

PROYECTO DE GESTIÓN Y MUSEOLÓGICO PARA EL IVAM

Blanca de la Torre

SINOPSIS WEB

SUMARIO

1.	INTRODUCCIÓN	3
	Pensar el museo	
2.	MARCO CONCEPTUAL	3
	Patrimonio, sostenibilidad y territorio	
3.	OBJETIVOS. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	4
	3.1. Misión	
	3.2. Visión	
	3.3. Valores	
4.	LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE LA COLECCIÓN	5
	4.1. Un espacio permanente para la colección	
	4.2. Una lectura polifónica	
	4.3. TIC. Colección y tecnologías digitales	
	4.4. Ampliación del acervo y política de adquisiciones	
	4.5. Otras propuestas de innovación y mejora	
5.	PROGRAMACIÓN	8
	5.1. Líneas programáticas transversales	
	5.2. IVAM Alcoy	
	5.3. Transdisciplinariedad	
6.	LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE REDES E INTERNACIONALIZACIÓN	II
	6.1. Plan de internacionalización del IVAM	
	6.2. Líneas de acción	
	6.3. Redes de colaboración nacionales, regionales y locales	
7.	OTRAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN	13
	7.1. Nuevas tecnologías y transformación digital	
	7.2. Educación, mediación y actividades	
	7.3. Biblioteca y centro de documentación	
	7.4. Accesibilidad e inclusión	
	7.5. Comunicación y marketing	
	7.6. Igualdad de género	
	7.7. Publicaciones y materiales gráficos	
8.	PLAN DE SOSTENIBILIDAD	16
	8.1. Un museo de corte ecosocial. Del egocentrismo al ecocentrismo	
	8.2. IVAM sostenible	
	8.3. Implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible	
9.	PLAN DE GESTIÓN	18
	9.1. Filosofía y criterios de trabajo	
	9.2. Gestión del equipo y estrategia de implementación	
	9.3. Inteligencia emocional y liderazgo	
	9.4. Plan de financiación	
	9.5. Planificación	
10.	CONCLUSIONES	19

1. INTRODUCCIÓN

Pensar el museo

En los últimos años, los museos de todo el mundo han experimentado grandes transformaciones, por un lado, como consecuencia de las nuevas demandas de la sociedad y, por otro, por la existencia de un público que impone un tipo de relación diferente con el arte y la cultura de nuestro tiempo. Las instituciones culturales, como espacios de desarrollo y expansión de la conciencia ciudadana, son los entornos idóneos para la creación de nuevas narrativas, tomar postura ante el mundo e interpelar en la construcción de visiones alternativas. El museo ha de ser epicentro generador de conocimientos y experiencias, así como termómetro del presente. La heterogeneidad de propuestas del momento actual nos sitúa en un punto en el que se hace más importante que nunca ser conscientes de lo que está pasando en tiempo real, cuáles son las tendencias y qué carácter diferencial queremos marcar como museo.

Para ello, propongo un proyecto que, si bien continúa algunas de sus líneas actuales, introduce planteamientos e iniciativas innovadoras. Planteo un modelo de institucionalidad que aborde la sostenibilidad de manera sistémica, atendiendo a sus cuatro dimensiones (medioambiental, social, económica y cultural) y que se vincule a la construcción de un patrimonio común a través de alianzas y redes estratégicas a nivel local, regional, nacional, europeo e internacional. Esta orientación busca capitalizar el interés en el IVAM mediante la creación de nuevos nodos coyunturales, una continua perspectiva crítica y dialógica, y la explotación del potencial de la institución aportando una visión propositiva y teniendo en mente una dirección innovadora, impulsada por los desafíos críticos del presente.

2. MARCO CONCEPTUAL

Patrimonio, sostenibilidad y territorio

Mi propuesta parte de la metáfora del bosque, el jardín y el huerto: un lugar donde sembrar ideas y germinar futuros, un centro vivo que se riega cada día. El museo se visualiza como un bosque, bajo cuya tierra subyace un entramado de relaciones de ecodependencia e interdependencia. En el exterior de este, las ramas más grandes abren espacio a las pequeñas, en un gesto de colaboración y apoyo mutuo. Para ello, es necesario romper con la dicotomía dentro/fuera del museo a fin de explorar los espacios intersticiales, físicos y simbólicos, para apostar por una versión más centrífuga y dialógica de museo¹.

Propongo la institución como territorio elástico, capaz de interrogarse de forma constante y de pensarse como cuerpo social, dedicado a lo que que el filósofo Timothy Morton describe como uno de los aspectos clave del arte contemporáneo: imaginar y poner en marcha insospechadas formas de habitar el espacio social.

La corriente conocida como Nueva Museología / Museología Social concibe el museo como un lugar que contribuye a resolver las necesidades y problemáticas de las comunidades, como una institución que participa activamente en el desarrollo social y cultural de su entorno. Esta línea impulsa la renovación estructural y organizativa que muchos museos

1. Camnitzer, L. (2019). *La sala de espera*. Girar. Colección desaprender. MNCARS, p. 44.

están atravesando para adaptarse a las nuevas necesidades patrimoniales y a la diversidad de públicos². Partiendo de esta base, el plan que he ideado para el IVAM se articulará en torno a tres ejes: patrimonio, sostenibilidad y territorio.

El primero se centra en una concepción del patrimonio pensada en clave de pasado, presente y futuros. Existe un pájaro de la mitología akan, el sankofa, que vuela con la cabeza orientada hacia atrás, para recordar de dónde viene, mientras sus patas avanzan hacia adelante y lleva un huevo en el pico, símbolo del porvenir. Desde las instituciones culturales debemos emular esta ave y abordar la idea de patrimonio no solo atendiendo las necesidades del presente, sino revisando críticamente el pasado y anticipándonos a los retos futuros. La propia colección, como eje sobre el que pivote la renovación del museo, será el punto de partida de una programación que incorpore el pensamiento divergente y fomente la imaginación sociopolítica como herramientas de acción.

El eje de la sostenibilidad se entenderá como una categoría sistémica, en línea con *Las tres ecologías* (1989) de Felix Guattari, donde se establece la articulación inseparable de tres ámbitos: el del medioambiente, el de las relaciones sociales y el de la subjetividad humana³. Un enfoque que me servirá como guía para generar un contexto de equidad que contribuya a construir una sociedad más justa, igualitaria e inclusiva a través de la cultura.

El tercer eje propone un nuevo relato en torno a la idea de territorio. Este tendrá como una de sus principales líneas maestras la internacionalización del museo, una propuesta que no está reñida con la atención al contexto más inmediato. Por el contrario, un programa serio de internacionalización que reposicione la visión del museo en la escena global no hará sino reforzar la construcción del tejido local, autonómico y estatal. Como veremos más adelante, esta perspectiva permite pensar el territorio como un espacio líquido donde lo internacional y lo local operan como vasos comunicantes.

