

**Proyecto**  
**CENTRO DE ARTE DOS DE MAYO**  
Manuel Segade

Los museos son lugares donde la sociedad se encuentra con sus signos culturales. Los de arte contemporáneo contribuyen a los ejercicios de representación que permiten la aparición de signos nuevos. Al pensar en un centro de arte contemporáneo se tiende a olvidar dos cosas elementales: por un lado, que ha de responder a un presente continuo en sucesiva mutación, a la complejidad y a la heterogeneidad de las prácticas culturales contemporáneas; por otro, que la historia del mismo centro lo ha codificado, ha generado una manera de hacer que lo identifica, que, por lo tanto, ha de compatibilizar esta continuidad formateada con su puesta al servicio de su finalidad principal necesariamente cambiante. La necesidad actual de polifonía, de construir una multiplicidad de relatos socioculturales posibles, obliga a una imaginación institucional ilimitada, a una reinención continua del espacio para sus públicos potenciales. El centro de arte ha de ser más que nunca un cronotopo: un lugar donde los nudos de las narrativas culturales sean atados y desatados en un movimiento temporal fluido y diseminado, pero desde una posición geográfica entendida como estratégica. El proyecto del CA2M Centro de Arte Dos de Mayo parte de la confianza absoluta en que el arte contemporáneo es un campo social depositario de un poder emancipatorio sobre la representación, para el cual la reconstitución de la complejidad del pasado para comprender el presente es una tarea especialmente pertinente, capaz de activar la producción cultural de su entorno inmediato pero con horizontes y efectos globales.

El pensamiento contemporáneo ha realizado una crítica continuada de los procesos lineales y teleológicos de la Historia, removiendo una fuerza dialéctica capaz de producir espacio para toda diferencia, para todo desencadenamiento divergente. El pasado, el del Centro mismo y de las colecciones que contiene, ha de ser entendido como constelación, como un archivo siempre abierto y en construcción al que encontrar sentidos que correspondan a un presente crítico y que contribuyan a vislumbrar un porvenir que, más que confrontar o combatir sus riesgos, los adscriba a la posibilidad misma de convivencia cultural.

El CA2M ha desplegado posibilidades enormes para un centro tan joven pero también apunta formas de poblarlo de modos inéditos y productivos. El Centro se ha posicionado en el panorama nacional como uno de los articuladores de relatos sobre la contemporaneidad artística española a través de exposiciones colectivas ambiciosas como *Antes que todo* o de revisiones de trayectorias de media carrera de artistas como Cristina Lucas, Fernando Sánchez Castillo o Lara Almarcegui. Desde el punto de vista internacional, ha sabido consolidar en el panorama español figuras fundamentales que habían comenzado a exponer en los años 90, como Jeremy Deller o Gregor Schneider, y también situar los discursos locales sobre la cultura popular en un panorama más amplio, en exposiciones como *Punk o Pop Politics*. Su programa educativo y de actividades se ha convertido en modélico en el Estado español gracias a su planteamiento no sólo de acompañamiento sino como tangencial a la programación, siendo capaz de incrementar la diversidad de sus públicos y sus diversas capacidades de atención. Al mismo tiempo que este trabajo en lo local, en lo que respecta a su trabajo en red y a sus modalidades de colaboración, sus coproducciones le permiten estar actualmente presente en una multiplicidad de geografías, en un caso raro en el ambiente institucional del arte español. Lo importante ahora, en este momento de proliferación global de los focos de atención en cuanto a arte contemporáneo se refiere, es mantener y potenciar su intensidad y su carisma:

ilusionar a los diversos públicos —sean locales o ajenos, flotantes o permanentes— sobre el consenso de su importancia.

Félix Guattari escribió: “La revolución molecular consiste en producir las condiciones no sólo de una vida colectiva, sino también de la encarnación de la vida para sí mismo, tanto en el campo material, como en el campo subjetivo” (*Micropolíticas. Cartografías del deseo*). Lo que este proyecto propone es una programación como vector de revolución molecular: la estrategia elemental del conjunto de actividades propuestas —con las exposiciones concebidas tan sólo como su punto de máxima intensidad— es un vehículo para la producción de discurso a partir de su intercambio en tiempo real y con la intención de otorgar agenciamientos críticos a sus diversos públicos. Es decir: dar lugar a espectadores emancipados, transformados por representaciones y conocimientos inesperados, pero también a una comunidad capaz de intercambiarlos en una construcción común. La institución no es más que un dispositivo: como un cartón corrugado, donde dos finas láminas, sin resistencia por sí mismas, adquieren la coherencia y la dureza gracias a otra lámina corrugada, ondulante, que, en sus puntos de contacto y espacios vacíos, permite conformar una superficie resistente y de soporte. El centro de arte principal en una comunidad ha de ser un soporte, una estructura de apoyo, que permita avanzar en su misión de participar en la construcción de una cultura pública de calidad.

¿Cómo se traducen estas premisas teóricas en un modelo de trabajo? Para comenzar, en una programación que devenga común: que haga de las líneas de trabajo —a partir de los artistas, comisarios y agentes participantes y de su interacción con sus diferentes públicos posibles— espacios para la invención, la producción, la exhibición y la diseminación de prácticas artísticas contemporáneas que operen en la negociación permanente de su continuidad. Obtener la posibilidad de una comunidad de recepción contaminante y contagiosa: una epidemia de significaciones diversas de cultura actual desde las metodologías que proporciona la producción artística del presente. Sus instrumentos son las exposiciones —como un espacio geopolítico de fabricación de la Historia a través de su experiencia misma y de su disfrute—, sus textos escritos y las diferentes capas de oralidad —de discursividades lanzadas a la arena pública de una forma más o menos confesional— que son las que el programa de actividades y educativo promoverán. El CA2M ha de ser lo contrario de una institución muda: ha de hablar por los codos. Ha de decirse y dejarse decir por múltiples canales y formas discursivas, revelando una multiplicidad de posiciones incluso antagónicas.

