

CONFIGURACIÓ DEL SISTEMA PÚBLIC DE CENTRES D'ART I CULTURA CONTEMPORÀNIES DE BARCELONA

INFORME PRECEPTIU
DEL COMITÈ EXECUTIU DEL CONSELL DE CULTURA DE BARCELONA

CONTINGUT:

1. MOTIVACIÓ
2. PROCEDIMENT
3. NECESSITAT D'UN CANVI DE CONFIGURACIÓ?
4. SITUACIÓ DELS DIFERENTS CENTRES
5. ESCALA DE SOLUCIONS SEGONS ELS MODELS QUE ES PERFILEN
6. RECOMANACIONS

1. MOTIVACIÓ

El continuat degoteig de notícies als mitjans sobre importants transformacions en el mapa dels equipaments dedicats a l'art i a la cultura contemporànies a Barcelona, recollint manifestacions dels responsables polítics i dels responsables d'alguns dels centres, sembla indicar que s'ha obert un debat sobre la configuració del sistema cultural de la ciutat que pot tenir conseqüències decisives tan en el curt com en el llarg termini. El Comitè Executiu del Consell de la Cultura de Barcelona no havia rebut formalment cap encàrrec d'assessorament sobre aquest tema, però el reglament del Comitè estipula que li correspon emetre informes preceptius, amb caràcter previ, sobre «(a) la creació de nous organismes o equipaments culturals de caràcter municipal, (b) els projectes normatius i reglamentaris municipals que incideixin sobre temes de política cultural o artística i (c) el nomenament dels responsables dels equipaments culturals municipals». És cert que alguns dels equipaments objecte de discussió no són exclusivament municipals, i en d'altres l'Ajuntament no té cap participació, però els efectes d'aquests possibles canvis tindrien una gran transcendència i impactarien en el conjunt del sistema cultural de la ciutat. Per aquest motiu, el Comitè va considerar que entrava dins de les seves competències i que estava reglamentàriament obligat a informar -d'ofici- sobre aquesta qüestió; i, en aquest sentit, en la reunió de 17 de novembre de 2011 acordà, per unanimitat, «*elaborar un informe preceptiu sobre el sistema públic d'art i de cultura contemporànies de Barcelona*». Igualment, s'acordà que aquest informe seria presentat en la següent reunió del Ple del Consell de la Cultura de Barcelona.

2. PROCEDIMENT

El Comitè acordà que la recerca per l'elaboració del l'informe hauria de consistir en una sèrie d'entrevistes amb responsables polítics i amb els directors dels centres públics directament afectats per aquest debat. Les converses es podien haver ampliat per incloure els directius dels principals centres "para-públics" de la ciutat, és a dir, les institucions formalment privades però amb una forta participació de l'administració en consorcis i patronats, així com els representants dels sectors creatius i professionals implicats. Les limitacions de temps per arribar a presentar l'informe davant del Ple del Consell de Cultura, així com criteris de rellevància, van desaconsellar aquesta

ampliació dels interlocutors. Les institucions privades formen part del conjunt del sistema i cobreixen importants necessitats, però no s'estava considerant en aquest moment cap canvi en la seva situació. La delimitació dels col·lectius implicats, per una altra banda, hagués estat particularment difícil, donat que la varietat de centres no només involucra al sector artístic, sinó també al cinema, les lletres, el pensament, la ciència, la universitat, etc.

En conseqüència, el llistat de persones entrevistades ha estat el següent:

JAUME CIURANA, Tinent d'Alcalde de Cultura, Coneixement, Creativitat i Innovació. Ajuntament de Barcelona (24/11/2011).

JOSEP RAMONEDA, Director del CCCB (28/11/2011).

LLUCIÀ HOMS, Director de Promoció dels Sectors Culturals, Institut de Cultura de Barcelona i Director de la Virreina Centre de la Imatge (29/11/2011).

BARTOMEU MARÍ, Director del MACBA (7/12/2011).

ESTEVE RIAMBAU, Director de la Filmoteca de Catalunya (7/12/2011).

MORITZ KUNG, Director de Canòdrom-Centre d'Art de Barcelona (13/12/2011).

ORIOU GUAL, Director de La Capella (13/12/2011)

MARTA CLARI, Gerent de l'Àmbit de Cultura, Educació, Creativitat i Coneixement de l'Ajuntament de Barcelona (13/12/2011).

VICENÇ ALTAIÓ, Director de l'Arts Santa Mònica (14/12/2011).