Los tres vértices configuran una propuesta que parte del IVAM como espacio para problematizar, afectar, cuestionar e interpelar. Pero también como plataforma desde la cual dibujar futuros, para esbozar posibilidades de los mundos que nos gustaría habitar. Parte de la institución como espacio de deseo, que genere ciudadanía crítica a través de la emoción, del mirar desde otro lugar, que propone leer los significados de las imágenes a través de la exploración de otras formas de contemplación.

3. OBJETIVOS. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

3.1. Misión

- a. Custodiar, gestionar y exponer la colección, el patrimonio material e inmaterial.
- b. Ampliar y desarrollar el acervo patrimonial y promover su visibilidad internacional.
- c. Activar nuevas lecturas de la colección y construir relatos a través de la producción de arte, conocimiento e investigación.
- d. Apuntalar la imagen de IVAM como plataforma de creación y reflexión crítica que participe en el proyecto de ciudad, de territorio, de estado, de alianza europea y de planeta.
- e. Promocionar los artistas y agentes culturales de la Comunidad Valenciana, el *genius loci*, y colocar el museo como un espacio de referencia estatal e internacional.

2. Para más información recomiendo Óscar Navajas Corral. *Nuevas corrientes museológicas. Participación, democratización cultural, diálogo* (2015). Universidad de Alcalá.

3. Guattari, F. (1996). *Las tres ecologías*, Pre-textos, p. 50.

- f. Posicionar al IVAM como ejemplo inspirador en materia de sostenibilidad, de bienestar social y de alineación con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.
- g. Demostrar su compromiso con el desarrollo cultural, paradigma del cambio y del constante replanteamiento de los saberes y relatos de nuestro imaginario cultural.

3.2. Visión

- a. Promover, difundir y reinterpretar el patrimonio material e inmaterial.
- b. Afianzarse como espacio multidisciplinar innovador y lugar de encuentro de la comunidad artística local, nacional e internacional.
- c. Funcionar como plataforma para tomar el pulso al arte y la cultura valenciana.
- d. Concebirse como una plataforma de mediación y experiencias, poliédrico e inclusivo.
- e. Servir para repensar el futuro de las sociedades.
- f. Proyectar una imagen integradora e inclusiva.
- g. Atender a la realidad multicultural de la Comunidad y las tradiciones de su pasado.

3.3. Valores

- Investigación y reinterpretación del presente, del pasado y futuros posibles.
- Producir, difundir, transmitir y comunicar las ideas y el espíritu de nuestro tiempo.
- Posicionar la creación valenciana en el ámbito internacional y viceversa.
- Catalizador de acercamiento, reinterpretación y revalorización del patrimonio IVAM.
- Transmisor de valores hacia el exterior.
- Generar recursos financieros, materiales y simbólicos.
- Situar-se como referencia internacional por su visión hacia la sostenibilidad e inclusión. Impulsar la descentralización cultural.
- Revisar y acercar el arte contemporáneo a una multiplicidad de públicos.

4. LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE LA COLECCIÓN

La colección es el elemento fundamental que define un museo y, en este caso, será uno de los pilares sobre los que se construirá la identidad de este proyecto. Como veremos a continuación, mi propuesta sitúa la colección en el centro de la institución, no solo como dispositivo de *storytelling* sino también como detonante de las líneas programáticas. Para llevar a cabo este enfoque se recurre a una fórmula innovadora: un espacio permanente para la colección, a la vez fluido y polifónico.

4.1. Un espacio permanente para la colección

Mi apuesta se centra en la creación de un espacio permanente dedicado al acervo del IVAM, en contraste con el enfoque adoptado hasta ahora, salvo por la excepción de las salas dedicadas a Julio González e Ignacio Pinazo.

La exposición de la colección ofrecerá un recorrido contextualizado en la historia del arte contemporáneo nacional y global, que permita establecer una lectura de corte historiográfico y comprender los periodos y corrientes fundamentales del arte de los siglos XX y XXI.

La capacidad de innovación no está reñida con los modelos expositivos de recorridos más tradicionales que permiten comprender la evolución del arte, sus diferentes corrientes y movimientos. La particularidad del origen de la colección del IVAM, especialmente centrada en las vanguardias históricas europeas, se presta a este formato. Además, se entrelaza

con una fecha clave: 1989, año de la inauguración de la sede del museo, coincidente con la caída del Muro de Berlín y punto de inflexión en la configuración del relato posmoderno.

Es esencial generar un espacio específico que muestre una colección con personalidad propia, que permita a los visitantes identificar algunas de sus obras icónicas en cada visita al museo. El público valora aquello que reconoce; por eso regresa una y otra vez a ver las *Señoritas de Avignon* de Picasso o *Blanco sobre blanco* de Malevich en el MoMA de Nueva York, *El beso* de Rodin y *La fuente* de Duchamp en la Tate Modern de Londres, *La Gioconda* en el Louvre o el retrato de *Inocencio X* en el Palazzo Doria Pamphilij.

Del mismo modo, algunos artistas emblemáticos presentes en la colección del IVAM como Man Ray, Grete Stern, Paul Klee o Marcel Duchamp marcarán un rasgo de identidad reconocible para los visitantes. Este tipo de piezas actúan como iconos patrimoniales, generan interés, provocan afecto y fomentan el orgullo de pertenencia. Identificarlas con un museo específico permite que se conviertan en referentes culturales para quienes visitan la ciudad y desean entender, de forma sintética, cómo se ha ido configurando su rico patrimonio cultural y artístico.

Por esta razón, la colección se consolidará como un ejemplo de estudio y análisis del arte y su evolución a lo largo de la historia hasta el momento actual, donde se posicionarán algunas obras clave del arte valenciano y español que permitan al espectador comprender su relevancia dentro del panorama más amplio de la historia del arte.

4.2. Una lectura polifónica

Continuando con la metáfora del bosque, utilizaré como ejemplo el bosque Pando, el organismo más grande del planeta, cuyos árboles están unidos por un único sistema radicular. Como veremos más adelante, se propondrán múltiples caminos para transitar este bosque contenedor de obras desde finales del siglo XIX hasta la actualidad, al que se sumarán formas de patrimonio inmaterial, epistemologías no hegemónicas y diferentes formas de transmisión y oralidad.

Uno de los pilares sobre el que se configurará la identidad de la nueva etapa será proponer nuevas miradas sobre este acervo de más de 14.000 obras que, a través de un riguroso programa de activación, se generarán nuevas permutaciones e iteraciones discursivas, funcionando como archivo colectivo de memorias, sensibilidades y subjetividades.

De este modo, se trabajará en un dispositivo permanente que adoptará un modelo mixto, en el que coexistirán, por un lado, un recorrido central estructurado que se verá atravesado por una serie de revisiones en algunos de sus apartados de carácter temático, en la búsqueda de nuevos relatos. Para ello, el recurso curatorial que se propone es el de un dispositivo de multirrecorrido que permita una pluralidad de lecturas.