La atención a la escena madrileña, sólo recientemente contemplada en cuanto a fomentar su estructuración y a proporcionarle atención, es elemental también en este proyecto, pero no dependiendo tanto de los programas y de las decisiones comisariales verticales como de un diálogo continuado con y entre los propios participantes: que los agenciamientos discursivos del público y del Centro dependan de una proliferación de alternativas derivadas de la evolución misma de sus proyectos respectivos. De ahí la importancia de una discrepancia generacional, de construir una continuidad contradictoria y estratégica a fuerza anacronismos, que añada riqueza al consenso que ha de constituir la programación.

Dan Graham escribió: “Creo que un museo es un gran lugar para reavivar el amor”. Pues bien, se trata de hacer posible una y otra vez una red de afectividades que den lugar a un centro seductor y deseado, entrelazando su poder discursivo y la excelencia en la calidad de sus diferentes presentaciones a la propia escena que, desde sus orígenes, ha contribuido a formar.

## **Objetivos:**

- Presentar producciones artísticas de calidad y excelencia y contextualizar sus formas de producción de conocimiento de modo que se hagan accesibles al colectivo social.
- Conseguir una difusión internacional importante del propio centro y de la producción comunitaria, estableciendo redes de trabajo que permitan elaborar una programación ambiciosa.
- Fomentar públicos críticos y estimular diferentes modos de atención hacia las prácticas artísticas contemporáneas y hacia la cultura actual.
- Activar las relaciones y posibilidades de colaboración entre los diversos tejidos culturales y las diversas disciplinas en relación a la producción cultural contemporánea.
- Producir conocimiento y, con ello, un crecimiento exponencial, con respecto a las propias colecciones del museo.
- Participar activamente en la divulgación y cuestionamiento de los discursos que se elaboran sobre la contemporaneidad.
- Servir de puente estructurador del campo del arte contemporáneo en Madrid: reconocer a las figuras mayores y fomentar su estudio, al tiempo que se ha de articular la consolidación de las prácticas emergentes hacia un contexto más amplio.
- Promoción no sólo del arte, sino de las voces escritas, de la investigación y del comisariado de la comunidad artística madrileña.
- En definitiva, conseguir que el CA2M cumpla su función de ser un buque insignia del arte contemporáneo desde la posición geopolítica que ocupa: Móstoles y la Comunidad de Madrid.

## **Líneas de actuación:**

- Programas públicos —exposiciones, actividades, publicaciones...— que, entrelazados, contribuyan a la expansión del campo del arte contemporáneo en Madrid y en España y a la introducción de debates, temas y modos de hacer en sincronía con el ámbito internacional.
- Programas de investigación que, a partir del propio contexto, permitan hacer circular de dentro afuera los debates intelectuales fundamentales para entender el mundo contemporáneo.
- Establecer redes de colaboración con agentes, instituciones y centros de investigación y pensamiento, que contribuyan a nutrir el contexto y el programa, pero también a la difusión natural de las capacidades del centro.
- Programas de formación que permitan generar espacios de estudio y de discursividad, áreas de interés e intercambios con centros, museos, asociaciones y colectivos organizados en el área de cultura de la comunidad madrileña e internacional.
- Trabajar desde el punto de vista transdisciplinar, incitando la colaboración de los ámbitos universitarios y los espacios de producción de conocimiento del territorio de la Comunidad y de sus propias redes de internacionalización.
- Generar un programa de comunicación y de edición que responda a las exigencias y tiempos de los diferentes públicos y a una diseminación que consiga contaminar otros campos del saber.
- Entrelazar las energías de los diferentes departamentos que contiene el centro: posibilitar una vinculación con redes de cada uno de ellos, sumando fuerzas en sus propias formas de trabajo, facilitando la ilusión renovada en el intercambio intelectual y la producción común y la propia, con efectos visibles e inmediatos en el centro.

## **Planificación: vectores básicos de programación**

Estos objetivos y líneas de actuación se traducen en vectores básicos de programación. Si se habla de vectores es porque son puntos en desplazamiento, que señalan un movimiento dentro de una trayectoria; son posiciones cambiantes en continua definición, pero con una dirección clara.

El programa del CA2M evolucionará a lo largo de los próximos cinco años produciendo con cada presentación el contexto de cada presentación futura, al tiempo que se produce una acción instituyente tras otra sobre el propio centro, en una narrativa acumulable y abierta, pero que facilite su legibilidad. Dedicado a una modalidad del ocio intelectual y al estímulo permanente de la curiosidad, el centro de arte ha de ser un espacio afirmativo de la contemporaneidad o, lo que es lo mismo, de su cuestionamiento. Los tres vectores de programación no serán bloques cerrados, sino espacios contaminados y entrelazados de forma continua en las presentaciones del centro, en una estructura flexible que le permita producir una y otra vez su propio contexto.

Estos vectores se resumen en cinco planes fundamentales: el trabajo con sus colecciones, el programa expositivo, la comprensión del centro como un espacio de producción conocimiento, la circulación de su producción discursiva a través de publicaciones y de estrategias de comunicación y la inserción en una red de intercambio constante.

