la aprobación del Presupuesto General autonómico.
- *Control simultáneo.* Ocurre mientras se está ejecutando el Presupuesto.
- *Control posterior.* Lo realiza el Tribunal de Cuentas del Estado, la Cámara de Cuentas, el Parlamento al aprobar la Cuenta General, y la Intervención.

Según el objeto controlado se clasifica en:

- *Control de ingresos.*
- *Control de gastos.*

Según la finalidad o naturaleza del control:

- *Control de la legalidad.* Determina que la actuación reajusta a leyes y normativas que le sean de aplicación.
- *Control financiero.* Determina la actuación del órgano controlado en cuanto a Gastos e Ingresos. Controla su ajuste a los principios económicos del presupuesto.
- *Control de eficacia y eficiencia.* Controla el logro de los objetivos perseguidos en el menor coste o de la mejor forma posible.
- *Control de auditoría.* Determina que la actuación del órgano controlado sea pública.
- *Control de oportunidad.* Se establece si el órgano contratado ha actuado de forma conveniente.

REGULACIÓN JURÍDICA:

Función interventora, control financiero y control financiero permanente.

- Título V de la Intervención General de la *Ley 5/1983 LGHPCAA*.
- Título VII de la Intervención General de la *Ley 5/1983 LPHPCAA*.
- *Decreto 149/1988, de 5 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Intervención de la Junta de Andalucía.*

Intervención General de la Junta de Andalucía.

- Título II del *Reglamento de Intervención.*

Control Parlamentario.

Se define como tal al control en la ejecución del Presupuesto llevado a cabo por el Parlamento de Andalucía en diferentes momentos del Ciclo Presupuestario. El art. 7 de la Ley 5/1983, expone que *será competencia del Parlamento de Andalucía el examen, enmienda, aprobación y control del Presupuesto de la Comunidad Autónoma.* Aplicado a nuestro caso, dicha ley apunta que *se regularán por Ley del Parlamento de Andalucía las*

siguientes materias relativas a la Hacienda: [...]f) El régimen general y especial en materia financiera de los organismos autónomos de Andalucía.

El primer control se realiza en el examen, enmienda y aprobación del Presupuesto, que tal y como establece la *Ley 5/1983*, deberá ejercerse por el Parlamento. Este control es quizás el que más repercusiones prácticas puede tener, pues no aprobar el Presupuesto sería un frenazo a las inversiones a realizar en la Junta y, políticamente, un peligro. El Centro Andaluz, como ya hemos comentado, presenta a la Dirección General de Instituciones del Patrimonio un anteproyecto presupuestario, que unido a los de las Consejerías, empresas públicas y organismos autónomos, conforman el Presupuesto General de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Este control decidirá si los ingresos y gastos presentados por la institución museística se ajusta a las necesidades y posibilidades de la Junta.

Además durante la propia ejecución del Presupuesto también habrá actuaciones de control por parte del Parlamento Andaluz¹⁴².

Cámara de Cuentas de Andalucía.

Es el órgano técnico dependiente del Parlamento de Andalucía al que corresponde la fiscalización externa de la gestión económica, financiera y contable de los fondos públicos de la Comunidad Autónoma, sin perjuicio de las competencias que el art. 136 de la Constitución Española atribuye al Tribunal de Cuentas. Tiene dependencia orgánica y no funcional del Parlamento.

Esta institución no estaba prevista en el Estatuto de Autonomía de la Junta de Andalucía¹⁴³. La posibilidad establecida por la *LOFCA* y la propia *Ley del Tribunal de Cuentas* hizo posible su creación, mediante la *Ley 1/1988*, de 17 de marzo.

Este órgano tiene sólo funciones de Fiscalización, careciendo de las funciones de Enjuiciamiento, que corresponderán al Tribunal de Cuentas.

El CAAC fue objeto, junto a otros organismos, del *Informe de Fiscalización de los Programas Presupuestarios de los Organismos Autónomos* (OE 07/99), en cumplimiento

¹⁴² *Ley 5/1983*, art. 42.

¹⁴³ *Ley Orgánica 6/1981*, de 30 de diciembre, de Estatuto de Autonomía para Andalucía. En su art. 70 se afirma que *el control económico y presupuestario de la Comunidad Autónoma se ejercerá por el Tribunal de Cuentas, en los términos de la ley.*

del Plan de Actuaciones para 1999, y aprobado por el Pleno de 23 de febrero de 1999. Los objetivos perseguidos eran los siguientes:

1. “El análisis de la ejecución presupuestaria realizada en los distintos programas.
2. El cumplimiento de la normativa aplicable en relación con la elaboración de los presupuestos.
3. La adecuación de los métodos y procedimientos de control interno.
4. La eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados.
5. La eficiencia de la gestión desarrollada”¹⁴⁴.

En la Sesión plenaria de la Cámara de Cuentas de Andalucía de 6 de febrero de 2002, se aprobó el *Informe de Fiscalización del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* (OE 02/2001). Este instrumento de control fue incluido en el Plan de Actuaciones para 2001¹⁴⁵. Los objetivos pretendidos eran concluir si:

- *Las cuentas anuales del ejercicio 2000 expresan en todos los aspectos la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera de la entidad a 31 de diciembre de 2000, de los resultados de sus operaciones y de los recursos obtenidos y aplicados durante el ejercicio anual terminado en dicha fecha, y si contienen la información necesaria y suficiente para su interpretación y comprensión adecuada, de conformidad con los principios y normas contables generalmente aceptados, que guardarán uniformidad con los aplicados en el ejercicio anterior.*
- *La gestión de los recursos públicos se ha llevado a cabo con sometimiento a la legalidad vigente y mediante un adecuado procedimiento de control interno*¹⁴⁶.

De este informe se desprenden resultados de interés para el análisis de la situación actual del CAAC en su sede de Cartuja¹⁴⁷. Los gastos de electricidad, agua y seguridad son elevados, por diversos motivos, que cambiarán tras el traslado a la sede de Atarazanas.

¹⁴⁴ *Informe de Fiscalización de los Programas Presupuestarios de los Organismos Autónomos* (2000), p. 2, II.1.4.

¹⁴⁵ *Informe de Fiscalización del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* (2002), p. 1, II. 5.

¹⁴⁶ *Informe de Fiscalización del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* (2002), p. 1, II. 6.

¹⁴⁷ *Informe de Fiscalización del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo* (2002), p. 15, VII. 101.

- La institución soporta un elevado gasto de electricidad por motivos intrínsecos—la necesidad de mantener ininterrumpidamente el sistema de climatización y la iluminación nocturna del conjunto—, como por otros motivos—soporta el coste de la red de alta tensión que atiende a necesidades de otras instituciones que comparten ubicación en el conjunto—. Esta situación es incorrecta desde el punto de vista contable, ya que altera el resultado del organismo.
- El gasto de agua se ve aumentado por el mantenimiento de las 20 has. de huertas y jardines del conjunto.
- El gasto de seguridad corresponde a la custodia tanto de los espacios del centro como al conjunto.

Otro de los puntos de interés de este informe es que refleja la carencia de la adecuación de la relación de puestos de trabajo a las necesidades del organismo; aún ha día de hoy no se ha resuelto esta situación.

4. BIBLIOGRAFÍA.

4.1. LIBROS Y ARTÍCULOS:

Adell Callduch (1993)

ADELL CALLDUCH, Joaquín: “Una propuesta para la iluminación de pinturas en museos, salas de exposiciones temporales y galerías de arte”. *Luces CEI*, septiembre (1993), pp. 38-44.

Alonso Fernández (1993)

ALONSO FERNÁNDEZ, Luis: *Museología: introducción a la teoría y práctica del museo*. Madrid, Istmo, 1993.

Alonso Fernández (1999a)

— *Introducción a la nueva museología*. Madrid, Alianza, 1999.

Alonso Fernández (1999b)

— *Museología y Museografía*. Barcelona, Ediciones del Serbal, 1999.

Alonso Fernández, García Fernández (1999)

ALONSO FERNÁNDEZ, Luis; GARCÍA FERNÁNDEZ, Isabel: *Diseño de exposiciones. Concepto, instalación y montaje*. Madrid, Alianza, 1999.

Ames (1989)

AMES, P. J.: *Marketing in museums: mean or master of the misión. Curator*. Nueva York, 1989

Arenas (1999)

ARENAS, Amelia: “El museo y sus palabras: los deberes corregidos”. *Revista de Museología* 18 (1999), pp. 11-15.

Asensio; Pol

—“Objetos por el amor inanimados: De la contemplación al entendimiento”

Asensio; Pol; Sánchez (1998)

ASENSIO BROUARD, Mikel; POL MÉNDEZ Elena; SÁNCHEZ: “El aprendizaje del conocimiento artístico”

Asensio; Pol (2002a)

— *Nuevos Escenarios en Educación. Aprendizaje informal sobre el patrimonio, los museos y la ciudad*. Buenos Aires, Aique, 2002.

Asensio; Pol (2002b)

—“¿Para qué sirven hoy los estudios de públicos en museo?”. *Revista de Museología* 24-25 (2002), pp. 11-20.

Asensio; Pol (2003)

— “Aprender en el museo”. *Revista Iber. Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia*, 36 (2003), pp. 62-77.

Asensio; Pol

—“Educar a través del Patrimonio: Cancho Roano, el edificio más antiguo de la península. Aula”

Asensio; Pol

—“Los cambios recientes en la consideración de los Estudios de Público: la evaluación del Museo d’Història de la Ciutat de Barcelona” “Musealización de Yacimientos Arqueológicos” [En]. *Museo de Historia de la Ciudad de Barcelona*.

Ballart; i Tresserras (2001)

BALLART HERNÁNDEZ, José; I TRESSERRAS, Jordi Juan: *Gestión del Patrimonio Cultural*. Barcelona, Ariel, 2001.

Barril Vicente (1998)

BARRIL VICENTE, M^a Magdalena: “Museos, presentación del patrimonio histórico y sociedad”. *Revista de Museología* 13 (1998), pp. 112-117.

Belcher (1994)

BELCHER, Michael. *Organización y Diseño de Exposiciones. Su relación con el museo*. Madrid, Trea, 1994

Bello; Borrell (2001)

BELLO URGELLÉS, Carmen; BORRELL CREHUET, Ángeles: *El patrimonio bibliográfico y documental. Claves para su conservación Preventiva*. Gijón, Trea, 2001.

Bonet; Castañer; Font (2001)

BONET, LL., CASTAÑER, X.Y FONT J. (eds): *Gestión de Proyectos Culturales. Análisis de casos*. Barcelona, Editorial Ariel Practicum, Barcelona, 2001.

Bonito (1982)

BONITO OLIVA, Achille: *Italia: La transvanguardia*. Madrid, Fundación Caja de Pensiones, 1983.

Borrás Gualis (1997)

BORRÁS GUALIS, Gonzalo: *Arte, Medio, Sociedad: propuestas didácticas*. Las Palmas, CAAM, 1997.

Bozal (2002)

BOZAL, Valeriano: *Arte del siglo XX en España.2 Vol. Pintura y escultura 1900-1990*. Madrid, Ed. Espasa Calpe, 2002.

Broadbent (1983)

BROADBENT, D. E.: *Percepción y Comunicación*. Buenos Aires, Paidós, 1983.

Buces Aguado (2002)

Buces Aguado, José Antonio: “El *Guernica* de Picasso: criterios de prestación”. [En] *El Guernica y los problemas éticos y técnicos de la manipulación de obras de arte*. Madrid, Fundación Marcelino Botín, 2002, pp. 213- 222.

Cabañas Bravo (2001)

CABAÑAS BRAVO, Miguel (Coord.): *El arte español del siglo XX: su perspectiva al final del milenio*. Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2001.

Calaf (2003)

CALAF, Roser: *Arte para todos*. Gijón, TREA, 2003.

Carretero Pérez (1999)

CARRETERO PÉREZ, Andrés: “Museos: Administración y Administraciones”. *Boletín de la Anabad* 49 (1999), pp. 681-824.

Carretero Pérez (2001)

— “El proyecto de Normalización Documental de Museos: reflexiones y perspectivas”. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico* 34 (2001).

Carmona Mato (1990)

CARMONA MATO, Eugenio: *Adquisiciones de Bienes Culturales: Arte Contemporáneo*. Sevilla, Junta de Andalucía, 1990.

Catálogo (1998)

Catálogo general de productos de conservación. Madrid, Gráficas Iris, 1998.

Chávez (1988)

CHÁVEZ, Norberto: *La Imagen Corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional.* Barcelona, Gustavo Gili, 1988.

Convalía (2003)

CONVALÍA DEXEUS, Victoria: *Comprender el Arte Moderno,* Barcelona, Debolsillo, 2003.

Danilov (1994)

DANILOV, Victor J.: *Museums Careers and Training: A professional Guide.* Westport, Greenwood, 1994.

Dondis (1976)

DONDIS, D. A.: *La sintaxis de la imagen: Introducción al alfabeto visual,* Barcelona, Gustavo Gili, 1976.

Ducker (1996)

DUCKER, P.: *Dirección de Organizaciones sin fines de lucro.* Barcelona. Editorial el Ateneo, 1996.

Fernández Cerviño (1995)

FERNÁNDEZ CERVIÑO, María-Xosé: “¿Economía versus Museología?”. *Revista de Museología* 4 (1995), pp. 23-25.