Hasta ahora, el IVAM ha propuesto un solo recorrido —ya sea cronológico o temático— promoviendo en cualquier caso las lecturas lineales y unidireccionales. Ocasionalmente, se pueden proponer permutaciones puntuales con algunas de las piezas. La apuesta aquí es una visión polifónica que opere de manera simultánea como recorridos alternativos, dentro de la misma exposición. Manteniendo un esqueleto histórico-estético que permita una lectura base de carácter más historiográfico, a fin de contextualizar al espectador no especializado, se configurará como una matriz para el resto de las propuestas con las que se irá jugando.

Uno de los estos posibles recorridos es una lectura desde los feminismos, que podría comenzar en la segunda ola feminista, interpretada desde las vanguardias a través de artistas como, entre otras, Sonia Delaunay, Sophie Taeuber-Arp, Olga Vladimirovna Rozanova,

Grete Stern, Ella Bergmann-Michell, Claude Cahun, Valentina Kulagina, Varvara Stepanova o Dorothea Lange.

A partir de ahí, figuras de la posguerra como Lee Krasner o Jacinta Gil pueden marcar la transición a la tercera ola, donde como ejemplo, se podrían incluir obras como las de Sara Grilo, Soledad Sevilla, Valie Export, Angels Ribé, Gina Pane, Eugenia Balcells, así como otras inscritas en diferentes lenguajes de la posmodernidad como Susana Solano, Ángeles Marco, Esther Ferrer, Dara Birnbaum o Cindy Sherman.

Los inicios de las políticas de género aparecen con mayor claridad en los años 90, época representada en la colección con nombres como Berta Álvarez Cáccamo, Ana Teresa Ortega, Helena Almeida, Maribel Doménech, Carmen Navarrete o Azucena Vieites.

Por último, el recorrido puede culminar contextualizando una cuarta ola feminista, atravesada por corrientes como el feminismo interseccional, el transfeminismo, la teoría queer, el activismo de redes etc. que se manifiesta en las obras de Martha Rosler, Rula Halawani, Cabello/Carceller, Laurie Simmons, Mona Hatoum, Gillian Wearing, Joana Hadjithomas, Lola Lasurt o Nadia Benchallal, entre otras.

Otro de los caminos que ofrecerá la experiencia multirrecorrido servirá para destacar el papel que han jugado artistas valencianos como Doro Balaguer, Juan Genovés o Miquel Navarro, y al mismo tiempo trazar una línea que destaque, entre otras, a las artistas valencianas como Ángeles Marco, Soledad Sevilla, Ángela García, Isabel Oliver, Ana Teresa Ortega, Carmen Navarrete, Carmen Calvo o Victoria Civera.

De este modo, el espacio de la colección se configura como un espacio permanente pero versátil, que ofrece una visión fluida y promueve la percepción activa y el recorrido participativo, con el objetivo de reconstruir los innumerables relatos que pueden tener cabida en un repertorio patrimonial tan plural y enciclopédico como el del IVAM.

4.3. TIC. Colección y tecnologías digitales

Una de las apuestas para la colección es la incorporación del *software* necesario para el desarrollo de visitas virtuales, tecnologías interactivas y multimedia.

El uso de las tecnologías amplía las posibilidades a la hora de mostrar las colecciones y ofrecer experiencias más dinámicas, inclusivas y accesibles. Si bien es cierto que su uso se encuentra en una fase incipiente, también es cierto que ya contamos con numerosas experiencias exitosas que avalan su capacidad a la hora de acercar el patrimonio a públicos diversos.

Exploraremos el potencial de las tecnologías digitales en la museología crítica, especialmente a través de aplicaciones interactivas que permiten a los públicos adoptar un rol más activo a la hora de interpretar y contextualizar la propia colección.

4.4. Ampliación del acervo y política de adquisiciones

La ampliación del acervo parte de una apuesta basada en un aumento no cuantitativo sino cualitativo respecto a la política de depósitos, donaciones y daciones. Es importante tener en cuenta el coste que supone el mantenimiento de las obras de colecciones que no forman parte del patrimonio propio del IVAM, y por tanto revisar, mejorar las condiciones de depósitos para el museo aplicando criterios más selectivos.

Junto a algunos grandes nombres de la escena internacional que me gustaría incorporar, me parece imprescindible detener la mirada en la fuerza de la artisticidad valenciana

contemporánea, en la influencia y fuerza del colectivo artístico de la Comunidad, que considero infrarrepresentado. El IVAM ha prestado atención a sus figuras del S.XX, pero no tanto a algunos nombres de finales de siglo y de las dos primeras décadas del S.XXI y artistas que, aunque no son nacidos en Valencia puede considerarse que pertenecen a su escena artística, pasada o presente. El objetivo es construir una historiografía puesta al día del arte contemporáneo valenciano.

4.5. Otras propuestas de innovación y mejora

- Afianzar puentes de colaboración con las universidades para fomentar la investigación sobre figuras clave de la colección y desarrollar de seminarios, publicaciones y eventos teóricos.
- Activar lecturas no hegemónicas de la colección en clave de género, medioambiental y de atención a otras epistemologías, tal y como se propone más adelante.
- Diseñar un plan de visibilidad de la colección e intercambio con otros centros.
- Establecer alianzas estratégicas con el coleccionismo valenciano, estatal e internacional.
- Llevar a cabo una búsqueda activa de materiales documentales que refuercen el acervo.
- Incluir formas de patrimonio inmaterial como parte de la colección.

5. PROGRAMACIÓN

5.1. Líneas programáticas transversales

Me gusta tener presentes las palabras de Mieke Bal, para quien «el arte piensa». Según la autora, las obras de arte no son ilustraciones de ideas sino más bien «objetos teóricos» que despliegan reflexiones acerca del mundo y poseen su manera específica de producir conocimiento⁴. A partir de esta premisa, la columna vertebral de la programación será la colección, entendida como el cuerpo vivo del museo, que servirá de marco para establecer referencias, rasgos y puntos de fuga desde los cuales delinear las narrativas. De este modo, colección y exposiciones temporales van de la mano y operan como ámbitos interdependientes.

Algunas de las líneas maestras que atravesarán la programación serán:

- Reactivación. Impulsar la visibilidad y producción de las artes en la Comunidad Valenciana.
- Inmersión. Plan de visitas de comisarios, directores y agentes culturales.
- Equilibrio. Entre trayectorias artísticas y entre tipologías de exposiciones.
- Accesibilidad, cercanía y apertura de públicos. Contenidos claros y accesibles.
- Coaliciones transescalares público-privadas.
- Coproducciones y colaboraciones. Con instituciones nacionales e internacionales.
- Nuevas redes colaborativas y fortalecimiento institucional.
- Apoyo al circuito galerístico de la Comunidad.
- Desarrollo de museologías críticas en los lenguajes y las gramáticas de montaje.

Para todas las exposiciones se puede fácilmente partir de una o varias piezas de la propia colección IVAM y tirar del hilo hacia puntos de fuga que entrarán en conversación con los artistas y discursos del presente, como los que se proponen más adelante.