## **Colecciones**

En los últimos años, el desarrollo de la museología crítica ha encontrado en las llamadas historias críticas del arte una serie de herramientas indispensables para trabajar con las colecciones. Las narrativas de las colecciones, como las de los artistas contemporáneos, comienzan a construir nuevos relatos complejos a partir de las historias no resueltas de la propia cultura contemporánea. Ya no sólo es necesario coleccionar, conservar, mostrar e interpretar, sino que es necesario reencuadrar y recontextualizar las obras de una colección a la luz de las nuevas prácticas artísticas en presente y en la relación entre el museo mismo y sus públicos. De este modo, aspectos centrales se ponen en posición crítica y otros marginales se convierten en relatos primordiales para las nuevas generaciones, en una visión dialéctica que renueva la colección misma desde sus posibilidades hermenéuticas.

Una colección es presente perfecto y futuro anterior. La Colección Fundación ARCO y la Colección de Arte Contemporáneo de la Comunidad de Madrid crecieron con la explosión de las narrativas y de las micropolíticas que siguió en Europa a la caída del Muro de Berlín a comienzos de los años noventa. La necesidad de una atención cronopolítica, la demostración de cómo las piezas que componen estas colecciones remiten a las políticas del tiempo, es un ejercicio fundamental. Frente a la temporalidad teleológica de la Historia convencional, frente al tiempo ordinario de la productividad, existen otras modalidades temporales subalternas, como la de los trabajadores culturales, los flujos coloniales, las lecturas de género o la historia regresiva. Las colecciones han de salir de la sincronidad temática con los mercados e implicar esas lecturas posibles que pasan por el estudio de su propia idiosincrasia: cómo han evolucionado, cómo han crecido, cómo se han utilizado y cómo han viajado son investigaciones necesarias —que la propia práctica artística y la crítica institucional reclaman a día de hoy— para construir con fuerza su futuro.

El capital de la Colección de Arte Contemporáneo de la Comunidad de Madrid con respecto a la cultura fotográfica y el de la Colección ARCO con respecto al arte latinoamericano deberían ser temas claves al tener en cuenta ejes de trabajo con la colección y de cara a su crecimiento futuro.

Aquí surgen varias vías de trabajo fundamentales —que, lógicamente, han de ser desarrolladas de acuerdo con los departamentos de registro y restauración del CA2M:

- El incremento de la Colección 1. Por un lado, es necesario continuar en ambas colecciones con el trabajo en la Comisión de Valoración de Adquisiciones de la Comunidad de Madrid con miembros asesores externos e independientes que permitan sugerir compras, valorarlas desde una posición científica y promover un criterio de excelencia sobre ellas, aún con especial atención al panorama español y, como indica la legalidad, sometidos a la valoración de la totalidad de la comisión de compras.
- El incremento de la Colección 2. Por otro lado, se ha de estimular la participación de la sociedad civil: crear el contexto adecuado —científico, afectivo, legal y de producción de conocimiento— para que se produzcan donaciones que permitan enriquecer la colección y ampliar el alcance de lecturas posibles que el Centro puede dar a su propia historia, incluyendo otros materiales culturales, como los de archivo, relevantes para su contextualización.
- El incremento de la colección 3: línea de producción específica. Una de las posibilidades de singularizar el carácter del centro y de enriquecer el patrimonio de su edificio es la producción *in situ* —al modo de los Artworks in Residence de la David Roberts Foundation de Londres o del Phalanstères Project de Pierre Bal-Blanc en el CAC Brétigny de París. Esto significa una apertura de la concepción patrimonial además de permitir otro ritmo de producción para las colecciones y para la propia dinámica expositiva.
- Hacer pública la Colección: exposiciones regulares. Para evitar el cansancio del público con respecto a obras ya conocidas y para reposicionar su contextualización física, se trataría de hacer visible el complejo expositivo que el Centro construye a lo largo de su existencia. La forma de ofrecer el museo a nuevos públicos es promover sus posibilidades cambiantes, sacar las colecciones de su circularidad: las presentaciones expositivas no han de ser simples afirmaciones, sino preguntas; las colecciones han de ser exhibidas permitiendo a otros artistas y comisarios decidir su universo de montaje de tal modo que el *display* forme parte de la lectura misma de la obra. Así pues, conviene conceder más importancia a la invención de una *musealia* —los objetos, la arquitectura efímera, las indicaciones para el público, las cartelas, las publicaciones relacionadas, los textos que componen el complejo expositivo pero también otras estrategias como audioguías o performativizaciones de su presentación— crítica y autoconsciente respecto a cada exposición de las colecciones que permita activarlas con sus posibles públicos y en discursos inéditos, cada vez de una forma diferente. Otra opción productiva es proponer *cartes blanches* a artistas contemporáneos para potenciar una visión externa e inaudita de la Colección: esto permite generar lecturas especiales, singulares, al tiempo que se introducen trabajos singulares con el lenguaje expositivo, haciendo de la Colección un ámbito de experimentación.

- Producir conocimiento: investigación. Exponer las piezas que se custodian en los almacenes permite investigarlas, prepararlas para su presentación —realizar ejercicios de restauración, resolver problemas técnicos de adecuación espacial en su instalación, definir protocolos de montaje y de préstamo para el futuro, etc.— además de recontextualizarlas para sus diferentes audiencias o nuevas generaciones. Como las exposiciones de las colecciones no son permanentes, se proponen modalidades de permanencia intermitente: exponer una pieza temporalmente, que permita realizar una investigación profunda y valorar este trabajo públicamente, exposiciones monográficas cada año, en espacios subsidiarios del museo, que permitan mostrar la relevancia de obras clave en las colecciones en un espacio reservado para ello. Estas cápsulas permitirán profundizar en sus circunstancias de producción y también abrir las posibles lecturas que reclamen su importancia histórica y patrimonial. Esta serie de pequeñas cápsulas expositivas serviría para estimular el sentido mismo de coleccionar: cómo y por qué una obra se adquiere o se produce específicamente para el Centro y bajo qué premisas se proyecta su valor hacia el futuro, como espejo de la comunidad que la custodia.
- Hacer pública la Colección: archivo. El archivo es la anatomía de una colección como fuente de conocimiento. Es necesario terminar el proceso de archivar digitalmente todos los elementos de la colección y ponerlos a disposición pública *on line*. Esa es la manera de hacerla circular, de que las colecciones adquieran valor, de que sean conocidas y solicitadas para exposiciones por otras instituciones y especialistas.