Fernández (1989)

FERNÁNDEZ CID, Miguel: *Arte español contemporáneo: Fondos de la Fundación Juan March.* Madrid, Fundación Juan March, 1989.

Fernández García (1998)

FERNÁNDEZ GARCÍA, Diego: “El marketing en la gestión de museos públicos”. *Revista de Museología* 13 (1998), pp. 118-121.

Fernández Ibáñez (1996)

FERNÁNDEZ IBÁÑEZ, Carmelo: “Montaje y Funciones del Laboratorio de Conservación y Restauración en un Museo de Arqueología”. *CUPAUAM* 23 (1996), pp. 9-36.

Fernández Ibáñez (1999)

— “Funciones y problemas de los correos que acompañan a las obras de arte en su itinerancia”. *Arbor* 164 (1999), pp. 109-118.

Ferrer Morales (2001)

FERRER MORALES, Ascensión: “Pintura contemporánea. Su conservación y restauración en los últimos cincuenta años”. *R & R (Restauración y Rehabilitación)* 50 (2001).

Gallardo (2000a)

GALLARDO, Juan Bosco: *El teatro de los pintores en la Europa de las vanguardias*. Madrid, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Servicio Pedagógico, 2000.

Gallardo (2000b)

GALLARDO, Bosco.: *Punto de partida. Apuntes para una colección. Guía didáctica*. Sevilla, Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, 2000.

García Blanco (1980)

GARCÍA BLANCO, Ángela: *Función Pedagógica de los museos*. Madrid, Ministerio de Cultura, 1980.

García Blanco (1988)

— *Didáctica del museo: el descubrimiento de los objetos*. Madrid, De la Torre, 1988.

García Blanco (1999)

— *La exposición, un medio de comunicación*. Madrid, AKAL, 1999.

García Fernández (1999)

GARCÍA FERNÁNDEZ, Isabel María: *La conservación preventiva y la exposición de objetos y obras de arte*. Murcia, Editorial KR, 1999.

García Rodríguez (2001)

GARCÍA RODRÍGUEZ, Manuel: “Educarte”. *Boletín IAPH* 35 (2001), pp. 152-157.

Garín Llombart (1980)

GARÍN LLOMBART, Vicente: *Una experiencia pedagógica. La exposición: El niño y el museo*. Madrid, Ministerio de Cultura, 1980.

Goodman (1997)

GOODMAN, Marilyn J. S.: “La educación en el nuevo Museo Guggenheim de Bilbao”. *Revista de Museología* 12 (1997), pp. 24-26.

Greene (1991)

GREENE, T. *Imagen y Relaciones Públicas*. Madrid, Pirámide, 1991.

Guasch (1981)

GUASCH, Anna María: *Cuarenta años de pintura sevillana (1940-1980)*. Sevilla, Caja Provincial de Ahorros de San Fernando, 1981.

Guasch (1993)

— *La trama de lo moderno*. Madrid, Akal, 1993.

Guasch (2000)

— *Los manifiestos del arte posmoderno: textos de exposiciones, 1980-1995*. Madrid, Akal, 2000.

Guasch (2001)

— *El arte último del siglo XX. Del postminimalismo a lo multicultural*. Madrid, Alianza, 2001.

Guichen (1998).

GUICHEN, Gaël de: “El Documento de Pavía hacia un perfil europeo del conservador-restaurador”. *Museum* 199 (1998), pp. 55- 56.

Hannagan (1992)

HANNAGAN, Tim J.: *Marketing for the Non Profit Sector*. Hampshire, Macmillan Professional Master Series, 1992.

Hausser (1975)

HAUSSER, A: *Sociología del Arte*, Madrid. Guadarrama, 1975.

Heinz (2003)

HEINZ, Althöfer: *Restauración de pintura contemporánea. Tendencias, Materiales, Técnicas*. Madrid, Istmo 2003.

Hernández (1998a)

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca: *El museo como espacio de comunicación*. Gijón, Trea, 1998.

Hernández (1998b)

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca: *Manual de Museología*. Madrid, Síntesis, 1998.

Herráez (1999)

HERRÁEZ, José Antonio: “Estudio microclimático de la Capilla del Cristo de la Buena Muerte de Sevilla”. *Laboratorio de Arte*, 11 (1999) pp. 371-392.

Hidalgo Cuñarro (1997)

HIDALGO CUÑARRO, José Manuel (coord.): *Actas del Coloquio Internacional sobre la Conservación Preventiva de Bienes Culturales*. Vigo, Diputación Provincial de Pontevedra, 1997.

Hodge (1979)

HODGE, R: *Le Musée, agent de communication*. París, UNESCO, 1979

Jofresa; Tapol; Morer (1995)

JOFRESA, Merce; TAPOL, Benoit de; MORER, Antoni: “Centro de Restauración y Conservación Preventiva del MNAC”. *Revista Museología*, 6 (1995), pp. 75-79.

Kotler (1999)

KOTLER, Philip: *Dirección de Marketing*. Madrid, Prentice Hall Iberia, 1999.

Kotler & Kotler (2001)

KOTLER, Neil; KOTLER, Philip: *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona, Ariel, 2001.

Lafuente (1997)

LAFUENTE, Gracia: “Otra forma de enseñar en el museo de arte”. *Revista de Museología* 12 (1997), pp. 35-38.

León Prieto (1995)

LEÓN PRIETO, Julián: “¿Son los museos operadores culturales eficientes?”. *Revista de Museología* 4 (1995), pp. 10-11.

Limón Rodríguez (1996)

LIMÓN RODRÍGUEZ, Susana: "Conversión de las antiguas Atarazanas del rey Alfonso X el Sabio en el gran Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (CAAC)". *Revista de Museología* 9 (1996), pp.77-79.

Lomba Serrano (2001)

LOMBA SERRANO, Concepción: "En el comienzo del milenio: los museos y centros de arte contemporáneo en España". [En] *X Jornadas de Arte. El Arte Español del siglo XX. Su perspectiva al final del milenio. Madrid 20-23 de noviembre de 2000*. Madrid, 2001.

López (2001)

LÓPEZ, José Ramón: *Apuntes para una colección*. Sevilla, Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, 2001.

Lord & Lord (1998)

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter: *Manual de gestión de museos*. Barcelona, Ariel, 1998.

Lorente (1997)

LORENTE LORENTE, Jesús Pedro: *Espacios de Arte Contemporáneo como generadores de revitalización urbana*. Zaragoza, Departamento de Historia del Arte de la Universidad de Zaragoza, 1997.

Marchán Fiz (1994)

MARCHÁN FIZ, Simón: *Del arte objetual al arte de concepto: 1960-1974 : Epílogo sobre la sensibilidad "postmoderna", antología de escritos y manifiestos*. Madrid, Akal, 1994.

Martínez (2000)

Martínez Muñoz, Amalia: *De Andy Warhol a Cindy Shermann: arte del siglo XX-2*. Valencia, Universidad politécnica de Valencia, (2000)

Montañés (2001)

MONTAÑÉS, Carmen (coord.): *El museo. Un espacio didáctico y social*. Zaragoza, Mira, 2001.

Montserrat; Morral; Porta (1982)

MONSERRAT, Rosa; MORRAL, Eulàlia; PORTA, Eduardo: *Sistema de documentación para museos*. Barcelona, ICOM, Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 1982.

Morales (2000)

MORALES, María Gracia: *La conservación preventiva en los museos. Teoría y Práctica*. Santa Cruz de Tenerife, Organismo Autónomo de Museos y Centros, 2000.

Morales Gutiérrez (2000)

MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso Carlos: *Arquitectura de sistemas organizativos*. Córdoba, Publicaciones ETEA, 2000.

Núñez Lodeiro (1997)

NÚÑEZ LODEIRO, Jorge: “Educación y Arte Contemporáneo”. *Revista de Museología* 12 (1997), pp. 30-31.

Parga Méndez (1997)

PARGA MÉNDEZ, Beatriz: “Actividades didácticas”. *Revista de Museología* 12 (1997), pp. 32-33.

Parrado (2001)

PARRADO, J.A.: “Thomas Krens director de la Fundación Solomon R. Guggenheim, ‘Bilbao ha mostrado el poder transformador de la arquitectura’”. *Descubrir el Arte*, 46, (2002), pp.35 y 37.

Pastor Hons (2004)

PASTOR HONS, M^a Inmaculada: *Pedagogía museística*. Barcelona, Ariel, 2004.

Pavey (1987)

PAVEY, Don: *Juegos de expresión plástica*. Barcelona, CEAC, 1987.

Pérez-Santos (2002)

PÉREZ-SANTOS, Eloísa: “Estudio de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones. Gijón, TREA, 2002.

Petit (1995)

PETIT, Gonzague: “Elección de una estrategia de marketing cultural”. *Revista de Museología* 4 (1995), pp. 21-22.

Pol Méndez (2001)

POL MÉNDEZ, Elena: “Vivir en las ciudades históricas: un programa de aprendizaje actitudinal”. *Revista Iber. Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia*, nº27, (2001), pp. 49-65.

Presupuesto (1990)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 1990. Sevilla, Junta de Andalucía, 1990.

Presupuesto (1991)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 1991. Sevilla, Junta de Andalucía, 1991.

Presupuesto (1992)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 1992. Sevilla, Junta de Andalucía, 1992.

Presupuesto (1993)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 1993. Sevilla, Junta de Andalucía, 1993.

Presupuesto (1994)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 1994. Sevilla, Junta de Andalucía, 1994.

Presupuesto (1996)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 1996. Sevilla, Junta de Andalucía, 1996.

Presupuesto (1997)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 1997. Sevilla, Junta de Andalucía, 1997.

Presupuesto (1998)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 1998. Sevilla, Junta de Andalucía, 1998.

Presupuesto (2000)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 2000. Sevilla, Junta de Andalucía, 2000.

Presupuesto (2001)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 2001. Sevilla, Junta de Andalucía, 2001.

Presupuesto (2002)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 2002. Sevilla, Junta de Andalucía, 2002.

Presupuesto (2003)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 2003. Sevilla, Junta de Andalucía, 2003.

Presupuesto (2004)

Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 2004. Sevilla, Junta de Andalucía, 2004.

Ramírez (1999)

RAMÍREZ, Juan Antonio. *Como escribir sobre arte y arquitectura*. Barcelona, Ediciones del Serbal, 1999.

Rausell Köster (2001)

RAUSELL KÖSTER, Pau: "Un análisis de la gestión del Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)", [En] *Gestión de Proyectos Culturales. Análisis de casos*. Barcelona, Editorial Ariel Practicum, pp. 41-63.

Rico (1999)

RICO, Juan Carlos (ed.): *Los conocimientos técnicos. Museos, Arquitectura y Arte*. 1999.

Rico (2003)

RICO, Juan Carlos: *La difícil supervivencia de los museos*. Gijón, Trea, 2003.

Rivière (1993)

RIVIÈRE, Georges Henri (ed.): *La museología: curso de museología, textos y testimonios*. Madrid, Akal, 1993.

Roldán Saborido (1998)

ROLDÁN SABORIDO, José Carlos: “Creación contemporánea. Patrimonio con fecha de caducidad”. *Revista de Museología*, 13 (1998), pp. 92-96.

Rose (2002)

Rose, B.: “Un coleccionista con un gran ojo”. *Descubrir el Arte*, 44 (2002), p. 28.

Ruiz Arcante (1987).

RUIZ ARCANTE, Emilio: “Conservar el arte contemporáneo, un reto de hoy”. *Revista Lápiz*, 44 (1987).

Ruyra de Andrade (1995)

RUYRA DE ANDRADE, Margarita: “Consiga recursos para su museo”. *Revista de Museología* 4, (1995), pp. 12-16.

Ruyra de Andrade (1999)

— “Alquilar museos para actividades ajenas”. *Revista de Museología* 18 (1999), p. 96.

Salazar (1986)

SALAZAR, María José: *Obra gráfica de los Premios Nacionales de Artes Plásticas 1980-1985*. Madrid, Ministerio de Cultura, 1986.

Sampietro Sorolla(2001)

SAMPIETRO SOROLLA, Montserrat: “El espectador olvidado”. [En] *Cambio social y gestión cultural*. Alicante, Universitat d’Alacant, 2001.

Scicolene (2002)

SCICOLENE, Giovanna C.: *Restauración de la Pintura Contemporánea*. Madrid-Sevilla, Nerea, Junta de Andalucía, Consejería de Cultura, IAPH, 2002.

Serrano Téllez (1995)

Serrano Téllez, Nuria: "Paramentos de valoración de la rentabilidad sociocultural de un museo". *Revista de Museología* 4 (1995), pp. 17-20.

Sierra (2002)

SIERRA, R.: "Juan Antonio Vidarte director del Guggenheim Bilbao: Nuestra relación con Nueva York nos permite sumar, nunca restar". *Descubrir el Arte*, 46 (2002), pp.34 y 36.

Sierra i Reguera (1997)

SIERRA I REGUERA, Albert: "La gestión de museos". *Revista de Museología* 11 (1997), pp. 102-104.

Tussell Gómez (2001)

TUSSELL GÓMEZ, Javier (coord.): *Los museos y la conservación del patrimonio*. Madrid, Fundación Argentaria, 2001.

Valdés Sagués (1999)

VALDÉS SAGUÉS, María del Carmen: *La difusión cultural en el museo: Servicios destinados al gran público*. Gijón, TREA, 1999.