4. Bal, M. (2015). *Tiempos trastornados: análisis, historias y políticas de la mirada*, Akal.

Uno de los ejes discursivos, tanto en programación como en adquisiciones, abordará la importancia de las tradiciones artesanas en la Comunidad Valenciana, que servirá como punto de partida para repensar la recuperación de lo vernacular y los materiales tradicionales propios de la artesanía, abriendo paso a técnicas que históricamente han permanecido en perímetros subalternos, asociadas a imaginarios que han quedado jerarquizados y relegadas a categorías inferiores. Integrar el lenguaje de estas materialidades supone recuperar saberes, voces y horizontes epistemológicos que han sido silenciados. La innovación, en este contexto, pasa por entablar un diálogo fecundo con el pasado.

El propio Julio González, nacido en el seno de una familia de artesanos metalúrgicos, exploró las posibilidades plásticas del hierro para elevarlo al ámbito de las artes visuales. Y es que, afortunadamente, como apuntaba Bruno Latour, «la denostada palabra “tradición” ya no nos asusta; la entendemos como sinónimo de capacidad de inventar, de transmitir y, por lo tanto, de durar»⁵. Se trata, en definitiva, de mirar al pasado para hablar del futuro.

Otro eje clave es la noción de «conocimiento situado», desarrollado por Donna Haraway⁶ como parte de su crítica al relativismo y a la falsa neutralidad y universalidad de las formas de conocimiento científico. Todo saber está producido desde contextos históricos y sociales particulares, y por tanto también mediado por subjetividades y situaciones específicas. Según Haraway, debemos insistir en una mejor descripción del mundo, y para ello es necesario crear nuevos signos, y nuevas dimensiones de esos signos, que requieren nuevos aprendizajes.

En este marco, los proyectos se entienden como plataformas de experimentación capaces de generar esos nuevos signos y dimensiones. En la misma línea, partiremos del concepto de «ecología de los saberes» de Boaventura de Sousa Santos, quien pretendía ir más allá del «pensamiento abismal de las concepciones occidentales de la modernidad». Nos alineamos con la dirección propuesta por el sociólogo, en la que los discursos artísticos y curatoriales —entendidos como contra-epistemologías—, reconocen la pluralidad de pensamientos heterogéneos y enfatizan las interconexiones dinámicas entre ellos⁷.

Otra línea de trabajo desarrolla la criticidad de los dualismos que asumen un adentro y un afuera de la naturaleza, construyendo gestos para avanzar hacia nuevas alianzas con entidades no humanas, que reconozcan la importancia crítica de las dependencias y colaboración entre especies. Como señala Natasha Myers «no existe nada parecido a un entorno «ahí fuera»; nuestro sistema sensorial, articulado en relación con otros seres, ya es más que humano, envuelve nuestras intuiciones, recuerdos, sueños, esperanzas, deseos, placeres y horrores»⁸. Para ello, necesitamos reconocer que el futuro más allá de lo humano exige que demos un paso hacia nuestra responsabilidad con la tierra, reinventar nuestras comunidades y relaciones. El colapso de la división entre naturaleza y cultura requiere diseñar un nuevo vocabulario, con nuevas configuraciones para referirnos a los elementos de nuestra subjetividad posthumana⁹. Estas formas también diluyen las categorías binarias de vivo/no vivo, para reconocer como sujetos no solamente a los animales no humanos, sino también a los minerales, la tierra, el agua y todas las entidades que componen el planeta.

5. Latour, B. (2021). *¿Dónde estoy? Una guía para habitar el planeta*. Taurus, p. 108.

6. Haraway, D. J. (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres. La reinvención de la naturaleza*. Cátedra.

7. de Sousa Santos, B. (2007). Beyond abyssal thinking: from global lines to ecology of knowledges, en *Review* 30, pp. 45-89.

8. Myers, N., Middlehof, F., Peselman, A. (2023). Stories are seeds. En *Narrative Culture*, Vol. 10, N. 2, Wayne State University Press, pp. 268-269.

9. Braidotti, R. (2013). *The Posthuman*. Cambridge Polity Press, p. 82.

Algunos ejes de investigación se inspiran en la corriente del realismo especulativo, que aborda la realidad reflexionando sobre las posibilidades más allá de la apariencia inmediata de las cosas, con algunos pensadores como Graham Harman, Quentin Meillassoux y Ray Brassier. Asimismo, se explora el interés por los colectivos artísticos, y por lo que se conoce como *Discard Studies*¹⁰, inspirado en algunos artistas de vanguardia que, ya en su día, optaron por el *assemblage* y la incorporación en sus obras de objetos encontrados, materiales pobres y cotidianos.

Entre otras líneas, también se explorarán las conexiones con cosmovisiones indígenas. Como señala Ticio Escobar «La capacidad que detenta el arte indígena de proyectarse más allá del ámbito de la forma, sin renunciar a los oficios de la belleza, puede aportar no un modelo, pero sí un indicio al arte contemporáneo, ansioso por compaginar los indispensables expedientes formales con sus compromisos pragmáticos».¹¹

Además, uno de los focos de atención serán los contextos rurales de la Comunidad Valenciana, como lugares desde donde proyectar conexiones. Pensaremos en clave de territorios fluidos, que rompan con los binomios centro/periferia, urbano/rural pues «el enfoque dicotómico clásico incide en establecer diferencias entre lo urbano y lo rural sin ocuparse de posibles relaciones de influencia entre ambos contextos».¹²

Por último, la propuesta *Museo Anfibio* se concibe como una iniciativa transversal que articula procesos de creación contemporánea, memoria colectiva y acción territorial desde una perspectiva relacional y ecosistémica.

El término anfibio alude a organismos capaces de habitar y transitar entre el agua y la tierra, desempeñando un papel crucial en la transferencia de materia y energía entre ambos medios. Esta condición simbólica permite trasladar su significado al ámbito cultural, donde los museos pueden actuar como mediadores entre territorios físicos y simbólicos, mediando nutrientes y vida, memorias y saberes.

El Museo Anfibio no se concibe como una mera línea programática, sino como un espacio de investigación, producción y acción cultural expandida, que atraviesa los distintos departamentos del IVAM articulando redes con otros territorios valencianos, nacionales e internacionales. Esta iniciativa pretende consolidar un modelo de museo territorial y relacional, capaz de activar patrimonios materiales e inmateriales y producir memorias ecosistémicas en diálogo con las comunidades que lo sustentan.