## Programa expositivo

Como puede desprenderse de este proyecto, el Centro es un contenedor de pensamiento donde las exposiciones han de ser entendidas como una columna vertebral, como una intensidad máxima en las formas de conectar con la sociedad. El programa expositivo es una estructura de apoyo mutua para el resto de los departamentos del museo, un enlace de producción y diseminación de discursos y proyectos artísticos.

La tradición de exposiciones de producción propia, que es parte indisoluble de la proyección histórica del CA2M, ha de vincularse necesariamente a la continuidad del énfasis en la coproducción y a la colaboración con otras instituciones y agentes, pero también a la búsqueda de formas no burocráticas y pragmáticas de trabajo en común y de formas de circulación material e intelectual. La sostenibilidad hace necesario el estudio en particular de las condiciones y objetivos de cada proyecto para poder idear las mejores formas de llevarlos a cabo.

Este proyecto propone un comisariado de exposiciones entendido como práctica y permeabilización de sus discursos a los diferentes departamentos. Los comisarios invitados habrán de compartir sus conocimientos y sus decisiones con el ámbito social y con diversos tipos de públicos para permeabilizar la visibilidad de sus discursos. Lo que se propone aquí es una sucesión de exposiciones monográficas que se construyan como un relato, intercaladas con exposiciones colectivas centradas en la distribución de ejes discursivos.

Trabajar una relación en tiempo real y una sincronización con los contextos artísticos internacionales ha de pasar necesariamente por la recuperación de genealogías de nuestra propia producción: la atención discursiva a la cultura material del arte contemporáneo en Madrid desde dentro y fuera de sus fronteras. Es de vital importancia producir exposiciones

individuales fuertes de los artistas locales que otorguen un tiempo al pensamiento retrospectivo y puedan viajar a otras latitudes: organizar, como historiadores, la producción anterior de un artista para entenderla con respecto al presente de su producción y permitir con ello un paso adelante en su trayectoria. Esto incluye necesariamente la producción de piezas nuevas, pero siempre contextualizadas con trabajos de calidad que permitan dar una respuesta a la idea de recorrido anterior y a sus posibilidades de futuro. Al mismo tiempo, ha de atenderse especialmente a las emergencias: las salas deberán dar cabida también a exposiciones como puerta de entrada al acceso a la profesionalización de artistas, comisarios y otros agentes jóvenes que contribuyan con su participación a la renovación del panorama laboral de la cultura contemporánea en Madrid. Esto significaría habilitar una de las salas de las plantas superiores para este fin, enriqueciendo la diversidad de la programación expositiva.

Por otro lado, la sincronización de la escena madrileña con el panorama internacional pasa también por la continuidad en la programación expositiva de monográficas o retrospectivas de artistas relevantes del contexto internacional, continuando el necesario trabajo de revisión de las últimas décadas.

En cuanto a las exposiciones colectivas es necesario también rescatar contextos de producción concreta de las últimas décadas, pero también a atender a los pies de página, a esas historias dejadas a un lado, que permitan sustituir la idea de origen y de identidad por otras más complejas de diversidad y posibilidad. También en este caso se trataría de desarrollar un programa de doble atención nacional e internacional.

Por una parte, promover una serie de lecturas dialectales de la historiografía del arte contemporáneo en Madrid. La historia ya no es lineal, pero la decisión de hacerla desde un lugar en concreto es geopolítica. Una comprensión abierta y desacomplejada de la historia, con el rigor de su contextualización, contribuirá a liberar lazos y establecer otros nuevos: ofrecer visiones polifónicas y contrastadas de la propia historia del arte contemporáneo de Madrid y del Estado español que permitan incorporar nuevos discursos, lecturas y relatos en los que quepan, a cada paso, más oyentes o más lectores: una multiplicidad de públicos más.

Una línea de trabajo expositivo sobre la historia de las exposiciones de arte contemporáneo en España permitiría reconstruir la propia formación de la escena y de sus exposiciones como espacio de reflejo e identificación o de diferencia y antagonismo. La versatilidad de los espacios del CA2M permitiría realizar reconstrucciones, a escala real, como un ejercicio de documentación *in situ*: un *reenactment* expositivo de un espacio dentro de un espacio, al modo de una doble envoltura que deje un margen perfecto de actuación: en su tramoya “en construcción” exterior permitiría contextualizar la exposición reproducida en su interior e incluir su contexto historiográfico y su fortuna crítica como comentario en su aparato expositivo.

Por otro lado, la atención al desarrollo de las prácticas neoconcepcionales de los años 90, que José Luis Brea llamó auras frías o nuevas estratégicas alegóricas, permitirá descubrir las formas en que se construyeron nuestros años ochenta y la reacción de las prácticas relacionales que compusieron los primeros 2000.

Por último, como se detallará en las actividades, la importancia de la escena local y de su oralidad permitirán también realizar exposiciones, en un medio o largo plazo fruto de la investigación, que permitan definir y negociar colectivamente la propia escena del arte madrileño.