Valor; Ramírez (1999)

Valor Piechotta, Magdalena; Ramírez del Río, José: *Sobre la Cronología de las Murallas. Sevilla Almohade*. Sevilla, Universidad de Sevilla- Ayuntamiento de Sevilla. 1999.

Vela (1997)

VELA, Concha: "Patronatos de Museos en España. Una reflexión sobre la situación actual". *Revista de Museología*, 12 (1997), pp.16-22.

Vilarrasa (2003)

VILARRASA: "Salir del Aula". *Revista Iber. Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia*, 36, (2003), pp. 5-77.

Villalba; Aguilera (1998)

VILLALBA, María; AGUILERA, Carmen: *¡Vamos al museo! Guías y recursos para visitar los museos*. Madrid, Narcea, 1998.

Vozmediano; Hontoria (2003)

VOZMEDIANO, E.; HONTORIA, J.: “Lujos y miserias de los centros autonómicos”. *El Cultural (El Mundo)*, 11/09/2003, p. 34.

VV. AA. (1982)

VV. AA.: *Sistema de documentación para museos*. Barcelona, Generalitat de Catalunya, 1982.

VV. AA. (1990)

VV. AA.: “Seguridad en museos y exposiciones. España: patrimonio universal desprotegido”. *Cuadernos de Seguridad*, 27 (1990).

VV. AA. (1992a)

VV. AA.: *Pintores de Sevilla 1952 – 1992*. Sevilla, Comisaría de la Ciudad de Sevilla para 1992, El Monte Caja de Huelva y Sevilla, 1992.

VV. AA. (1992b)

VV. AA.: *Los 80 en la Colección de la Fundación "La Caixa"*. Madrid, Ed. Tabapress, 1992.

VV. AA. (1992c)

VV. AA.: *La Cartuja recuperada. Sevilla, 1986-1992: Casa Prioral de la Cartuja de Sevilla*. Sevilla, Consejería de Cultura, 1992.

VV. AA. (1995)

VV. AA.: *Arte en España, 1918-1994 en la Colección Arte Contemporáneo*. Madrid, Alianza, 1995.

VV. AA. (1995)

VV. AA.: *Museum Internacional*, 188 (Monográfico dedicado a las reservas), París, ICOM/UNESCO, vol. 47, nº 4, 1995.

VV. AA. (1996a)

VV. AA.: *Normalización documental para museos: elementos para una aplicación de gestión informática de gestión museográfica*. Madrid, Ministerio de Cultura, 1996.

VV. AA. (1996b)

VV. AA.: *Mercado del Arte y Coleccionismo en España (1980-1995)*. Madrid, Cuadernos ICO, 1996.

VV. AA. (1996c)

VV. AA.: *Comunicación e imagen pública en la administración cultural: un análisis sobre la comunicación institucional en la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía*. Sevilla, Consejería de Cultura, Secretaría General Técnica, Servicio de Estudios y Publicaciones, 1996

VV. AA. (1997)

VV. AA.: *La colección*. Madrid, Centro Atlántico de Arte Moderno, 2002.

VV. AA. (1998)

VV. AA.: *Los talleres didácticos del IVAM*. Valencia, IVAM, 1998.

VV. AA. (1999)

AA. VV.: *Imágenes de la abstracción: pintura y escultura española 1969-1989*. Madrid, Fundación Caja Madrid, Ministerio de Educación y Cultura, Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, 1999.

VV. AA. (2000)

VV. AA.: *Imágenes de un tiempo: fondos de la colección del CGAC*. Las Palmas de Gran Canaria, Viceconsejería de Cultura y Deportes, 2000

VV. AA. (2001a)

VV. AA.: "Dossier Patrimonio y Arte Contemporáneo". *Boletín IAPH* 35 (2001).

VV. AA. (2001b)

VV. AA.: *Arte del siglo XX. Primera parte: Pintura*. Köln, Taschen, 2001.

VV. AA. (2001c)

VV. AA.: *European Preventive Conservation Strategy Project: a project report*. Vantaa, EVTEK Institute of Art and Design, 2001.

VV. AA. (2002)

VV. AA.: *Andalucía y la Modernidad: del Equipo 57 a la Generación de los 70*. Sevilla, Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, 2002.

VV. AA. (2003)

VV. AA.: *Arte y moda: cuaderno didáctico. Exposición 25 años de Vitorio & Luchino*. Sevilla, Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, 2003.

4.2. PLANES Y DOCUMENTOS.

Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (1998)

Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. Un proyecto en marcha. Documento de avance del Plan Director del CAAC, Sevilla, 1998, inédito.

Informe de Fiscalización del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (2002)

Informe de Fiscalización del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. Sevilla, Cámara de Cuentas, 2002.

Informe de Fiscalización de los Programas Presupuestarios de los Organismos Autónomos (2000)

Informe de Fiscalización de los Programas Presupuestarios de los Organismos Autónomos. Sevilla, Cámara de Cuentas, 2000.

Plan de Calidad de los Museos Andaluces (2002)

Plan de Calidad de los Museos Andaluces. Documento de Avance. Sevilla, Junta de Andalucía, Consejería de Cultura, 2002.

Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000 (1999)

Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000. Sevilla, Consejería de Economía y Hacienda, Servicio de Asesoría Técnica y Publicaciones, 1999

Plan Económico Andalucía Siglo XXI (2003)

Plan Económico Andalucía Siglo XXI. Sevilla, Junta de Andalucía, Consejería de Economía y Hacienda, Servicio de Asesoría Técnica y Publicaciones, 2003

II Plan General de Bienes Culturales 1997-2000 (1997)

II Plan General de Bienes Culturales 1997-2000. Documento de avance. Sevilla, Junta de Andalucía, Consejería de Cultura, 1997.

II Plan General de Bienes Culturales Andalucía 2000.

II Plan General de Bienes Culturales Andalucía 2000.

Programa anual de actuación (2001)

Programa anual de actuación para el ejercicio 2002. Sevilla, Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, 2001, inédito.

4.3. TEXTOS LEGALES.

LEY 2/1990, de 2 de febrero, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1990. (BOJA 12 de 6 de febrero de 1990)

DECRETO 106/1990, de 27 de marzo, por el que se aprueban los estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 33 de 24 de abril de 1990)

DECRETO 195/1997, de 29 de julio, por el que se aprueban los Estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 107 de 13 de septiembre de 1997)

DECRETO 111/2003, de 22 de abril, por el que se modifica el Decreto 195/1997, de 29 de julio, por el que se aprueban los Estatutos del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 97 de 23 de mayo de 2003).

Ley de 26 de diciembre de 1958, de Régimen Jurídico de las Entidades Autónomas (LRJEA).

Real Decreto Legislativo 1091/1988, de 23 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General Presupuestaria (BOE 234, de 29 de septiembre de 1988).

Ley 5/1983, de 19 de julio, Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía (LGHPCAA) (BOJA 59 de 26 de julio; BOE 213 de 6 de septiembre).

ORDEN de 31 de marzo de 1995, por la que se nombran vocales de la Comisión Técnica del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 63 de 29 de abril de 1995).

ORDEN de 17 de septiembre de 1996, por la que se nombra a los vocales de la Comisión Técnica del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 116 de 8 de octubre de 1996).

ORDEN de 17 de septiembre de 1997, por la que se nombra a los vocales de la Comisión Técnica del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 122 de 18 de octubre de 1997).

ORDEN de 11 de marzo de 1998, por la que se acuerda el cese como miembro de la Comisión Técnica del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo de don Luis Rodríguez Gordillo. (BOJA 45 de 23 de abril de 1998).

ORDEN de 11 de marzo de 1998, por la que se acuerda el nombramiento de don José Manuel Cobo Pérez como vocal de la Comisión Técnica del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 45 de 23 de abril de 1998)

Ley 2/1984, de 9 de enero, de Museos.

DECRETO 333/1996, de 9 de julio, por el que se modifica el 259/1994, de 13 de septiembre, de estructura orgánica básica de la Consejería de Cultura. (BOJA 80 de 13 de julio 1996).

DECRETO 125/1989, de 4 de julio, por el que se crea el Conjunto Monumental de la Cartuja de Santa María de las Cuevas como Servicio Administrativo sin personalidad jurídica. (BOJA 58 de 21 de julio de 1989)

Ley 30/1992, de 26 de noviembre de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Resolución de 22 de febrero de 1995, del Director General de Bienes Culturales, por la que se dispone la delegación de competencias relativas al desempeño de la Dirección del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 56 de 7 de abril de 1995).

Decreto 206/2003, de 8 de julio, por el que se dispone el nombramiento de don José Lebrero Stals, como Director del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 132 de 11 de julio de 2003).

Decreto 205/2003, de 8 de julio, por el que se dispone el cese de don José Antonio Chacón Álvarez, como Director del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. (BOJA 132 de 11 de julio de 2003).

Ley 2/1984, de 9 de enero, de Museos.

Ley 1/1991, de 3 de julio, de Patrimonio Histórico de Andalucía.

Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

Decreto 620/1987, de Reglamento de Museos.

Decreto 284/1995, por el que se aprueba el Reglamento de Museos, de Creación de Museos y de Gestión de Fondos Museísticos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Real Decreto 111/1986, de 10 de enero, de desarrollo parcial de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español.

Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español.

Ley 6/1990, de 29 de diciembre, de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1991.

Ley 3/1991, de 28 de diciembre, de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992.

Ley 4/1992, de 30 de diciembre, de Presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1993.

Ley 9/1993, de 30 de diciembre, de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1994.

Decreto 472/1994 de 27 de diciembre de 1994 sobre prórroga del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el ejercicio 1995.

Ley 7/1996, de 31 de julio, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1996.

Ley 8/1996, de 26 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1997.

Ley 7/1997, de 23 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1998.

Ley 10/1998, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1999.

Ley 16/1999, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2000.

Ley 1/2000, de 27 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2001.

Ley 14/2001, de 26 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2002.

Ley 9/2002, de 21 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2003.

Ley 17/2003, de 29 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2004.

4.4. PÁGINAS WEB.

www.museoreinasofia.mcu.es/coleccion/coleccion.php

www.abclocal.go.com/wls/news/041604_sn_saphire.html

www.af-moma.no/english/about_the_museum.html

www.archimovil.es

www.artfacts.net/index.php

www.beyeler.com/fondation/e/html_03sam/sam_fs.htm

www.cgac.org/esp/col/default.html

www.ciatesa.es

www.controltemp.net

www.cultura.mecd.es/museos/jsp/plantilla.jsp?id=6

www.fichet.es

www.fondation.cartier.fr/

www.galeriamarlborough.com/artistas.htm
www.getty.edu/research/conducting_research/standards/cdwa/index.html
www.guggenheimcollection.org/site/artists.html
www.hanwell.com
www.ivam.es/
www.juntadeandalucia.es
www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/publicaciones/dossiers/dossier09/dossier9art8.htm
www.macba.es/obras_listado.php
www.mairie-bordeaux.fr/musees/capc/capc2.htm
www.march.es/arte/arte.asp
www.masters-of-photography.com/S/sherman/sherman.html
www.mda.org.uk/spectrum.htm
www.moma.org/collection/index.html
www.museopatioherreriano.com/coleccion/
www.museosdeandalucia.com
www.museosriobe.jazztel.es
www.museum-kueppersmuehle.de/
www.noticiasjuridicas.com
www.nuevamuseología.com
www.pepecobo.com/almacen/almacen_env.asp
www.productodeconservación.com
www.restaurlidsuministro.com
www.sinsoline.es
www.smak.be/collectie.php?letter=
www.soledadlorenzo.com/
www.stedelijk.nl/
www.tate.org.uk/servlet/CollectionDisplays?venueid=2
www.testo.com

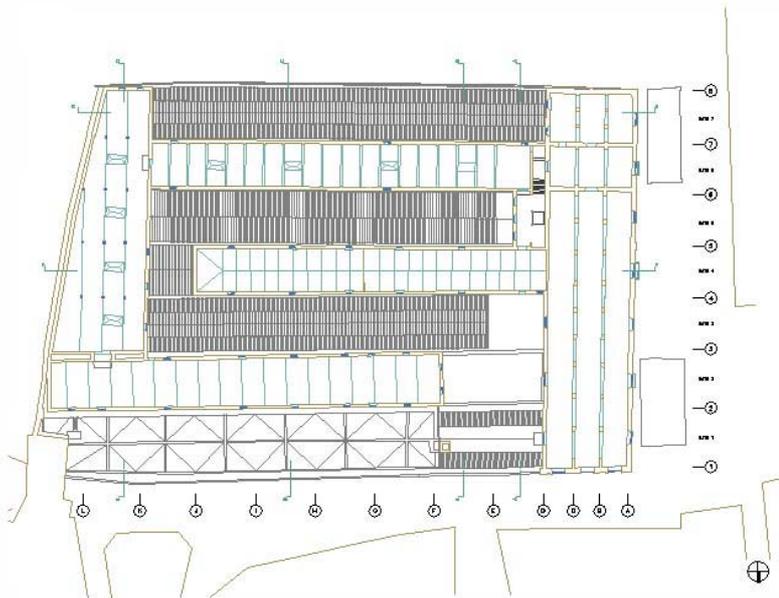
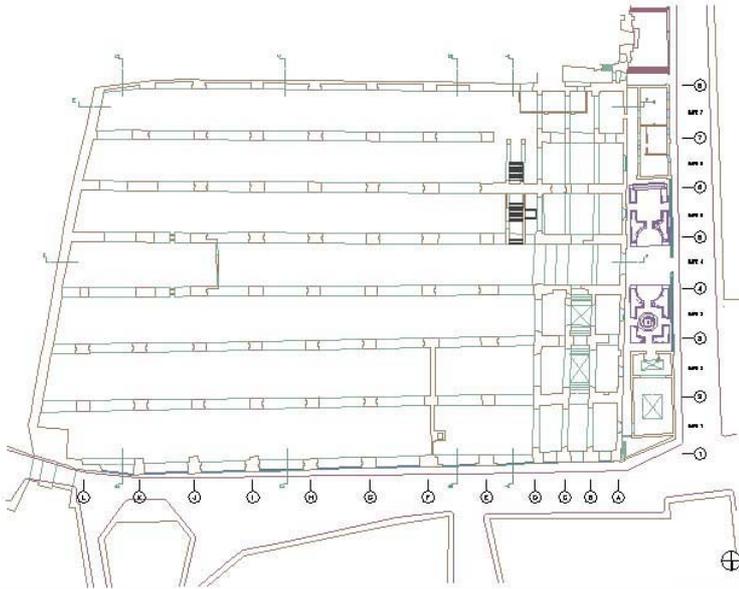
5. SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.