FERRAN MASCARELL, Conseller de Cultura. Generalitat de Catalunya (14/12/2011).

Totes les entrevistes van seguir el mateix guió, un qüestionari de 10 preguntes que cadascú rebé abans de la data de l'entrevista [i que s'adjunta com annex a aquest informe]. Cada entrevista va ser realitzada per una representació d'un màxim de tres membres del Comitè, amb l'assistència del Secretari del Consell de la Cultura per tal d'ocupar-se de la transcripció. Al marge d'aquestes entrevistes institucionals, va tenir lloc el 13/12/2011 una reunió d'un grup de treball format per Sergi Aguilar, Antoni Estrany, Àngels de la Mota, Àlex Nogueras i Glòria Picazo, en el qual participa també Rosa Pera, membre del Comitè, i es van discutir col·lectivament els temes del qüestionari.

L'informe, com a tal, no és una transcripció de les respostes a les deu preguntes, sinó una síntesi de la informació extreta de les entrevistes i organitzada al voltant de temes comuns.

L'objectiu de l'informe no és donar a conèixer l'opinió dels responsables polítics i directors dels centres, sinó emetre un diagnòstic i valoració de la situació, amb recomanacions específiques, segons la perspectiva i criteri del Comitè Executiu, al voltant de dos interrogants generals: (1) què s'està fent en relació a la configuració del mapa dels centres d'art i cultura contemporànies de Barcelona? i (2) què s'hauria de fer?

3. NECESITAT D'UN CANVI DE CONFIGURACIÓ?

Les respostes a la pregunta de si és necessari un canvi de configuració del mapa de centres públics són variades, però fins i tot moltes de les veus que es pronuncien en contra d'una transformació radical reconeixen que hi ha buits en el mapa que s'han de completar i que, com a conseqüència del context econòmic, s'han d'introduir correccions en el funcionament del sistema per fer-lo sostenible. Ningú pensa que el *status quo* actual es pugui preservar sense alteracions. Una qüestió diferent és si

aquest canvi és vist com a desitjable i una oportunitat de millora; com una resposta a carències sistèmiques, o bé com una fatalitat determinada per imperatius estrictament econòmics, que fan necessari adaptar el sistema buscant l'alternativa menys dolenta.

El grau mínim de modificació és aquell que es refereix a la demanda d'un centre d'art contemporani, vinculat o no a un edifici concret, com una peça clau que manca a la xarxa des del canvi d'orientació del Santa Mònica. En el següent esglaió es parla de millor coordinació entre programacions i, una mica més enllà, de sinèrgies a nivell administratiu que permetin compartir serveis i abaratir costos. Una vessant a nivell continguts seria la possibilitat de compartir col·leccions, posant-les a disposició de projectes expositius diferents. Un altre estadi seria el de fusions entre centres, tant quan es contempla l'absorció total d'un centre petit en un de més gran, com quan s'especula sobre absorcions parcials en forma d'ocupacions d'espais. El grau més elevat d'integració estaria representat per la possibilitat de constituir un gran conglomerat de centres que s'ocupen de la contemporaneïtat, agrupats sota una única supervisió i cúpula administrativa, però amb direccions independents, mantenint autonomia de discursos, continguts i programació. Pràcticament ningú vol parlar obertament de tancament de centres, però és evident que aquesta és la forma extrema d'alteració del mapa que plana com una amenaça sobre tota la discussió.

Cadascuna de les propostes o alternatives es fonamenta en una lògica de racionalització i millora del sistema, amb el desig de defensar i fomentar la qualitat, però a ningú se li escapa que també responen, en diversos graus, als condicionants econòmics i a la urgència d'introduir mesures d'estalvi per fer sostenible el sistema. La sostenibilitat del sistema és un objectiu ineludible, però a la vegada hem d'assegurar-nos de protegir un sistema que val la pena sostenir. I per tant els criteris econòmics no poden dictar per sí mateixos les decisions a prendre.

És probable que, tret de la primera problemàtica esmentada (la del centre d'art) cap de les altres opcions s'estarien contemplant si no ens trobéssim en un context econòmic desolador. El sistema públic de què parlem ha demostrat una marcada tendència al creixement, per dotar de recursos i estructures a un sistema cultural de la ciutat inicialment molt precari, però amb poc control sobre límits i objectius. A més, en temps de bonança, no es percebia la necessitat de coordinació. Si aquesta situació crítica ha de servir per racionalitzar el sistema, s'hauria d'aprofitar l'oportunitat, però s'ha de tenir molta cura de no malmetre'l i de no rebaixar els nivells d'excel·lència assolits en les darreres dècades. Això vol dir, en el cas que ens ocupa, no posar en perill cap dels models i dels equipaments que funcionen bé. Possibles canvis han de dirigir-se a aconseguir més eficàcia sense minvar l'ambició pel futur.