5.2. IVAM Alcoy

Mi propuesta para la dinamización del Centro de Arte de Alcoy es una programación híbrida multidisciplinar entre la colección y los proyectos temporales, siguiendo la estela que se ha planteado en la programación general. Con el fin de mantener una coherencia con la idea de la colección como el eje sobre el que vertebré toda la programación de museo, esta servirá también para establecer puntos de fuga en las salas de la sede de Alcoy, poniendo mayor énfasis en la creación valenciana. El acervo patrimonial del IVAM se mostrará a través de una selección de obras, o de una sola obra, que sirva para tirar del hilo y generar diálogos con proyectos de artistas de la escena más actual. Por ejemplo, el lenguaje del orfismo de su máxima exponente, Sonia Delaunay, puede ser un interesante detonante para mostrar un proyecto de Tania Candiani. El trabajo de esta reconocida artista mexicana se extiende al

10. Zubiaurre, M. (2021). *Basura. Usos culturales de los desechos*. Cátedra, p. 92.

11. Escobar, T. (2023). *El desquicio. Notas sobre los contratiempos del arte*. Revista de Occidente p. 21.

12. Grupo de Estudios sobre Ecologías del Sistema del Arte (2013-2016). *Lecturas comentadas, debates y presentaciones*. Matadero Madrid, p. 79.

campo experimental a través de lenguajes visuales, sonoros, textuales y simbólicos. Muchos de sus proyectos consideran el universo del sonido y la política de la escucha como una herramienta capaz de ampliar y transformar las percepciones, tanto humanas como no humanas. Una parte fundamental de su práctica está relacionada con las políticas y prácticas feministas, entendiéndolas como una experiencia comunitaria, afectiva y ritual. Suele involucrar grupos de trabajo interdisciplinarios en diversos campos, consolidando intersecciones entre arte, literatura, música, arquitectura, ciencia y trabajo, con énfasis en conocimientos y técnicas ancestrales, tecnologías y su historia en la producción de conocimiento.

Este enfoque irá vinculado al carácter multidisciplinar de IVAM Alcoy, que permitirá el desarrollo de un espacio dinámico idóneo también para algunos de los proyectos de programación expuestos anteriormente. Del mismo modo, su singularidad arquitectónica unida al hecho de que el espacio cuente con estudio de grabación, espacio de talleres y un piano de cola, entre otras cosas, es el entorno perfecto para desarrollar al máximo la línea de transdisciplinariedad que se propone en el apartado siguiente.

5.3. Transdisciplinariedad

Mantener el arte contemporáneo como categoría hermética no hace sino empequeñecer su capacidad de generación de diálogos con el presente. Ya en 1980 Henri-Riviere hablaba de esta tendencia como algo inherente al propio concepto de museo: «¿No tienen acaso su origen en los *museion* (...) en que se combinaban la reflexión filosófica con las disciplinas del arte, de la naturaleza y del universo? ¿o tal vez en los gabinetes de curiosidades de los humanistas del renacimiento europeo, cuyo carácter manifiestamente heteróclito reflejaba una penetrante concepción del mundo?»¹³.

Mi proyecto propone la inclusión de un componente de transdisciplinariedad que alimente los lenguajes del arte contemporáneo con algunos propios de otras disciplinas tanto de las humanidades, como el diseño y la arquitectura, siguiendo destacados ejemplos como el MAK de Viena (Austria), la Pinakothek der Moderne de Munich (Alemania), The National Gallery in Oslo (Noruega), el MoMA (Nueva York) o el MAXXI de Roma (Italia); como del ámbito científico como el Exploratorium at Pier 15 de San Francisco (EE.UU.), el Crosshatch Center for Art and Ecology Bellaire de Mineápolis, (EE.UU.), The Museum of Tomorrow de Río de Janeiro (Brasil) o el nuevo programa New Art&Planetary futures en el Natural History Museum de Londres (Inglaterra), entre otros.

6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE REDES E INTERNACIONALIZACIÓN

Este proyecto propone trabajar alineados con el marco conceptual anteriormente propuesto, incidiendo en las relaciones internacionales a través de alianzas estratégicas con especial énfasis en establecer sinergias a largo plazo entre las escenas locales, regionales, nacionales e internacionales. Una de las nociones que me interesa a este respecto es la de «internacionalización no linear». Este concepto «integra tanto la desinternacionalización como las decisiones de reinternacionalización para capturar los movimientos de ida y vuelta de una organización (museo) a lo largo del tiempo»¹⁴.

13. Henri- Riviere, G. (1980). *Museos e interdisciplinariedad*. Museum, Vol. XXXII, n. 1/2, pp. 4-5.

14. Ritvala, T., Piekkari, T., Henrika, F., Nina, G. (2017). *The International Expansion of an Art Museum: Guggenheim's Global-Local Contexts*. Springer International Publishing, p. 4.

6.1. Plan de internacionalización del IVAM

Una de las líneas de acción fundamentales de mi proyecto de dirección está centrada en la internacionalización del museo y el desarrollo de redes de colaboración. Los primeros años del IVAM vieron un momento dorado que posicionó al museo en la escena artística internacional en un breve periodo de tiempo, que se fue debilitando con el cambio de siglo. El mero hecho de incorporar nombres internacionales relevantes tanto en el programa de exposiciones como en la propia colección o de comprar exposiciones «enlatadas» a otros museos dista mucho de la idea de museo con una intención genuina de posicionamiento en la escena global. Para ello, propongo unas directrices renovadas como parte de un plan estratégico de internacionalización orientado a reposicionar su imagen en el exterior con una identidad sólida y propia.

6.2. Líneas de acción

- Internacionalización de los fondos aumentando el número de préstamos de obras.
- Exposiciones de la colección en centros internacionales.
- Intercambios de colecciones con museos de referencia.
- Exportación de proyectos propios e itinerancias.
- Coproducciones de exposiciones con centros internacionales.
- Proyectos de cooperación.
- Presentaciones públicas del museo en seminarios, congresos y foros internacionales.
- Participación del museo en eventos y actividades internacionales.
- Difusión del museo a partir de la publicación en textos internacionales.
- Creación de proyectos online que permitan el acceso a los fondos de manera virtual.
- Participación en Bienales internacionales.
- Presencia activa en asociaciones.
- Potenciar la presencia del museo en foros de debate.
- Impulsar la imagen internacional del museo a través de las redes y otros medios.

6.3. Redes de colaboración nacionales, regionales y locales

El plan estratégico internacional no resta importancia a la atención que se prestará al contexto local, regional y nacional. Por el contrario, parte del entendimiento de que la cultura es universal, aunque se impulse desde lo local. Prestar atención al contexto cercano no es incompatible con pensar en clave global. Consolidar la imagen internacional del museo repercute de manera directa en el tejido local, permitiendo concebir la idea de entorno globalizado como territorio comunitario.

Una entidad comprometida con la cultura y la sociedad ha de adoptar un enfoque «glocal». Lucy Lippard nos recuerda que el paisaje local es un reflejo de problemáticas globales, y que la suposición de una dicotomía entre lo local y lo global ignora el hecho de que lo global no es más que la suma de múltiples «locales»¹⁵. Desde esta premisa y retomando la conocida sentencia «Pensar globalmente, debatir y actuar localmente», el objetivo es fomentar una incidencia local y nacional en el marco de un proyecto internacional integral, es decir, trabajar en todo momento estableciendo puentes ciudad-comunidad-estado-panorama internacional, propiciando interacciones entre todos estos niveles.

15. Lippard, L. R. (2014). *Undermining. A Wild Ride Through Land Use, Politics, and Art in the Changing West*, The New Press, p. 136.