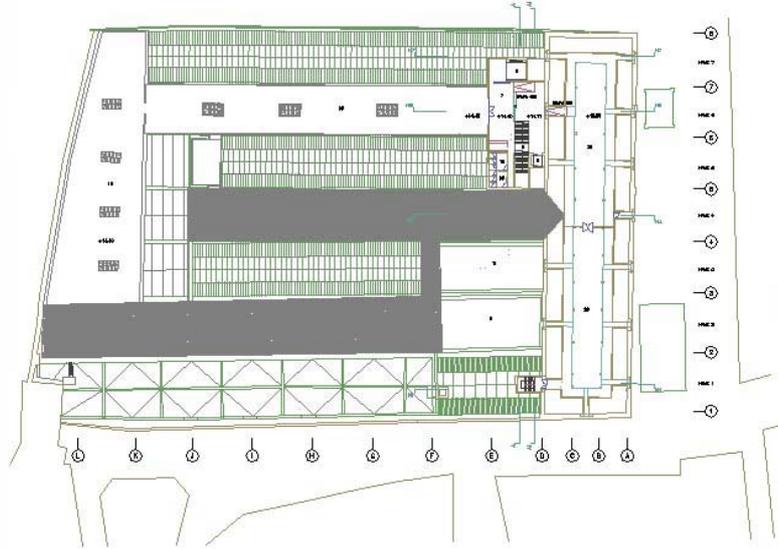
AAMA	Asociación de Amigos del Museo Atarazanas.
AGESA	Sociedad Estatal de Gestión de Activos.
art.	Artículo.
BIC	Bien de Interés Cultural.
BOE	Boletín Oficial del Estado.
BOJA	Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.
CAAC	Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.
CAAM	Centro Atlántico de Arte Moderno.
CCTV	Circuito Cerrado de Televisión.
CGAC	Centro Gallego de Arte Contemporáneo.
DOMUS	Base de datos de gestión de fondos museográficos y documentales
DPTO.	Departamento.
HR	Humedad Relativa.
ICCROM	Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales.
ICO	Instituto de Crédito Oficial.
ICOM	International Council of Museums.
IVAM	Instituto Valenciano de Arte Moderno.
LE	Línea estratégica.
LGHPCAA	Ley 5/1983, de 19 de julio, Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
LPHE	Ley de Patrimonio Histórico Español.
LRJEA	<i>Ley de 26 de diciembre de 1958, de Régimen Jurídico de las Entidades Autónomas.</i>
MACA	Museo de Arte Contemporáneo de Andalucía.
MACBA	Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona.

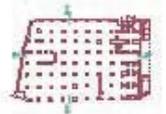
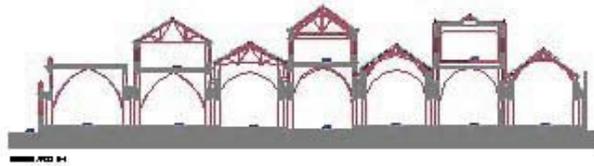
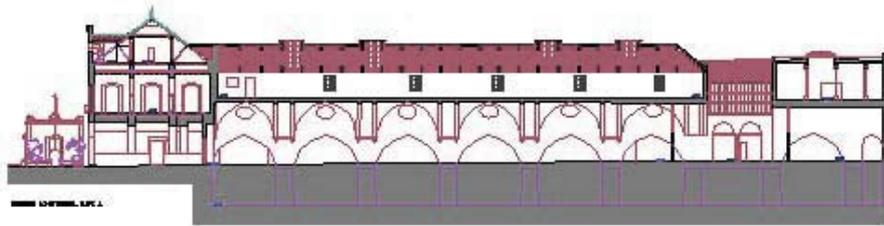
MACSE	Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla.
MOCA	Museo de Arte Contemporáneo de los Ángeles.
MNCARS	Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.
OPAC	Catalogo en línea de acceso público
P/PP	página/páginas.
PEAH 2000	Plan Económico Andalucía HORIZONTE 2000.
PEAS XXI	Plan Económico Andalucía Siglo XXI.
PGASEEMA	Plan General de Actuación de Seguridad, Emergencia y Evacuación del Museo Atarazanas.
PGBC	Plan General de Bienes Culturales.
PGOU	Plan General de Organización Urbana.
RPT	Relación de Puestos de Trabajo.
SSG	Sala Seguridad General.
T	Temperatura.
TRLCAP	<i>Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.</i>

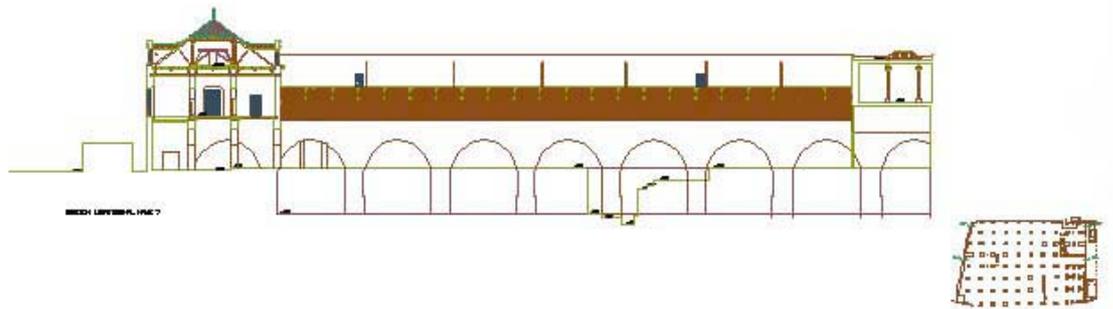
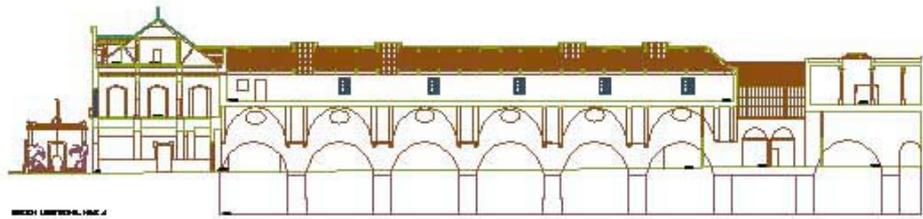
ANEXO I

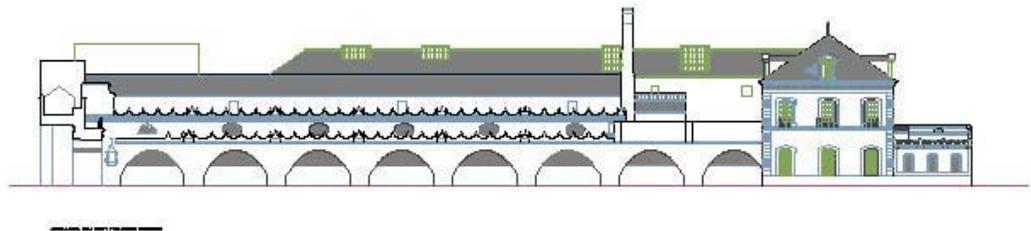
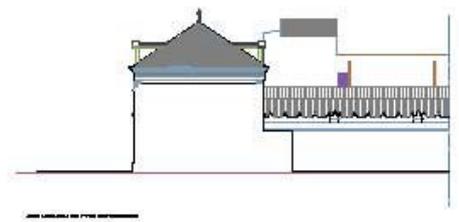
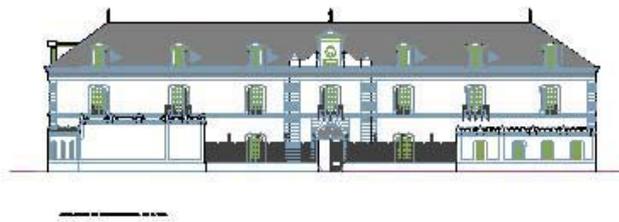
ESTUDIO ESPACIAL

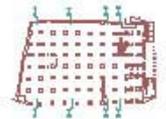
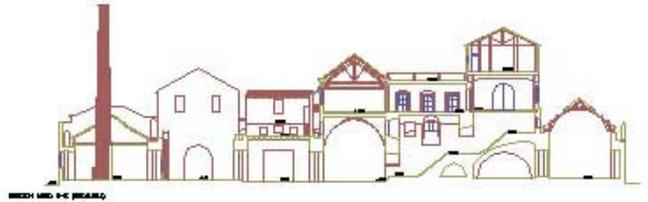
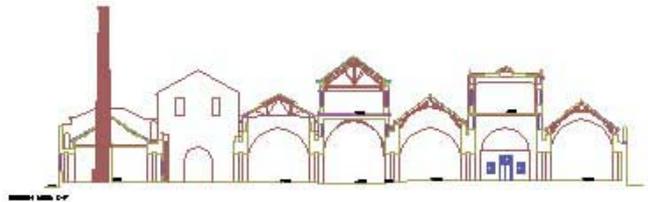
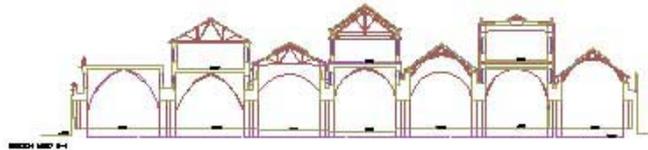
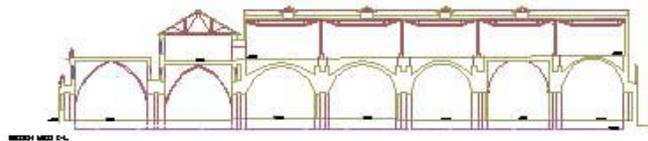








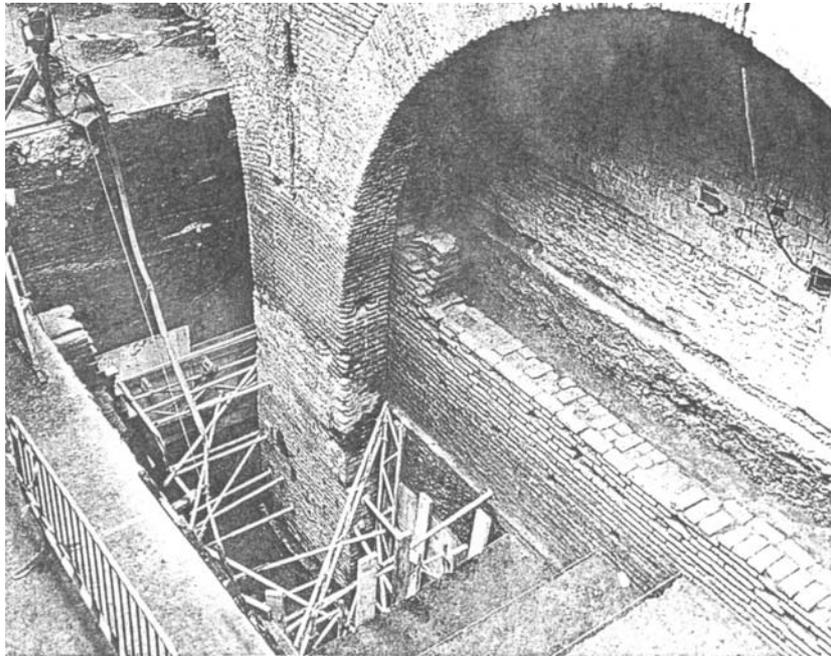
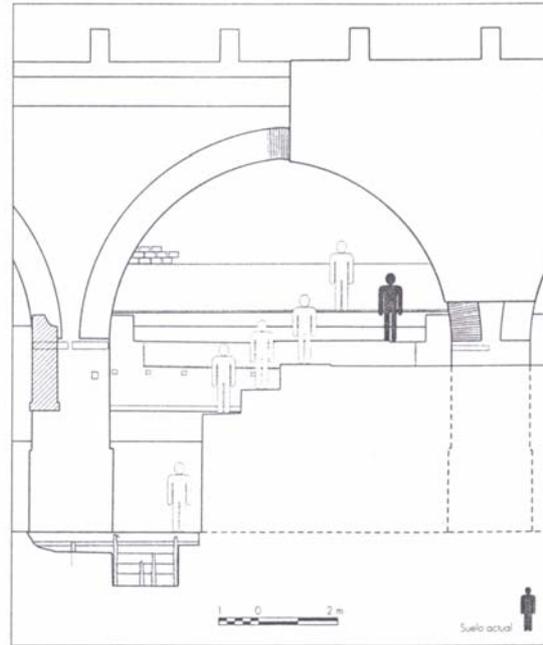