Cadascun dels centres objecte de discussió té una identitat, una funció i uns objectius diferenciats; fa una contribució específica a la cultura de la ciutat i, per tant, qualsevol plantejament de conjunt ha de tenir en compte els efectes en cadascuna de les peces del sistema, atenent a la seva fortalesa o fragilitat relativa. La diversitat és un component essencial de l'ecosistema cultural, i ha de ser un requisit de les polítiques culturals el preservar-la. Totes les propostes i opinions escoltades reconeixen la necessitat de defensar aquest valor i no empobrir el ventall de discursos i d'ofertes que competeixen entre sí, encara que ofereixen fórmules diferents per aconseguir-ho.

4. SITUACIÓ DELS DIFERENTS CENTRES

Abans d'entrar en l'anàlisi de cada cas, s'ha de constatar que tots els centres comparteixen una problemàtica comuna: la manca de recursos, que en alguns casos arriba a posar en perill la qualitat de l'activitat o fins i tot la viabilitat del projecte. Aquesta precarietat ha imposat mesures de contenció de la despesa generalitzades, que afecten en graus diferents als equipaments. Aquest punt de partida és tan bàsic i tan evident que no val la pena descriure'l en detall en aquest informe. Potser sí que convé subratllar que els equipaments culturals s'estan enfrontant a una davallada de recursos molt més greu d'allò que s'anunciava a començament d'any. Això ha intensificat també la pressió per repensar el sistema.

a) CENTRE D'ART CONTEMPORANI

Les reflexions sobre un canvi en la configuració del mapa comencen amb el tema del centre d'art contemporani, i el debat sobre el centre d'art contemporani té el seu origen en la re-definició del projecte de Santa Mònica sota l'anterior govern de la Generalitat: l'espai deixa de ser la seu d'una mena de *Kunsthalle* dedicada principalment a les arts visuals per convertir-se en un projecte transdisciplinari, que inclou les arts visuals però que està enfocat a la creativitat i la societat del coneixement en un sentit més ampli. La demanda del sector de les arts visuals de que s'havia de mantenir un espai amb una dedicació específica que donés suport i difusió a la producció artística local -com un estadi intermedi entre els circuits d'art emergent i el Museu d'Art Contemporani- havia de trobar solució en la col·laboració entre la Generalitat, que es va comprometre a aportar uns recursos equivalents als destinats abans a l'activitat del Centre d'Art Santa Mònica, i l'Ajuntament, que aportava l'edifici del Canòdrom i el va rehabilitar amb aquest objectiu. Les circumstàncies econòmiques i el governs han canviat. Aquesta solució no s'ha materialitzat i sembla cada vegada més lluny de fer-ho segons el disseny original, però continua constatant-se la carència d'un centre de les característiques descrites.

En aquest moment és un equipament inexistent, amb un nom, Canòdrom Centre d'Art de Barcelona, que no remet a cap entitat jurídica ni a cap partida pressupostària finalista, però amb un director contractat que es va seleccionar en un concurs internacional. L'anterior Conselleria de Cultura va posar aquest tema en mans del CoNCA, però fins ara l'única responsabilitat pressupostària assumida ha estat el sou d'aquest director. En aquest moment no hi ha un compromís concret de cap administració en termes econòmics, ni s'han delimitat les responsabilitats.

Un dels models que està sobre la taula vol donar solució a aquest problema en condicions diferents, desvinculant-la d'un edifici concret i integrant-la en una estructura coordinada. La impossibilitat de constituir un nou consorci Generalitat-Ajuntament pel Canòdrom Centre d'Art va portar, amb els anteriors governs de la Generalitat i municipal, a que, com a mínim temporalment, aquesta nova entitat pengés administrativament del MACBA, però mantenint la seva autonomia i la del director contractat per posar en marxa el projecte. Ara es contempla l'alternativa que el MACBA tuteli i lideri el funcionament del centre d'art contemporani com una peça integrada dins de la seva estructura, i en aquest sentit es demanà al director del MACBA que dissenyés un model que articulés les diferents peces del sistema de l'art contemporani a la ciutat.