El mismo enfoque del plan de internacionalización será trasladado al plano nacional, donde he mantenido relaciones laborales y de colaboración con numerosos centros y museos del Estado.

La misma atención será cultivada en lo que respecta al tejido regional y local, a través de nuevos programas, como el Museo Anfíbio, el foco en la «mediterraneidad» o en las miradas desde las periferias. En este sentido, se propone dar un impulso especial a iniciativas como L'IVAM al territori, creado para establecer puentes con el medio rural valenciano, actualmente centrado en la colaboración con Colegios Rurales Agrupados (CRA).

Una de las principales líneas de trabajo apuntará a la identificación de proyectos afines en contextos similares, proponiendo esquemas de colaboración que alimenten la generación de contenidos, tendiendo lazos hacia el exterior y, en paralelo, reforzando el contexto regional y nacional.

7. OTRAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN

7.1. Nuevas tecnologías y transformación digital

Como señalé en el apartado dedicado a la colección, otra de las apuestas clave del proyecto de museo será la transformación digital, una línea que atravesará todo el plan de innovación de la institución. En este sentido, haré uso de los tres grandes grupos de nuevas Tecnologías: TAC (Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento) Las TEP (Tecnología del Empoderamiento y la Participación) y Las TRIC (Tecnologías en la Relación la Información y Comunicación).

En el marco de las estrategias de reinención de la experiencia museológica, se impulsarán proyectos que integren tecnologías digitales. La utilización de estos recursos es un elemento para ofrecer experiencias accesibles y transformadoras a todo tipo de públicos, y un recurso esencial para la captación de nuevos públicos jóvenes, quienes serán los visitantes asiduos del futuro de la institución.

La implementación de este tipo de experiencias se propone desde una triple vía. Por un lado, a partir de la inclusión de alguna/s obras en exposiciones colectivas, que hagan uso de tecnologías como parte del relato curatorial. Por otro, a partir de la muestra de proyectos específicos con orientación digital, fundamentalmente en la sede de IVAM Alcoy, en línea con la propuesta más experimental. Finalmente, se irán introduciendo algunas de estas aplicaciones como parte de los recursos facilitados a los usuarios para explorar de manera más activa las visitas al museo, siguiendo modelos como los del Metropolitan Museum de Nueva York o el Louvre de París. Además, se promoverá la integración de herramientas digitales para la automatización de procesos internos, mejorando la eficiencia operativa y facilitando la colaboración interdepartamental.

7.2. Educación, mediación y actividades

Una de las apuestas parte de la desjerarquización departamental, situando la educación, la mediación y las actividades al mismo nivel que el programa expositivo, y no supeditado a este. El conocimiento crítico que se construye desde estos departamentos no ha de concebirse como complementario o como mera extensión de la voz curatorial. Es más, a menudo son estos agentes quienes operan como generadores de nuevos públicos y de comunidades de larga duración, uno de los objetivos de mi plan de dirección.

Se buscará fomentar el desarrollo de procesos creativos y estimular la capacidad crítica de los visitantes. Desde la mediación se promueve que, a través del arte, el individuo reflexione —y actúe— sobre el momento presente y comprenda la importancia de la creación de conocimiento mediante la representación. La dimensión formativa continuará muy presente, a partir de un modelo de programación que ofrece mecanismos para que los ciudadanos asimilen con espíritu crítico los hechos que suceden tanto en su entorno cercano como en el global.

El deseo es que el IVAM sea percibido por toda la comunidad como un espacio propio, fomentando el sentido de pertenencia mediante estrategias diversas de acercamiento. El público se convierte en participante, en agente activo. Esto se logrará a partir de un programa versátil, multidisciplinar e inclusivo, para trabajar tanto en el afianzamiento de los públicos actuales como en el desarrollo del segmento de «nuevos públicos».

Se propone para ello una mediación crítica que sitúe a los y las visitantes en el centro, basada en los valores de la diferencia y el intercambio horizontal, explorando metodologías innovadoras. El museo solo puede desarrollar capacidades de transformación real si asumimos que cada visitante es único pues «cuando el público alcanza una experiencia significativa, se puede decir que ha podido desarrollar vínculos personales con eso que ha visto (...) que ha logrado percibir y aprender desde un territorio cargado de afectos, de emoción y de una conexión con su propia vida»¹⁶.

Se continuará la tarea de difundir el conocimiento en todos los sectores de la población, promoviendo las experiencias intergeneracionales y transgeneracionales. Se plantearán elementos como añadir la cultura popular para aproximarse a las generaciones más jóvenes y se propondrá la creación de un «consejo asesor de jóvenes», tomando como referencia iniciativas como las del MACBA en Barcelona o INDEX en Estocolmo.

Este impulso al acercamiento del público también se basará en la adopción de lenguajes más empáticos, como el «lenguaje fácil», la «gestión de la atención», así como en el diseño de experiencias más estimulantes y cercanas. No solo importa qué relatos se cuentan, sino cómo se cuentan. En este sentido, modelos de «interpretación como experiencia», como el del Getty Museum pueden ser especialmente efectivos¹⁷.

Del mismo modo que el resto del plan estratégico, este departamento abordará la inclusión desde la diversidad, la igualdad y la pluralidad. Se profundizará en temas como teoría tullida, diversidad sexual e interseccionalidad, apoyándose en pedagogías feministas, teorías en torno al giro afectivo¹⁸ y el Museo Participativo¹⁹.

Todo ello pasa por una propuesta situada que proponga una nueva lógica de proximidad a los públicos con un enfoque socio-constructivista²⁰ enfocada a públicos que llegan con conocimientos previos o saberes propios a través de la escucha activa y afectiva. Así, las propuestas curatoriales y las educativas caminarán de la mano para desarrollar una producción sostenida de nuevos significados y conocimientos, un proyecto basado en públicos donde los espacios de mediación cultural son espacios de creación de conocimiento compartido y poseen un valor intrínseco propio.

16. Tome, M.C. (2022). *Mediación, públicos, voces diversas*. 15 Bienal de Cuenca, p. 26.

17. Burnham, R. y Elliott, K. (2011). *Teaching in the art museum: interpretation as experience*. J. Paul Getty Museum.

18. Entre las autoras que se enmarcan en «el giro afectivo» están Sara Ahmed (2015). *La política cultural de las emociones*, y Lauren Berlant (2011). *El corazón de la nación: ensayos sobre política y sentimentalismo*.

19. Para este tema recomendando autores como Markus Miessen o Nina Simon.

20. Feuerstein, R. (1996). La teoría de la modificabilidad estructural cognitiva. *Educación Cognitiva I*, pp. 31-75.

7.3. Biblioteca y centro de documentación

Los fondos de la Biblioteca continuarán en permanente proceso de ampliación mediante procesos de adquisición, intercambio y donación. Se propone un impulso a este departamento, fortaleciendo la red de colaboraciones y participando en encuentros sobre la materia. Lo mismo se aplicará al archivo documental. Además, propongo el desarrollo de una programación propia, así como abrir un espacio híbrido entre colección y biblioteca con las ediciones especiales y libros de artista. También la búsqueda activa de materiales documentales que puedan reforzar el nuevo relato polifónico de la colección y ampliar sus lecturas. El acervo de más de 50.000 documentos, unido a la limitada capacidad de la biblioteca de un máximo de 26 usuarios, me lleva a plantear un concepto de biblioteca expandida, un formato que pretende incluir cápsulas de lectura y consulta salpicadas a lo largo del centro museístico.