ANEXO II

CATAS ARQUEOLÓGICAS



ANEXO III

REPORTAJE FOTOGRÁFICO











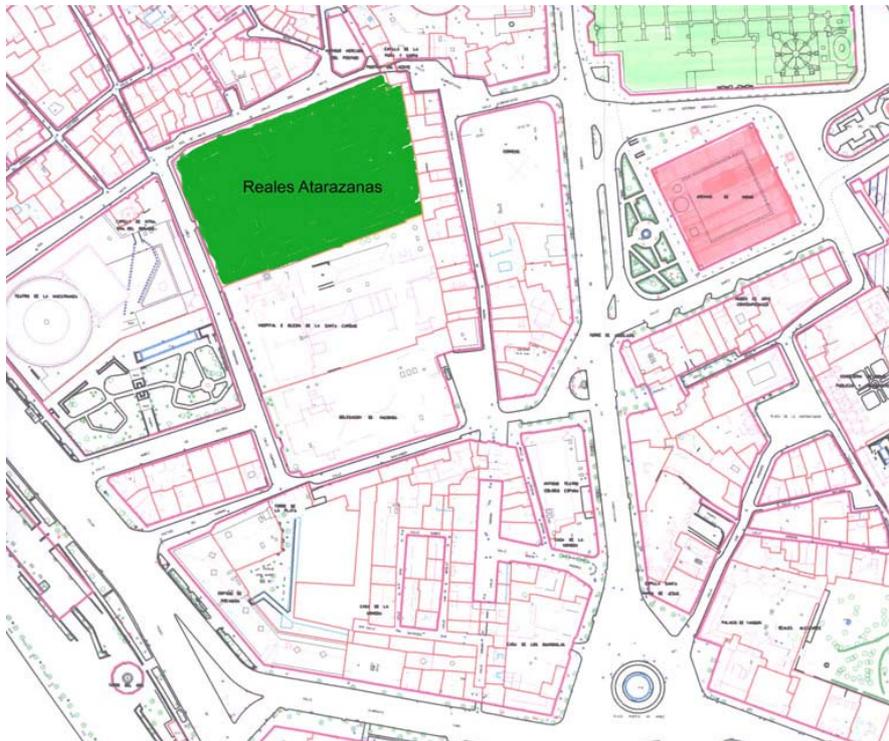
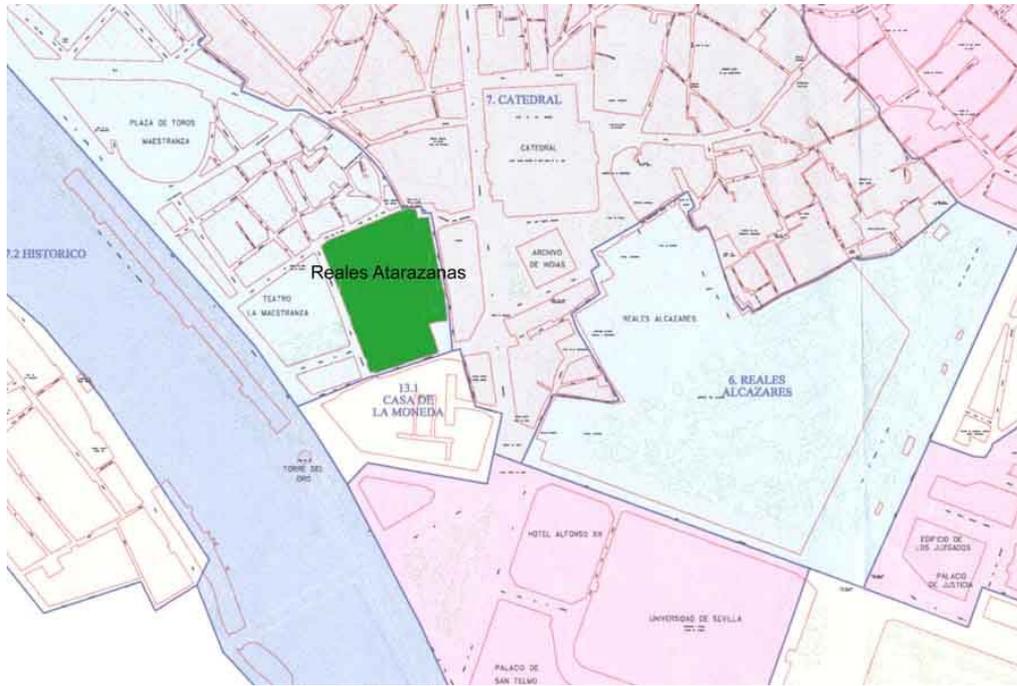






ANEXO IV

SITUACION URBANA



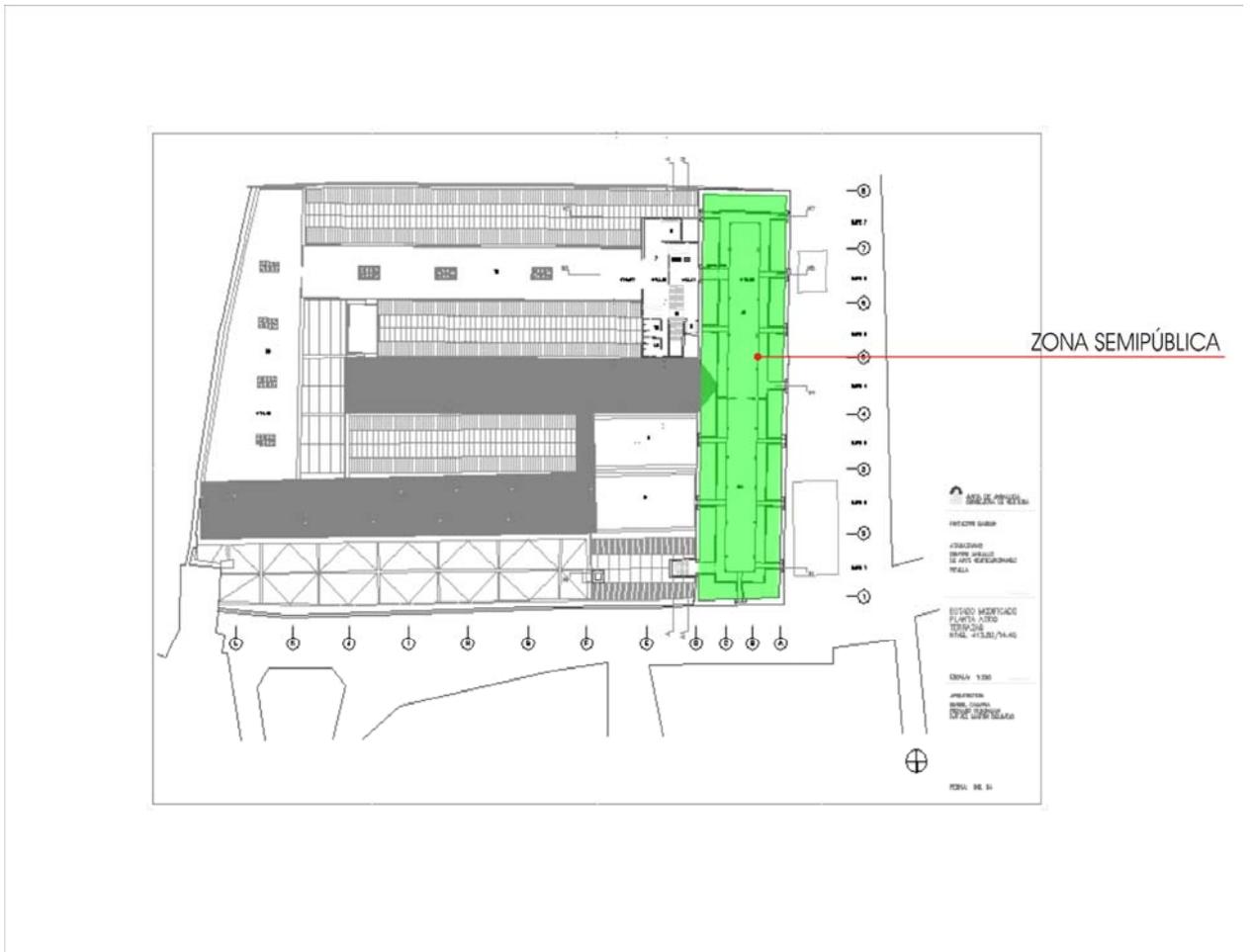
ANEXO V

DISTRIBUCIÓN ESPACIAL

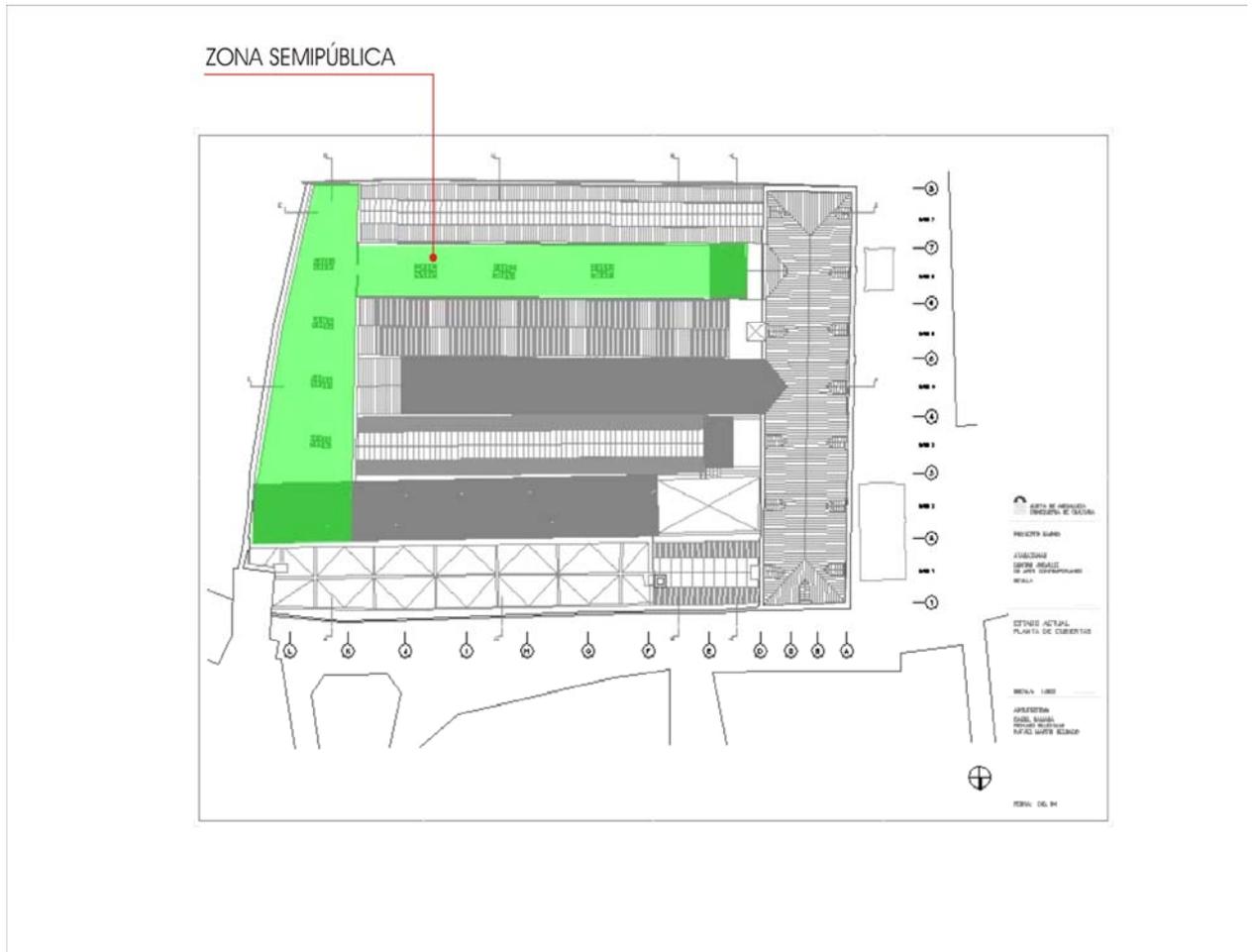
DISTRIBUCIÓN ESPACIAL		
Zonas privadas (de uso exclusivo de la institución)	Zonas públicas (libre acceso y gratuito)	Zonas semipúblicas (pago de entrada o programado)
<ul style="list-style-type: none"> •Dirección – 141,71 m² •Sala de juntas – 75,15 m² •Sala de amigos del museo – 75,15 m² •Zona administrativa – 1.490 m² •Aseos – por determinar •Acceso de obra y personal – 121,67 m² •Sala de recepción de obra – 198 m² •Almacén de transición – 80 m² •Almacén de embalajes – 20 m² •Almacenes de la colección – 710,5 m² •Laboratorio de restauración – 262,36 m² •Sala de control – 20 m² •Mantenimiento – 106,16 m² •Climatizadoras – 342,17 m² 	<ul style="list-style-type: none"> •Vestíbulos – 1.722,13 m² •Tienda / librería– 282,73m² •Cafetería – 131,78 m² •Guardarropía – 117,43 m² •Aseos – por determinar •Biblioteca/mediateca-789,76 m² •Salón de actos – 319,49 m² 	<ul style="list-style-type: none"> •Sala de exposición permanente - 3.357 m² •Yacimiento arqueológico – 303,87 m² •Salas de exposiciones temporales – 4.601,58 m² •Talleres didácticos – 205,17 m² •Salón de actos – 319, 49 m² •Aula multimedia – 1.074 m² •Restaurante–por determinar