En la línea actual de exposiciones, las colectivas se basan principalmente en una perspectiva de Estudios Culturales, en donde la práctica artística se refiere a fenómenos del gusto que transgreden su ámbito y entran en la cotidianeidad o el ámbito popular, como la reciente *Punk*. Continuar esta línea de trabajo —que explicita una visión inclusiva del arte español en una perspectiva global— supondría una consolidación de la identidad del Centro.

Por otro lado, parece interesante también realizar el ejercicio contrario: hacer extensibles al campo social conceptos filosóficos que internacionalmente influyen en el campo de la representación a día de hoy pero que no han contado apenas con difusión en la cultura contemporánea española. Este ejercicio de popularización podría incluir temas como: la Ontología Orientada a los Objetos (O.o.o.), fruto del giro especulativo en el pensamiento de la última década, que está provocando una nueva comprensión de la relación entre el hombre y las cosas del mundo, afectando a la arquitectura, al diseño y a la producción artística; la noción del Antropoceno, que explica la nueva era geológica en la que la especie humana tiene una influencia trascendental sobre el equilibrio del planeta y también reformula las relaciones jerárquicas entre animales, plantas y seres humanos; el magisterio de las teorías de la antropología crítica latinoamericana —como la representada por Eduardo Viveiros de Castro— están siendo investigadas por las generaciones jóvenes de artistas que ahora despuntan en el continente; la forma en que las obras de arte contemporáneo generan estructuras afectivas que constituyen lazos de significación fuerte para su comunidad de recepción parece también un tema relevante en el que ahondar para recuperar una imagen completa de los nuevos comportamientos artísticos. Este tipo de proyectos de tesis requieren también del tiempo de la investigación y de la diseminación previa de sus teorías en el campo social a través de las herramientas editoriales y de actividades del Centro como las Jornadas de Estudios de la Imagen. De este modo, se seguiría contribuyendo a la popularización de diversidad de imaginarios otorgando también herramientas de pensamiento para enfrentarse a la complejidad del presente.

### **Un espacio de producción de conocimiento (1): Actividades**

Un centro de arte ha de ser una máquina de relatos inclusivos que permita una aproximación generalista a un contexto altamente especializado. La atención a la percepción, el lenguaje, la memoria y el afecto en la producción de nuevas subjetividades que permitan desarticular y rearticular representaciones debería ser la pauta para el éxito del programa. En palabras de Chantal Mouffe: “Buscar maneras en las que el arte contribuirá significativamente a la multiplicación de esferas públicas, estimulando el contacto entre diferentes movimientos sociales”.

Las actividades serán independientes o interdependientes respecto al programa expositivo y compondrán una cadena de discursos, un despliegue de conocimiento en flujo que se irá enriqueciendo, como las publicaciones, de forma aditiva. Eso sí: han de estar basadas en un principio de hospitalidad intelectual, de acogida y de respeto a las diferentes posiciones, haciendo del centro de arte un lugar dialógico en perpetuo presente.

Las actividades se basarán en la oralidad, como una forma contrahegemónica de historiografía y un mecanismo informal de difusión de conocimiento. Esa forma dialogada es precisamente el indicio del intercambio social: como el maestro ignorante del filósofo de Jaques Rancière la institución nunca ha de presuponer que el público es inferior a la institución, sino que en cuanto atraviesan su umbral, pasan a formar parte de ella, colaborando en su construcción.

Las actividades deberán ser, como es tradición en el Centro, un equilibrio entre distribución de conocimiento y organización del ocio colectivo. Las Picnic Sessions y el festival Autoplacer son referentes en la Comunidad de Madrid en su diversidad y atractivo. En este sentido, la terraza es un espacio especialmente adecuado para ciertas actividades o intervenciones concretas de los artistas, mínimas pero de alto valor simbólico, en relación a la programación general del centro. La diversidad de oferta audiovisual, conferencias, seminarios, trabajos con colectivos especializados, el huerto, etc. debería mantenerse como un patrimonio inmaterial del centro en continuo crecimiento. La atención a los modos de vida (que analiza el sociólogo francés Bruno Latour) han de ser tratados desde fuera hacia dentro. El desplazamiento de los centros y el análisis de las culturas urbanas de la periferia podría dar ventaja al centro al identificar y complejizar la representación de su propia comunidad.

La performance también es una tradición que el Centro ha mantenido a lo largo de su actividad, culminando en el proyecto *PER/FORM*. Sería interesante mantener esos momentos de intensidad con cierta regularidad durante el año, potenciando la interdisciplinariedad de los artistas con respecto a la danza contemporánea, la coreografía y los últimos avances de la escena experimental, como ya se realiza a partir de la colaboración con La Casa Encendida en el programa *Artistas en residencia*, y que podría implementarse con la ayuda de otros centros.

Por último, en cuanto a la espacialidad misma del centro, la biblioteca debería entenderse también como un centro de actividad: un ofrecimiento no sólo como espacio de estudio, sino de encuentro y de trabajo para la comunidad interesada en el arte contemporáneo en Móstoles y la Comunidad de Madrid.