7.4. Accesibilidad e inclusión

En la actualidad, debemos entender la universalidad como una forma de atender a lo particular, incorporando el mayor número de elementos posibles que ofrezcan una visión lo más plural de nuestro entorno social. Cuando hablamos de un enfoque inclusivo, éste debe articularse en dos dimensiones: la del acceso y la de la representación. En este sentido, tanto la planificación como una evolución continua resultan fundamentales, ya que las necesidades de los grupos sociales cambian con el tiempo.

Los ítems a tener en cuenta no se limitan únicamente a aspectos de adecuación espacial (rampas, accesibilidad física, etc.), sino que incluyen también dimensiones como el lenguaje (braille, «lenguaje fácil», subtítulos, lengua de signos, etc.) y la implementación de medidas que rompan con el capacitismo, permitiendo la visita al museo desde la diversidad cognitiva y funcional. La inclusión debe trabajarse desde la diversidad, la igualdad y las posibilidades, atendiendo también a las directrices de responsabilidad social recogidas en la norma ISO 26000.

Además de revisarse los planes de accesibilidad del edificio y acometer las reformas pertinentes, se propone reforzar el plan de adaptación de obras de arte para colectivos con capacidades diferentes, mediante audiodescripciones, modos de lectura táctil y audio recorridos especiales. Esta atención será trasladada a los programas de visitas guiadas para personas con baja visión y normovidentes, así como visitas con intérprete de lengua de signos y otras dirigidas a colectivos en riesgo de exclusión.

La difusión de este tipo de iniciativas es esencial no solo para visibilizar el compromiso institucional, sino para facilitar su consulta. Por ejemplo, las visitas con lengua de signos estarán disponibles en la web, atendiendo no sólo a los visitantes físicos sino a quienes accedan a las exposiciones de manera virtual, siguiendo referentes como el Metropolitan Museum de Nueva York.

7.5. Comunicación y marketing

Se propone actualizar un pormenorizado plan de comunicación y prensa, que contemple consolidar el apoyo de medios, especializados y generalistas, así como ampliar el archivo virtual de materiales para su posterior consulta electrónica.

Se contempla la realización de una *newsletter* IVAM, con envíos periódicos, y se apostará por incrementar la presencia del Museo en las redes sociales y el directo en *streaming*, así como el uso de herramientas alternativas sostenibles como Ecosia. Activaremos TIKTOK

como herramienta de difusión tomando como modelo las experiencias exitosas de instituciones como el Museo del Prado o la Galería de los Uffizzi, y se explorará el uso de otras plataformas emergentes.

7.6. Igualdad de género

Mi experiencia y especialización en el ámbito de los ecofeminismos atravesará todo el proyecto de dirección. Las líneas de acción estarán orientadas a garantizar la visibilidad de las mujeres tanto en la programación como en la representación y se atenderá a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Otro elemento será trabajar con un lenguaje no sexista²¹, ya que los modos de enunciación influyen en cómo nos percibimos y somos percibidos, tanto como agentes como desde la institución. A partir de estos pilares básicos será posible detectar otro tipo de necesidades, tanto por parte del equipo como de las personas usuarias del centro y las comunidades del entorno, generando acciones —seminarios, exposiciones, escuelas de empoderamiento, etc.— que respondan a ellas.

7.7. Publicaciones y materiales gráficos

En la línea de publicaciones y materiales gráficos de difusión se aplicarán criterios de ecoedición, que se unirán a publicaciones descargables on-line, en formato digital y *flip-book*, así como el desarrollo de libros multimedia.

La impresión de folletos y hojas de sala atenderá a criterios de sostenibilidad (impresiones en papel ecológico y reutilizable).

8. PLAN DE SOSTENIBILIDAD

8.1. Un museo de corte ecosocial. Del egocentrismo al ecocentrismo

En un momento de emergencia ecológica como el que nos encontramos, se vuelve imposible hablar de instituciones desligadas de sus competencias ecosociales. Los museos deben, pues, repensar formas más sostenibles de gobernanza cultural y reimaginar su metodología de trabajo. Para cumplir con este cometido han de adaptar sus prácticas, edificios, programas y colecciones con el objetivo de estar preparados para los desafíos futuros.

Partiendo de la base de que no hay soluciones fáciles a problemas complejos, ni salidas unidimensionales a problemáticas multifactoriales, las instituciones dedicadas al arte y la cultura han de emprender un cambio de paradigma. Pero, como bien apunta Jorge Riechmann, no se trata solo de transformar sistemas externos, sino de sistemas internos de pensamiento con los que lo externo es coextensivo, porque «romper con el paradigma actual requiere mucho más que plantear exigencias a nuestras instituciones degradadas» sino que «el desafío mayor es que cada una de nosotras y nosotros trabaje dentro de nuestras propias redes de influencia para explorar cómo nosotros mismos podemos comenzar a cambiar las organizaciones e instituciones en las que estamos integrados»²².

21. Dentro del amplio número de guías editadas la de la Fundación ONCE incorpora apartados específicos relativos a la diversidad funcional. <https://www.once.es/Comprometidos/observatorio-de-igualdad/documentos-y-enlaces-de-interes/documentos-de-interes-observatorio-igualdad/guia-para-el-uso-no-sexista-del-lenguaje>.

22. Riechmann, J. (2022). *Simbioética. Homo sapiens en el entramado de la vida. Elementos para una ética ecologista y animalista en el seno de una Nueva Cultura de la Tierra gaiana*. Plaza y Valdés, pp. 62 y 63.

8.2. IVAM sostenible²³

Siguiendo el esquema clásico del Desarrollo Sostenible, las bases para un proyecto cultural sostenible deben ser: viabilidad económica, vitalidad cultural, equidad social y respeto medioambiental, cuatro esferas que han de entenderse interconectadas.

John Hawkes, en *The Fourth Pillar of Sustainability* (2001), señalaba la importancia de la cultura para el desarrollo sostenible más allá de su papel como una herramienta de difusión y desarrollo de la sostenibilidad. El patrimonio y la sostenibilidad son dos conceptos íntimamente unidos, ambos encaminados a proporcionar el bienestar y bien común.

Pero este es un camino no exento de dificultades, y un cambio de modelo sistémico como el que necesitan nuestras instituciones culturales no puede acometerse de forma inmediata. La institución concebida como ecosistema debe alinearse con principios de ecoeficiencia y proponer un plan donde además de prestar atención a la huella de carbono, no se pierdan de vista el resto de las huellas (energética, digital, hídrica, etc.), así como otro tipo de medidas como la apuesta por la producción local y de kilómetro cero, los materiales no contaminantes, la reducción en los transportes, y otras relacionadas con la salud de los trabajadores.