Distribución Planta sótano



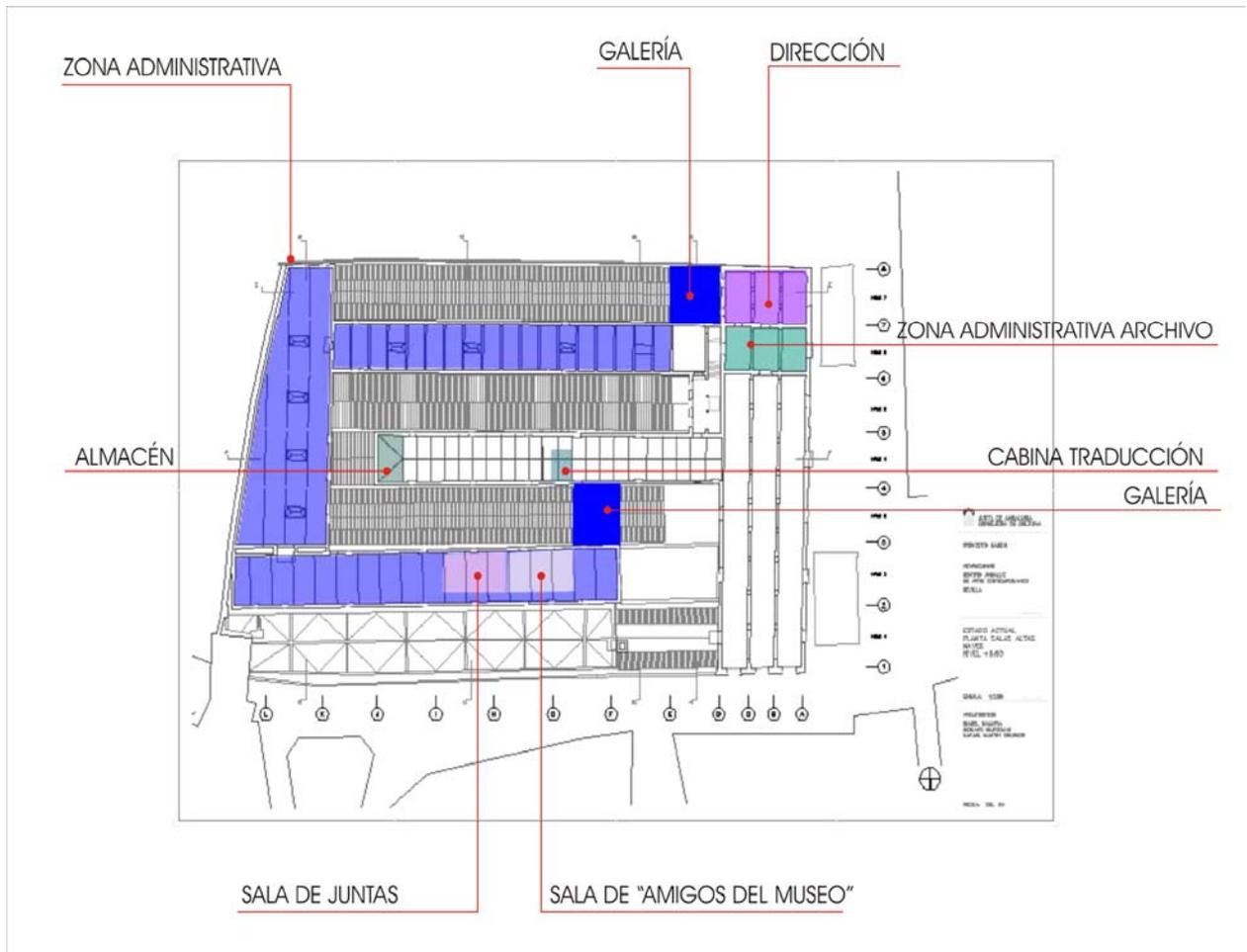
Distribución Planta 2ª



Distribución Cubiertas

Zonas Privadas

- Dirección
- Sala de juntas
- Sala de amigos del museo
- Zona administrativa
- Aseos – por determinar
- Acceso de obra y personal
- Sala de recepción de obra
- Almacén de transición
- Almacén de embalajes
- Almacenes de la colección
- Laboratorio de restauración
- Sala de control
- Mantenimiento
- Climatizadoras



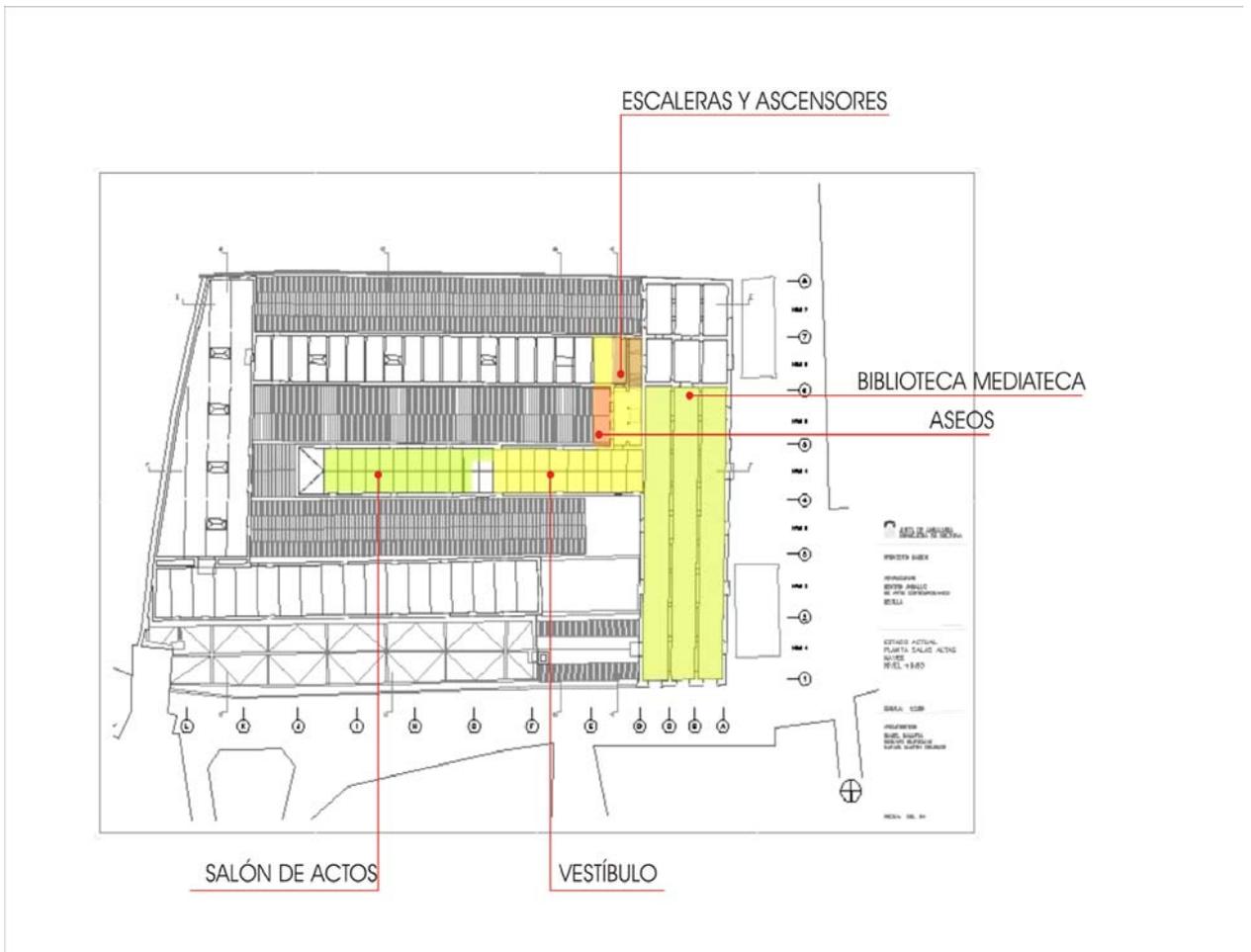
Zonas Privadas Planta 1ª

Zonas Públicas

- Vestíbulos
- Tienda / librería
- Cafetería
- Guardarropía
- Aseos – por determinar
- Biblioteca / mediateca
- Salón de actos