## **Un espacio de producción de conocimiento (2): Programa educativo**

La educación artística es un estímulo para el desarrollo de la sensibilidad, de una concepción crítica de la realidad así como para adquirir nociones de historicidad de las prácticas culturales. El arte es una herramienta fundamental en los procesos de educación y favorece la apertura a otras visiones culturales globales. El Centro ha sido siempre, en este sentido y a través de su departamento educativo, un espacio activo de reflexión, debate y enriquecimiento a través de talleres con diversos públicos, centros de enseñanza y otros colectivos. También, actualmente se desarrollan formas de pedagogía radical, elaboradas por artistas que han hecho de la enseñanza, la coproducción discursiva y el diseño social su metodología de trabajo. La oralidad de la visita guiada, de la mano de sus protagonistas y de otros invitados que generen lecturas interdisciplinarias de cada muestra, son puntos de encuentro social elementales para un centro de arte. La atención a la formación del profesorado es otro de los objetivos prioritarios a mantener. Ha de ofrecerse un asesoramiento permanente, que se complemente con la programación de visitas guiadas y de presentaciones tanto de exposiciones temporales como de programas educativos. La oferta formativa a lo largo del año escolar ha de estructurarse en cursos trimestrales, cursos intensivos, jornadas y debates. Los grupos de lectura en voz alta y discusión en diferentes ejes temáticos permiten el desarrollo de ideas y planteamientos que profundicen en aspectos paralelos a la programación. Asimismo, los grupos de lectura contribuyen a la creación de micro-comunidades de trabajo que puedan extender los efectos del centro a otros foros culturales posibles. El espacio para la teoría y el debate que han constituido las Jornadas de Estudio de la Imagen también constituyen una identidad del centro. Al fin y al cabo, la regularidad, la invención de un sistema reglado particular y la aplicación contingente de ese cuerpo normativo son la base del principio institucional. La Universidad Popular completa la oferta de unas prácticas de educación situada, recogiendo tanto el contexto como la producción de contexto como ejes centrales de su producción.

En este sentido, una iniciativa parece relevante de cara a la normalización de la formación en el ámbito del arte contemporáneo de la Comunidad de Madrid: crear las condiciones para que el Centro de arte sea también un centro de investigación a través de la invención de una Escuela Informal, la *escuelita* del CA2M, que funcione a largo plazo.

La etimología griega de la palabra *scholé* significa “tiempo libre”. Una institución con responsabilidad en la educación sobre arte contemporáneo debe ofrecer a los futuros profesionales del arte contemporáneo un tiempo libre necesario para el desarrollo de una investigación y de una práctica en su dominio escogido. Un espacio de intercambio entre profesores, conferenciantes, artistas, comisarios, teóricos transdisciplinares, que fabrique naturalmente una comunidad heterogénea de participación, confrontada al *catering regime* de la educación pautada según los principios neoliberales. Un ecosistema discontinuo.

Modelos como la *École du MAGASIN* de Grenoble (FR), el Programa de Estudios Independientes del MACBA (E), la *School of Forgotten Knowledges* de los Bik van der Pol en Sandberg (PB), la Escuela de Capacete (BR), la *Open School East* en Londres (RU), la itinerante *Winter School* de Markus Miessen o incluso la *Spontaneous University* de Alex Trocchi (propuesta en 1963 en la *Internationale Situationiste*) permiten plantear hoy pautas para la construcción de una formación post-universitaria informal pero con gran incidencia en la inserción profesional del alumnado salido de sus aulas. Las sinergias de los invitados a los cursos permiten introducir actividades públicas en el propio centro a partir de los seminarios privados de su programa de estudios pero también permitirían generar un instrumento de participación y diálogo continuo con respecto a los agentes colaboradores que participen en el resto de los programas del centro.

El espacio histórico envuelto en el interior de la reforma contemporánea del edificio sería un lugar ideal para ese espacio, haciendo de su adecuación un proyecto artístico que debería ser fruto de las necesidades performativas de la propia *escuelita* (al modo de otros proyectos de Carme Nogueira, Can Altay o Bik van der Pol). Desde su propio diseño espacial la *escuelita* funcionaría dentro del centro como un laboratorio de institucionalidad, fluido y descentrado en sus modelos de producción de conocimiento y fabricado para la colaboración en red. Un espacio de debate o encuentro que permite activar una fórmula colaborativa necesaria para los tiempos que corren, formulada por Latour como “experimento colectivo”. Esta *escuelita* estaría basada en la solidaridad intelectual de una situación colectiva de acceso, un espacio de diseminación donde consolidar la receptividad conceptual de la institución.

Este espacio para el tiempo de la experiencia del mundo, para exponerse a orientaciones sociales y subjetivas, un tiempo de oportunidad y encuentro para estudiar y ejercitarse. Siguiendo múltiples modelos de instituciones como Casco o la Jan van Eyck Academie, permitiría al Centro diferenciarse de la burocracia universitaria asumiendo otras formas de participar en la economía del conocimiento de la Eurozona, la más grande del mundo.

La *escuelita* –sin especial orientación a la práctica artística, la escritura ensayística o crítica, la producción teórica o el comisariado más allá del fomento del conocimiento y la investigación– promovería a sus alumnos como agentes emergentes que puedan participar en la producción textual del centro y en la consolidación de sus archivos y del estudio de su historia.

## El Centro como editor (1): publicaciones

La necesidad de difundir y recoger en diferentes formatos/soportes la producción intelectual del centro es elemental. Un plan que puede permitir una distribución efectiva de la producción del centro es proponer una colección de publicaciones a disposición del usuario físico y on line. Los esfuerzos del Departamento de Publicaciones se centrarían en:

- El diseño, elaboración y difusión de ediciones relevantes para acompañar a las exposiciones y las actividades para su distribución física y en red, y la gestión de su disponibilidad en los tradicionales dos idiomas de comunicación del centro: castellano e inglés. Esta colección editorial recogerá las exposiciones más que como tradicionales catálogos, como *readers* o compilaciones de materiales anteriores y realizados específicamente para ellos que permitan difundir los debates intelectuales que se promocionen en el centro de arte, permitiendo hacer visibles las conexiones programáticas de su actividad aditiva.
- La importación y traducción de textos básicos del extranjero que sean fundamentales para normalizar nuestra posición cultural con la del exterior, y en la capacidad ulterior de comunicar y hacer circular dichos materiales. Esta debería ser una tarea que corresponde al museo principal de la comunidad madrileña, pero también hispana en general. Se trataría de la edición de uno o dos títulos anuales en colaboración con una editorial que permitiría un gran avance de conocimiento.
- La atención al espacio literario para el ensayo permitiría generar un espacio de escritura para nuevas voces singulares del panorama nacional. Siguiendo la propia iniciativa del centro hace unos años con las Lecturas de verano que anticiparon a la exposición *Antes que todo*, sería interesante mantener también una serie anual de textos que, interdependientes también de los avances de la escuela. La razón de insistir sobre todo en el encargo y difusión de los contenidos textuales es una necesidad estatal: un centro de arte es también una escuela informal de escritura. En un momento en el que la cultura pierde páginas en la prensa escrita y también cabeceras o revistas especializadas, la formación de la crítica y el estímulo a la escritura serían así una constante en la producción editorial.