Para lograr una sostenibilidad real, es necesario contar con una hoja de ruta sistémica situada, centrada en las posibilidades del IVAM y del contexto local. Por este motivo, tras el estudio del estado de la cuestión para realizar un diagnóstico, propongo la creación de un plan *ad hoc* y el desarrollo posterior de un decálogo, en línea con los que he creado en ocasiones anteriores.

8.3. Implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible

Lamentablemente, en la redacción original de la Agenda 2030 la cultura se dejó de lado, a pesar de la conocida campaña «El futuro que queremos incluye la cultura» para apoyar la inclusión de un objetivo específico dedicado a esta. No obstante, sí se reconoce en al menos cinco de sus metas²⁴. En cualquier caso, como señala Alfons Martinell, «hemos de analizar críticamente esta agenda a la vez que proponer líneas de acción para trabajar la dimensión cultural en los planes que se deriven de este documento»²⁵. En este marco, además de atender los objetivos, metas e indicadores que constituyen la Agenda, se hace necesario transformar los imaginarios y crear referencias culturales que actúen como catalizadores para promover un planeta más sostenible. La cultura ocupa un papel central en los planes europeos de recuperación, con metodologías y planes de gestión más sostenibles, inclusivos y con una visión de futuro renovada. La Agenda propone una transformación hacia una cultura que reconozca nuestra interdependencia con la salud del planeta y la necesidad de una redistribución justa de recursos. Para que esta transformación suceda, es necesario adoptar determinados valores y estilos de vida que constituyen la esencia de los ODS: alianzas democráticas, solidaridad, respeto a la diversidad, igualdad y conciencia de lo común. En definitiva, una cultura que dé valor a lo intangible y lo común²⁶.

23. Será de ayuda tener a mano la guía ISO 19011:2002 que ofrece pautas de integración de recursos sostenibles, la norma ISO 14001, el estándar internacional para la Gestión Ambiental, así como la norma UNE-EN ISO 14006. Es importante detenernos a hacer análisis del Ciclo de Vida (ACV) y tener en cuenta la cadena de producción desde su origen.

24. Véase: www.agenda21culture.net/sites/default/files/culturaods_web_es.pdf.

25. Martinell Sempere, A. (2020). ¿Por qué los Objetivos de Desarrollo Sostenible no incorporan la cultura? En *Cultura y Desarrollo Sostenible. Aportaciones al debate sobre la dimensión cultural de la Agenda 2030*. REDS, p. 9.

26. Para este capítulo recomiendo: G. Haro, M., Martinell, A. (2021). *Hacia una cultura sostenible*. REDS.

9. PLAN DE GESTIÓN

9.1. Filosofía y criterios de trabajo

Propongo un modo de trabajo transversal e interdependiente, basado en una alta calidad relacional. El museo se concibe como un espacio socioafectivo donde se disfrute del proceso, la participación y el compromiso. Se favorecerá la competencia versus la competitividad y se irá desarrollando un código ético y una política de responsabilidad social.

Partiendo de este modelo relacional se incidirá en tres aspectos:

Gestión de la innovación, a partir de un *feedback* transversal que implique a todo el equipo, trabajando como foro catalizador de las propuestas de innovación.

Evaluación y mejora continuas, a partir de procesos más transversales y dinámicos, en el marco del modelo EFQM para la consecución de la excelencia en la gestión de las organizaciones. Se puede echar mano de la guía AEVAL y el Modelo EVAM para la evaluación, el aprendizaje y la mejora.

Aprendizaje colectivo, con la implementación de métodos de trabajo colaborativos donde la motivación y verbos como «escuchar» (escuchar activa al equipo, a los colaboradores, a los visitantes, a la sociedad), «opinar», «proponer» y «debatir» funcionen como palabras mantra.

9.2. Gestión del equipo y estrategia de implementación

Esta gestión parte de la idea de la institución como un ecosistema, que se piensa de manera holística e interconectada. Como consecuencia, no se puede programar únicamente desde los contenidos, sino que estos han de ir acompañados de una coherencia en los modos de hacer que se regirán por la estrategia de las diez “C”: compromiso, cuantificar, comunicar, conservar, colaborar, coproducir, compartir, contagiar, coeducar y consolidar.

9.3. Inteligencia emocional y liderazgo

El modelo de trabajo parte de la concepción de la institución como un cuerpo social, que tiene en cuenta los tres bloques que se muestran en el esquema inferior. La cabeza hace referencia a los aspectos intelectuales y conocimientos teóricos, las manos aluden a la acción y la necesidad de materializar el cambio. Por último, el corazón simboliza trabajo interior, el soporte entre las personas y la resiliencia personal.

9.4. Plan de financiación

El plan de internacionalización ayudará a la captación de fondos y facilitará encontrar potenciales patrocinadores a partir del desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

1. *Matching funds*
2. Programa de coproducciones.
3. Ámbito empresarial, entidades benefactoras y otros apoyos corporativos.
4. Redefinición del programa Amigos del Museo.
5. Programa Patronos del IVAM.
6. Impulso del mecenazgo.
7. Actualización de la cafetería, restaurante y tienda.
8. Nuevo programa de captación de fondos a través de eventos especiales.

9.5. Planificación

Se propone trabajar con un software de gestión de proyectos, como Trello, Airtable, Slack, Asana o Confluence. También se propone una herramienta de planificación estratégica: *backcasting*, un ejercicio de visión a futuro que incentiva la creación de una hoja de ruta con innovación y creatividad.

10. CONCLUSIONES

Con este proyecto de dirección, el IVAM se posicionará a la vanguardia como un equipamiento integrador, comprometido con la defensa del patrimonio, la sostenibilidad integral, el avance cultural, el conocimiento, la cohesión social y el arraigo en el territorio y la contemporaneidad. El museo operará como ágora *glocal* y como un activo permanente, poroso, relacional, responsable con la comunidad en que se inserta.

Concibo mi contribución como un catalizador que contribuya a que el IVAM se consolide como un epicentro internacional del arte contemporáneo, capaz de generar discursos propios y de promover la capacidad de análisis, investigación, conocimiento y acercamiento al sistema del arte, la cultura actual y su contexto cercano, estatal e internacional.

Asimismo, el museo se proyectará como una plataforma pionera en conectar a la sociedad y el territorio no solo con su pasado y su presente, sino también como espacio que dará forma a un futuro colectivo.

En definitiva, me planteo la dirección del IVAM como un reto tan ambicioso como estimulante: el de mantener y mejorar una institución cultural que responda con firmeza a un entorno cambiante. Un espacio —físico y simbólico— que ofrezca tanto nuevas maneras de mirar y pensar como de producir y presentar resultados. Un lugar innovador, gestionado eficaz y eficientemente, con criterios de excelencia, que ponga sobre la mesa alternativas que contribuyan a construir ciudadanía crítica y promover un cambio de paradigma para un futuro mejor.