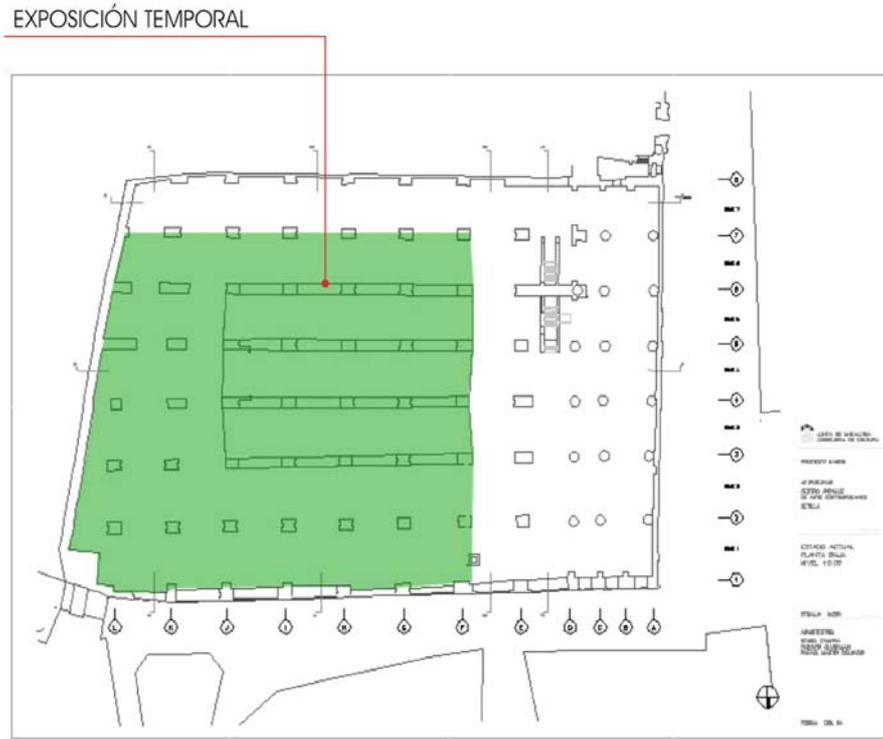


Zonas Públicas Planta de Ingreso

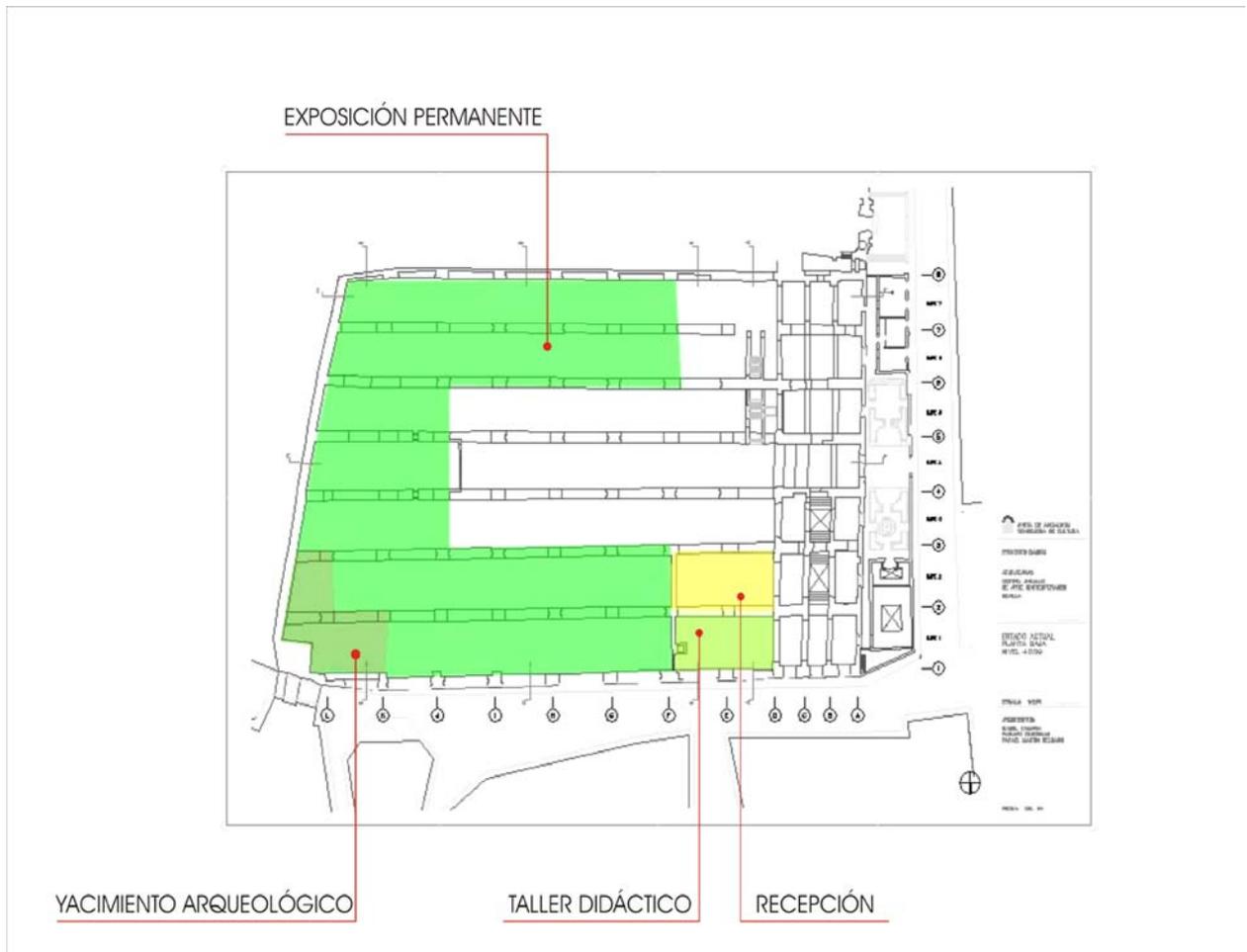


Zonas Semipúblicas

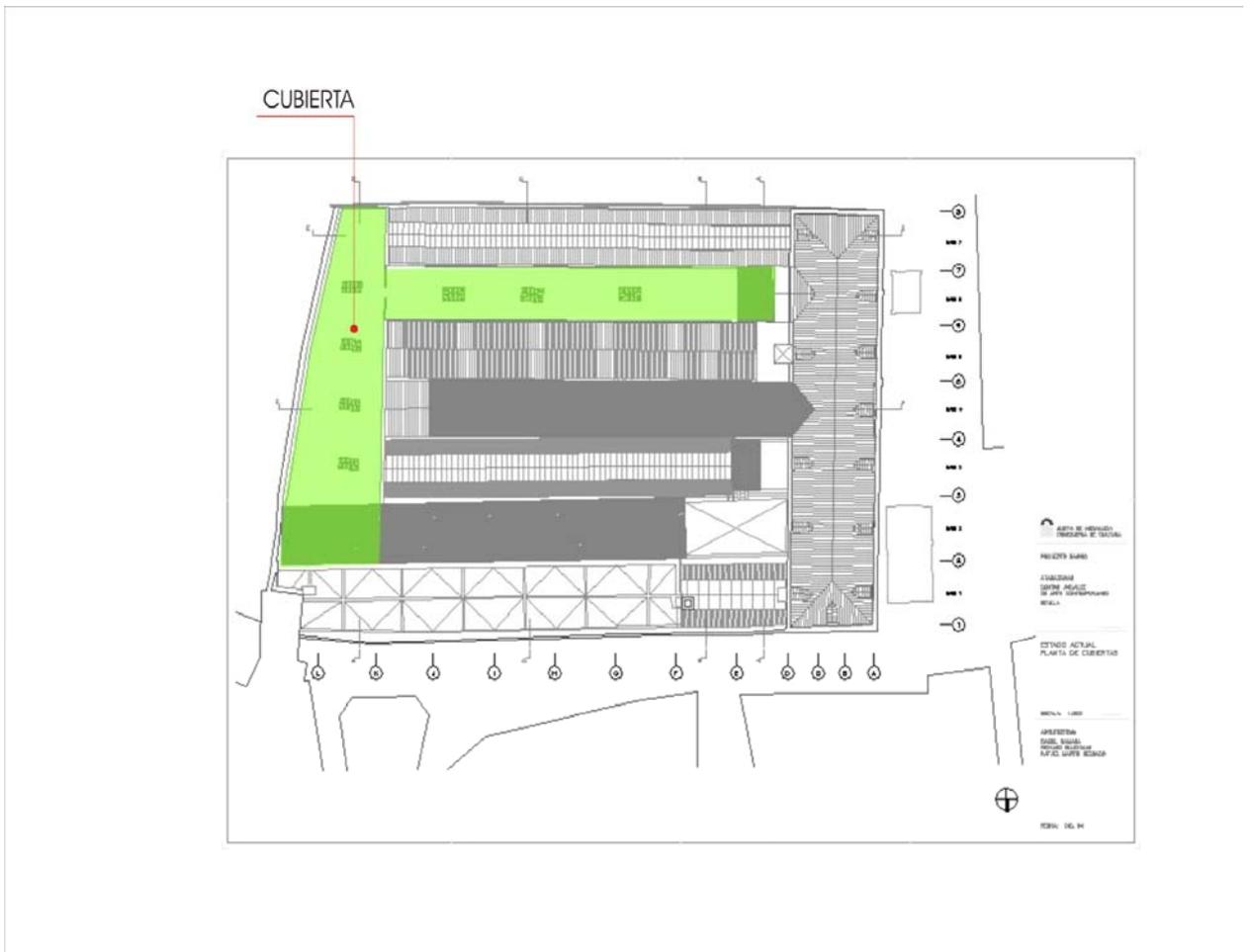
- Sala de exposición permanente
- Yacimiento arqueológico
- Salas de exposiciones temporales
- Talleres didácticos
- Salón de actos
- Aula multimedia
- Restaurante – por determinar



Zonas Semipúblicas Planta Sótano



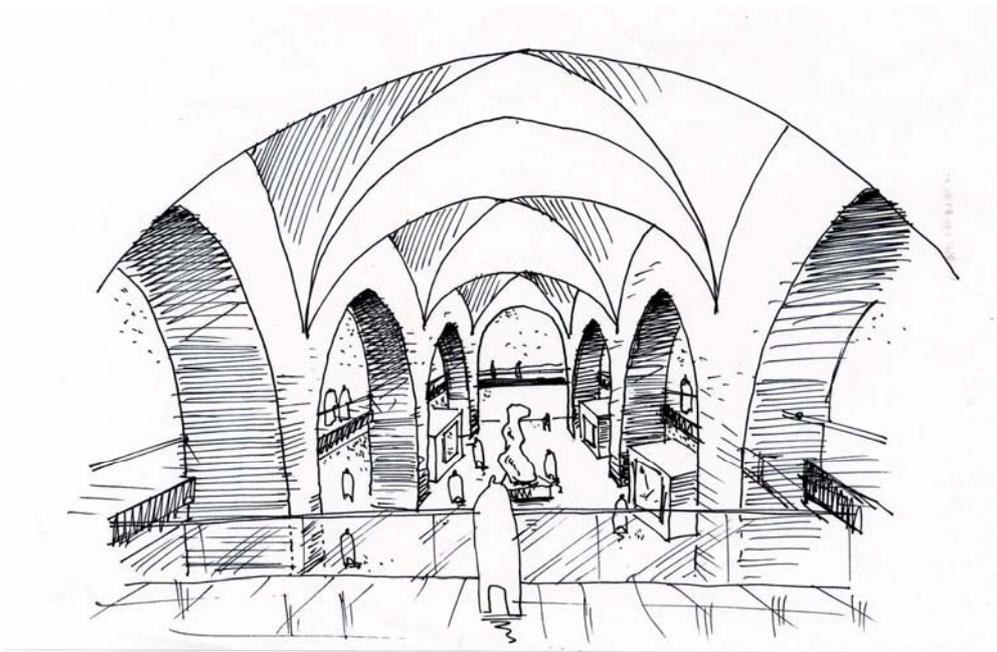
Zonas Semipúblicas Planta de Ingreso



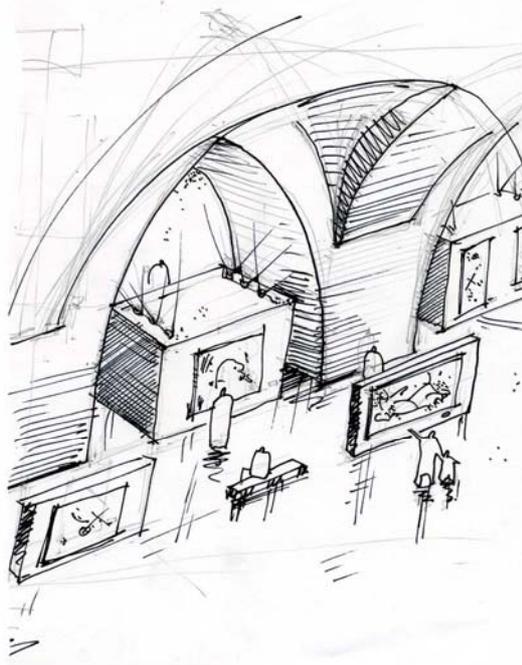
Zonas Semipúblicas Cubiertas

ANEXO VI

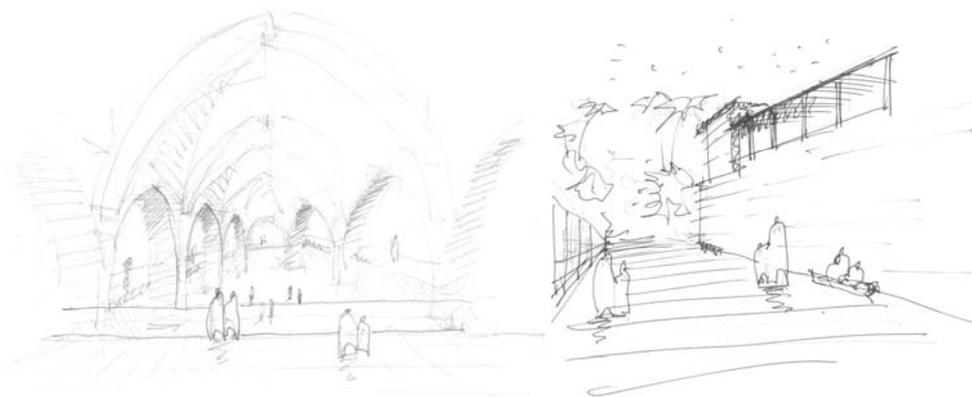
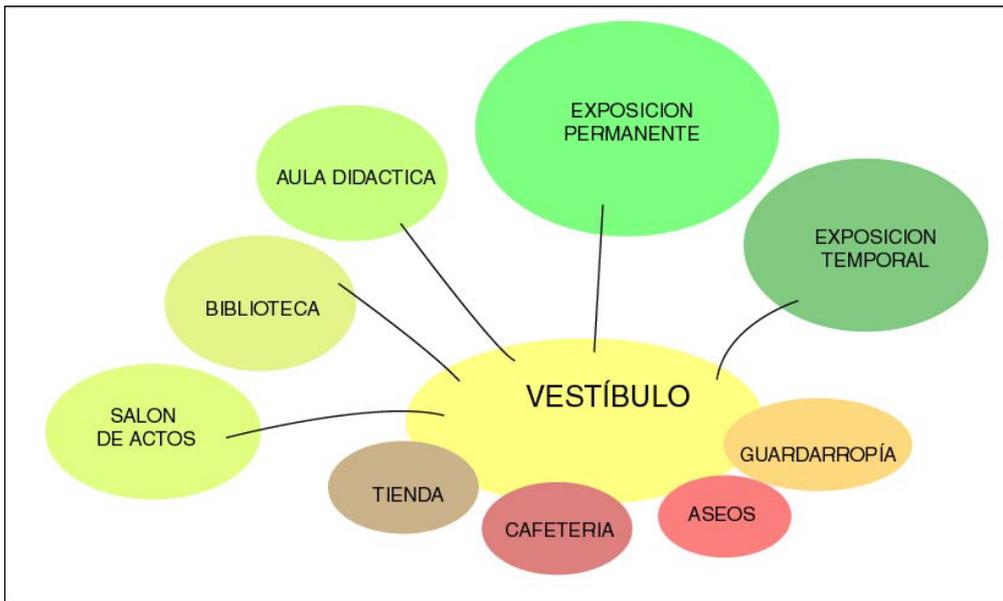
PROPUESTAS DE MUSEOGRAFÍA