Mantener una línea fuerte de publicaciones a nivel internacional, con especial acento en la comunidad hispanohablante, y al tiempo fomentar la escritura y la lectura es una necesidad: la de contribuir a esa creación de un campo artístico fuerte.

## El Centro como editor (2): Proyecto Web

La página web del CA2M funciona ya como un archivo activo de las operaciones del centro en todos sus ámbitos. El sitio web del centro es un espacio de encuentro y seducción, que facilita el diálogo con otras instituciones y agentes del mundo del arte contemporáneo nacional e internacional, además de permitir acercar la información de todas sus acciones al usuario. Esto significa promover ese instrumento de comunicación y difusión donde se pueden descargar todas las líneas del museo, generando no sólo un archivo en línea, si no también un espacio de investigación en paralelo al trabajo que realiza el museo en sus instalaciones físicas.

Al navegar por internet es evidente que el factor tiempo es un elemento que queda modificado por la red. Las exposiciones pueden dejar de ser temporales, sin depender de un espacio físico

expositivo, y convertirse en algo que siempre es presente. Que los folletos, imágenes, dosieres de prensa y materiales pedagógicos, además de una base de datos completa de la colección, estén a disposición del usuario *on line*, es algo importante a mantener y dotar de los medios adecuados para su actualización y mantenimiento.

Precisamente por su tradición relacional respecto a la cultura popular, parece también necesario utilizar las herramientas que las nuevas redes sociales ofrecen para contextualizar las líneas de trabajo intelectuales del centro.

Otro espacio importante es el que dé cuenta de la referida oralidad del centro. La web ha de incluir las pistas de audio de diferentes actividades en formato *podcast*, que se puedan descargar a los diferentes dispositivos de reproducción de mp3, así como de diferentes audioguías para las exposiciones y el edificio –realizadas por artistas, escritores, teróricos, comisarios, historiadores del arte, actores–, que también puedan ser descargadas por los usuarios, para ser luego utilizadas en el propio museo o en su ámbito privado o cotidiano.

Esta distribución directa aceleraría las formas de difusión del centro y las posibilidades de intercambio con la sociedad. La red es, en definitiva, una condición horizontal e instituyente.

## **Comunicación y difusión**

Cada una de las formas de comunicación de los contenidos del museo han de estar adaptadas al perfil de sus usuarios: hojas de sala, textos de reflexión, comunicados de prensa y programas de actividades han de tratarse en paralelo.

La prensa ha de tratarse en diferentes niveles de especialización también y ha de ser trabajada por personal versátil, capaz de gestionar los diferentes objetivos a los que dirigirse: la prensa generalista, las televisiones, las televisiones en red, los blogs, las listas de distribución, las redes sociales, la prensa especializada y los agentes del mundo del arte contemporáneo, todos en sus vertientes local, española e internacional.

Hoy en día, las redes sociales constituyen uno de los pilares de la política de comunicación de un centro de arte. Se ha de incrementar la presencia del centro en plataformas como Facebook, Instagram y Twitter, mejorando su posicionamiento en Internet como ya lo han conseguido con éxito algunos museos e instituciones de referencia (Museo del Prado, Medialab Prado, Museo Picasso, Guggenheim, Museo Thyssen, etc.). Twitter, por ejemplo, ha de seguir siendo utilizado en las conferencias o actividades susceptibles de interesar a un público amplio, para difundir sus contenidos y garantizar la cadena de relaciones que permiten estas redes.

En definitiva: el plan de comunicación debería ser un proyecto sólido y coherente diferenciado en múltiples minorías, aprovechando recursos importantes como los anuncios en MetroMadrid. La página web del centro debería continuar siendo el instrumento elemental de todas estas relaciones de difusión.

Otro de los puntos probados en el pasado e importantes para analizar las adecuaciones del centro a sus fines y objetivos con respecto a sus usuarios es la realización de estudios y estadísticas relacionadas con la visibilidad del museo y su *feedback* con el público. Esto podría ayudar a la planificación de estrategias comunicativas adecuadas para construir su imagen como una referencia.

## **El equipo del Centro**

Según la definición de la UNESCO: “El museo es un sistema de comunicación que depende del lenguaje no verbal de los objetos y los fenómenos observables que allí se producen. Es un lenguaje visual —y, a veces, aural o táctil—, tan intenso en su poder comunicativo que la responsabilidad ética debería ser la primera preocupación del trabajador del museo”.

Como en cualquier entorno laboral, siempre ha sido fundamental la construcción de un espacio de afectos que pueda comunicarse al espectador y a cualquiera de los trabajadores eventuales o usuarios que requieran un servicio. Una de las principales labores principales del director de un centro debería ser conseguir un clima de trabajo exigente y estimulante, que provoque la participación activa del equipo en el programa.