Visión de la gran sala



Detalle de la museografía de la gran sala



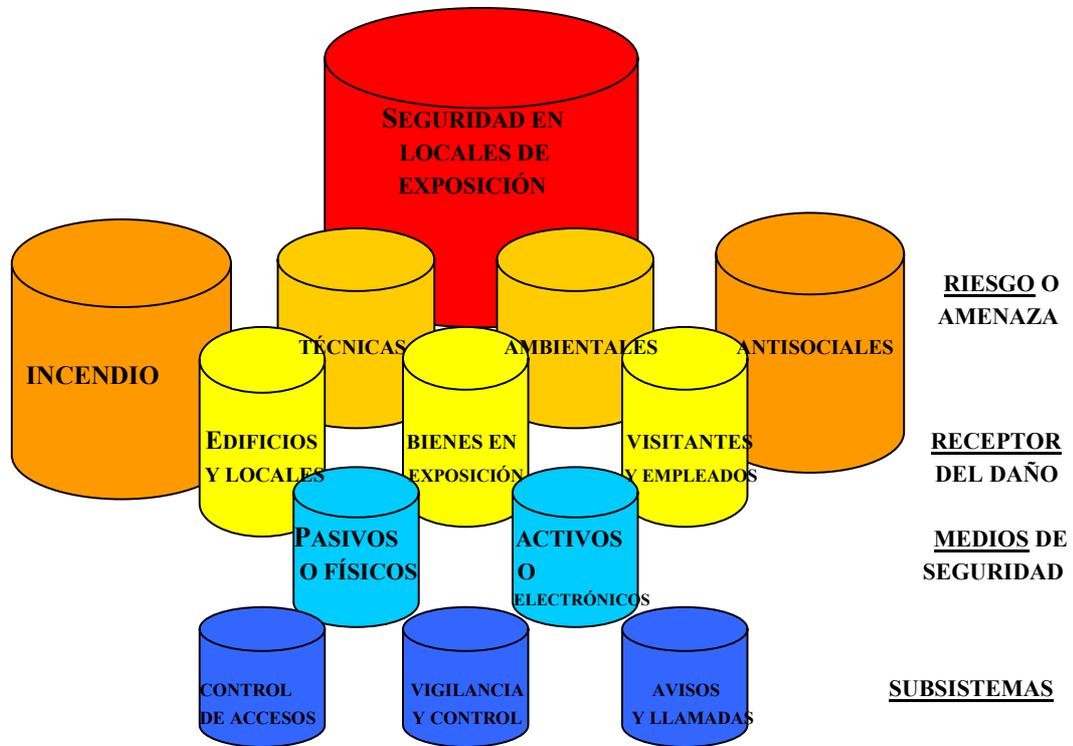
ANEXO VII

TABLA DE RIESGOS RELACIONADOS CON LOS ESCENARIOS

RIESGOS RELACIONADOS CON LOS ESCENARIOS										
AREA O ESCENARIO	RIESGOS O AMENAZAS									
	INCENDIO EMERGENCIA	ROBO HURTO	AGRESIÓN AMBIENTAL	AGRESION VANDALICA	ACCIDENTE FORTUITO	EXPLOSION FORTUITA	AVERIA INSTALAC.	SABOTAJE INSTALAC.	AGRESION TERRORISTA	HUELGA CONFLICTO
CONJUNTO DEL EDIFICIO	**	**			**		**		**	**
ACCESO PRINCIPAL				**					**	**
ESCALERAS Y ASCENSORES					**		**	**	**	
CONDUCTOS VENTILACION	**		**					**	**	
CONDUCTOS INSTALACIONES	**		**		**	**	**	**	**	
CUARTOS EMERGENCIA	**				**	**	**	**	**	
SALAS DE MAQUINAS	**				**	**	**	**	**	
ALMACENAMIENTO COMBUSTIBLE	**				**	**		**	**	
ALMACENES Y DEPOSITOS	**	**	**	**	**				**	
SALAS DE EXPOSICIONES	**	**	**	**	**		**		**	**
SALONES DE ACTOS	**	**	**	**	**		**	**	**	**
ZONAS DE APARCAMIENTO		**		**	**	**			**	**
AREAS DE SERVICIO	**				**	**	**	**	**	
PERIMETRO Y ENTORNO		**		**	**				**	**
LOCALES RESTAURACION	**	**	**	**	**					**
OFICINAS Y ARCHIVO	**	**			**		**		**	**

ANEXO VIII

ESQUEMA ESTRUCTURAL DEL PGSEEMA



ESQUEMA ESTRUCTURAL DEL PLAN GENERAL DE SEGURIDAD, EMERGENCIAS Y EVACUACIÓN DEL MUSEO ATARAZANAS.

ANEXO IX

TABLA DE RIESGOS RELACIONADOS CON LOS MEDIOS DE PROTECCIÓN

ANEXO X

DECÁLOGO DE SEGURIDAD

1. La búsqueda de la concienciación de los ciudadanos como base de garantía y seguridad para la conservación del patrimonio histórico-artístico.
2. La necesaria ampliación conceptual de lo entendido y comprendido por seguridad integral como elemento imprescindible para acometer los estudios de seguridad correspondientes.
3. La imprescindible y urgente necesidad de realizar el inventariado y catalogación patrimonial como punto importante para el control y mantenimiento de la integridad de nuestro patrimonio.
4. La necesaria aportación de grandes dosis de voluntad política y medios económicos para acometer los programas de seguridad precisos antes del momento de la apertura y libre circulación.
5. La creación y aplicación de una legislación de carácter internacional vinculante como base y apoyo para acometer adecuadamente las acciones judiciales.
6. La necesidad de plantear y tratar, de forma conjunta y coordinada, la seguridad de todo el patrimonio histórico-artístico de los españoles como parte importante de ese patrimonio cultural universal.
7. La implantación de medios y medidas de seguridad de manera integral como base de prevención de riesgos y amenazas.
8. La impartición de los cursos de formación que garantice la adecuada capacitación y entrenamiento del personal responsable de la seguridad integral.
9. El establecimiento de los correspondientes planes de conservación y mantenimiento como garantía de seguridad.
10. La programación y planificación de las inspecciones y auditorías de seguridad a realizar como base del análisis y evaluación permanente de los riesgos.

ANEXO XI

TIPOS DE LÁMPARAS PROPUESTAS PARA ATARAZANAS,
MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO

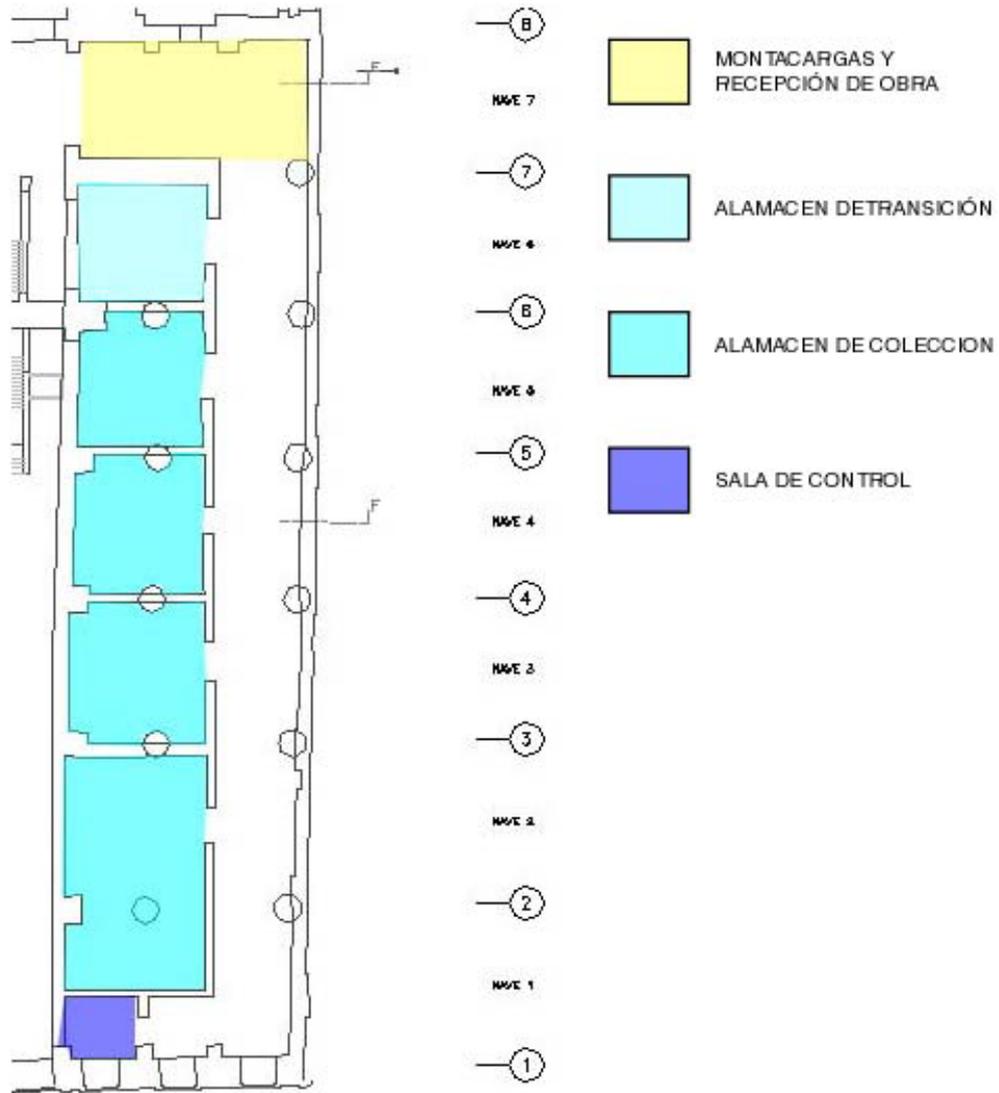
ANEXO XII

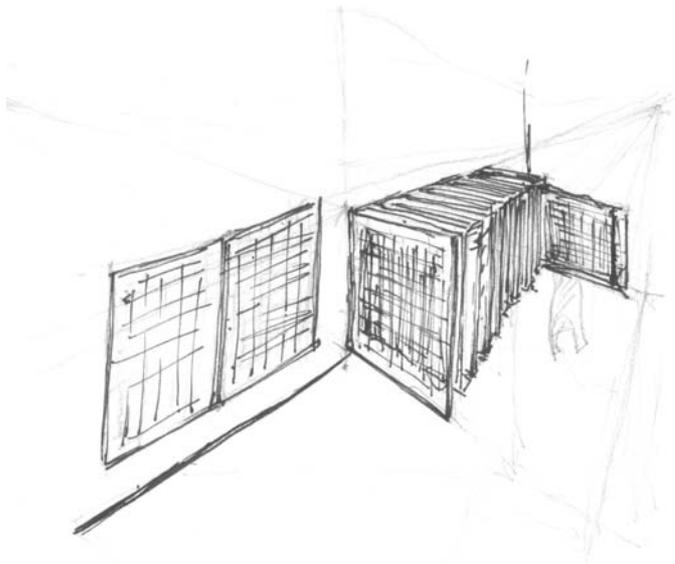
CRITERIOS ESTÁNDARES PARA LA CONSERVACIÓN PREVENTIVA EN UN MUSEO

TIPO DE MATERIAL	NIVEL ÓPTIMO	BANDA ACEPTABLE	TEMPERATURA ACONSEJABLE	SENSIBILIDAD	NIVEL DE ILUMINACIÓN.
INDICACIONES GENERALES	NIVEL ÓPTIMO	50% HR (salvo otros límites prefijados)	20°C (salvo otros límites prefijados)	INDICA LA NECESIDAD DE CONTROLAR HR. ± 3-5% por hora. ±5-7% por día.	
METALES(no ferroso)	35%(menos sí es posible)	15 – 55%	20°C.		ILIMITADA. SOMETIDA A CONDICIONES DE TEMPERATURA.
METALES(ferroso)	15% (menos sí es posible)	0-40%	20°C.		
PIEDRA - CERÁMICA	20%	20-60%	18°C.		
PLÁSTICO	40%	30-50%	16°C.		
VIDRIO		50-60%	18°C	X	
METAL INDUSTRIAL	35%	15-55%	18°C.		
UTENSILIOS LACADOS			18°C.	X	150 LUX. 180 000 LUX- HORA X AÑO. 75 lux x 8h. x 300 días.
PINTURA/TELA		40-55%	19°C	X	
PINTURA/TABLA		45-60%	19°C.	X	
MADERA		45-60%	19°C.	X	
TEXTILES		30-50%	18°C		50 LUX. 120 000 LUX – HORA X AÑO. 50 lux x 8 h. x 300 días.
CUERO/PIEL		45-60%	18°C.		
PAPEL	45%	40-45%	20°C.		
FOTOGRAFÍAS					
B&N	40%	30-50%	12°C.		
NEGATIVO B&N	35%	30-40%	12°C.		
COLOR	40%	30-50%	4-6°C.		
NEGATIVO COLOR	25%	25-30%	4-6°C.		

ANEXO XIII

BOCETOS PARA EL ÁREA DE RESERVA DEL MUSEO
ATARAZANAS





ANEXO XIV

FICHA DE ANTEPROYECTO PRESUPUESTARIO



Atarazanas. Museo de Arte Contemporáneo
CONSEJERÍA DE CULTURA. JUNTA DE ANDALUCÍA

FICHA DE ACTUACIÓN

ACTUACIÓN N°:

PRIORIDAD:

1. DENOMINACIÓN:

2. OBJETIVOS:

3. PRESUPUESTO ESTIMADO:

ANUALIDADES:

4. MODO DE FINANCIACIÓN:

- PRESUPUESTO DEL ORGANISMO AUTÓNOMO
- PRESUPUESTO DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (Consejería de Cultura)
- PRESUPUESTO DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (en aplicación del 1% cultural)
- PATROCINIO
- OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

5. APLICACIONES PRESUPUESTARIAS:

6. MODO DE EJECUCIÓN:

7. SERVICIO RESPONSABLE:

8. PLAZO DE EJECUCIÓN ESTIMADO:

9. OBSERVACIONES:

ANEXO XV

LOGOTIPO



ANEXO XVI

MUESTRA DE PANEL DE ENTRADA A LA SALA DE EXPOSICIÓN
TEMPORAL