Los esfuerzos de comunicación con el exterior, con el público, otras instituciones y agentes y con los medios, deben ir ligados al fomento del diálogo interdepartamental y a una interrelación precisa en el interior del centro. Una dimensión horizontal hace necesaria una asunción de responsabilidad y de iniciativa, una imaginación e implicación constante de los departamentos, a partir del ejercicio de la dirección por comunicar sus ejes discursivos, sus intenciones, sus objetivos y sus finalidades como una forma de lo común. La horizontalidad ha de ser entendida como un instrumento para crear un espacio social donde todos se sientan empoderados para hablar y tomar parte en los desafíos comunes como una diferente y similar singularidad, un espacio donde privilegios y desigualdades pueden ser tratadas de forma consciente y donde se estimule el habla y la opinión. Aunque requiera de tiempo y de paciencia, la verticalidad en el seno ha de ser reconocida y trabajada a partir de habilidades potenciales. Y esto incluye la relación con los diversos públicos: al fin y al cabo lo local es lo horizontal.

La importancia de la gestión presupuestaria y de la gestión administrativa del centro ha de hacer de la comunicación fluida entre la dirección, la gerencia y los diversos departamentos un elemento fundamental. Para ello será necesario un efectivo diálogo articulado a través de la dirección que posibilite la continua adecuación a la realidad de la programación en curso, con especial atención a la consecución de patrocinios y soporte para proyectos concretos.

Una reunión periódica de equipo permitirá poner al día todas las actuaciones del centro al grupo en general, así como continuas reuniones de valoración de procedimientos e ideas de la dirección del centro con cada uno de sus departamentos, lo que garantizará una circulación continua de la información en el museo.

## **Una red de intercambio y colaboración**

En arte nunca trabajamos solas. Las pautas de internacionalización de la programación se relacionan estrechamente con el capital simbólico del centro, de su equipo y de su dirección. Mis años de experiencia en el extranjero me han permitido mantener relación directa con diversos entornos de la comunidad internacional que me permitirían diseñar estrategias de intercambio y diálogo adecuadas a cada proyecto y enraizadas en el programa expositivo, educativo, de actividades y editorial. La consolidación de las redes que el Centro ya ha creado en sus años de actividad ha de producirse en continuidad con una programación ya en curso y que se extenderá todavía a parte del año próximo. Estas capacidades van ligadas a las estrategias desplegadas para llevar a cabo la programación y al conocimiento de las necesidades de las escenas madrileña y española y de las posibilidades del propio CA2M.

Como ya se ha expuesto, es necesario que el CA2M aporte las herramientas de sincronización con el presente de los debates internacionales en torno al arte contemporáneo, por su posición central en la escena y por su vocación pública. No se trata tanto de la importación de discursos a la moda como de la contribución a la difusión de un pensamiento enraizado en la posición geopolítica de la que Madrid forma parte: el Sur —entendido éste como un complejo cultural sociopolítico e histórico— al que el Estado español pertenece. Vinculando las soluciones, imaginarios y posibilidades de esos modos de ser Sur al local se podrá contribuir de igual a igual a otra forma de expansión, pero también, desde la posición europea privilegiada, a la introducción de nuevos nombres y a la visibilización en Occidente de emergencias discursivas y autorales propias. Portugal, Italia, Francia, Italia, Rumanía, Grecia o Turquía en Europa, el continente africano, Latinoamérica, son espacios de relación natural horizontal a los que la escena española no atiende a veces con la suficiente intensidad.

Esta línea no pauta solamente la introducción de nombres y discursos, sino una forma necesaria de trabajo: los acuerdos de colaboración, las itinerancias, las presentaciones puntuales, las posibilidades de estructurar redes de investigación y de difusión de conocimiento. La insistencia en la vinculación en un eje horizontal con diferentes escenas enlaza con la idea de esos territorios de dispersión —e implosión migratoria— de la Comunidad madrileña, pero también con una posición táctica: es a partir de la singularidad de los relatos propios y de la forma concreta en que se metabolizan los ajenos en el territorio madrileño que se podrá difundir un discurso fuerte, una verdadera aportación de la institución al panorama global que acentúe su presencia internacional.

Esa posición geopolítica no debería ser un límite para las relaciones con centros de poder como la llamada *Eurocore* (Rem Kolhaas), pero para establecer relaciones también horizontales y de verdadera colaboración el CA2M habrá de interesarse por aquellos lugares que han obtenido una posición central en su producción discursiva aunque estén alejados de la gran industria cultural. Esto se añade a las relaciones ya establecidas con espacios en Latinoamérica (Fundación PROA en Buenos Aires o el MUAC en Ciudad de México).

La importancia de continuar la línea de trabajo de coproducción en el ámbito del Estado español es también una continuidad necesaria. Compartir recursos de producción, de capital humano, de investigación y de discursividad dentro del panorama institucional del territorio español, incluso a la hora de contextualizar las colecciones propias, es un interés común a la hora de aprovechar al máximo los recursos públicos dedicados al arte contemporáneo.

Como ya se ha apuntado antes, las formas de internacionalización y trabajo colaborativo en red se despliegan también en las potencialidades de cada uno de los departamentos del centro: la difusión editorial, los intercambios de la escuela, la producción de actividades, la propia web... permitirán también un continuo intercambio de producción que acentuará ese contagio del centro fuera de su geografía física.

Esta tentacularidad es la metodología misma que ha de adoptar la dirección del centro. Principios sólidos, versatilidad, iniciativa, rigor, autocrítica, diversidad de conocimientos, imaginación para que los problemas devengan soluciones, capacidad de liderazgo y, en definitiva, de provocar entusiasmos por un proyecto que sume todas las fuerzas disponibles que puedan llevar al CA2M a su finalidad principal: ser el mejor CA2M posible.