Existeixen espais per acollir l'art emergent, com La Capella, a la qual s'han de sumar les Fàbriques de Creació, Hangar, Xarxa Prod, Nivell Zero de la Fundació Sunyol, Can Felipa, Sant Andreu Contemporani, l'Espai 13 de la Fundació Miró, la Sala d'Art Jove i algunes galeries, però manca l'espai que faci d'aglutinant cap a la consolidació i la projecció vers el museu. S'ha de dir, tanmateix, que avui en dia el problema principal no està tant en la seva ubicació com en la seva dotació. Sense recursos finalistes assignats, és difícil imaginar que es pugui corregir aquesta carència.

Un obstacle afegit ha estat la presumpta manca d'idoneïtat de l'edifici del Canòdrom per acollir un centre d'art contemporani. És un lloc interessant per instal·lar projectes *site-specific*, però, d'entrada, no està habilitat per fer cert tipus d'exposicions. Aquesta dificultat era evident abans fins i tot de la rehabilitació, però no es va convertir en un punt polèmic fins que no va faltar la voluntat política d'assumir el compromís econòmic, perquè evidentment adaptar l'espai per tal que disposi del seu màxim potencial, ampliant-lo per exemple amb un soterrani, implica una inversió que va més enllà de l'estricta pressupost operatiu. L'Institut de Cultura de Barcelona té reservats els recursos pendents per concloure l'habilitació inicial de l'edifici, però no els pot aplicar fins que s'hagi decidit definitivament la utilització de l'edifici.

Sembla, en canvi, que hi ha altres llocs on es podria instal·lar el centre d'art amb una inversió menor i amb menys dificultats operatives. Un dels més evidents és Fabra i Coats, que disposa d'espais magnífics i tindria l'avantatge de possibilitar sinèrgies i intercanvis amb altres col·lectius assentats a la fàbrica de creació. Però també es podria plantejar la utilització d'altres espais, com La Virreina, La Capella i fins tot contemplar la possibilitat de recuperar la presència, potser parcial, a l'Arts Santa Mònica.

En l'actual context el principal problema del centre d'art contemporani no és d'ubicació, sinó de compromís pressupostari. Si el centre d'art existís com a partida pressupostària diferenciada, destinada a activitat, tindria ja una entitat i un futur. Existeixen altres casos de centres "flotants" d'art contemporani, la viabilitat dels quals depèn fonamentalment de la consolidació dels recursos i de la implicació i compromís dels seus equips de direcció i gestió.

b) MACBA

A partir del moment que s'encarrega al MACBA el disseny d'aquest esquema, i que lideri un projecte amb dues dimensions -la pròpia del museu i la del centre d'art- i, fins i tot, que es converteixi en l'eix vertebrador de tota la xarxa d'activitats relacionades amb l'art contemporani, es posa en evidència que en un moment de disminució de recursos difícilment pot assumir aquesta missió múltiple. No poden desviar recursos cap a un hipotètic centre d'art quan els disponibles per l'activitat pròpia de museu estan ja per sota de la línia vermella de la qualitat. Des de la perspectiva del MACBA, el centre d'art contemporani també és vist com a necessari, perquè representa el treball previ a la patrimonialització i pot funcionar amb més agilitat que el museu, que té unes exigències de difusió històrica, de recerca i de formació que no té l'altra estructura. Però el problema clau és d'on surt el pressupost del centre d'art.

Davant d'aquest encàrrec i d'aquest desafiament, el MACBA es veu obligat a redreçar els seus propis dèficits estructurals. Més enllà de les greus restriccions econòmiques, el museu té un problema d'espai derivat de la seva dimensió patrimonial. No pot exposar més que un percentatge molt petit de la seva col·lecció permanent, l'edifici

original ofega el seu potencial de creixement i, per tant, necessita expandir-se. En un moment de dràstiques retallades pressupostàries les noves produccions són gairebé inviabilitats, per la qual cosa pren protagonisme una col·lecció que, d'altra banda, s'ha vist recentment incrementada amb l'acord amb Fundació "la Caixa". Així mateix, el Macba també viu un debat de definició, com és propi dels museus d'art contemporani, amb una discussió endèmica amb el MNAC i un cert potencial de solapament amb La Virreina Centre de la Imatge, sobretot des de la incorporació de l'antic director de Virreina a l'equip del MACBA, amb tot allò que comporta de capacitat de programari en una direcció semblant. Per tant, la problemàtica del MACBA es planteja, fins a cert punt, en clau de relacions amb altres institucions.

El conflicte periodològic amb el MNAC no interessa a aquest informe, que es centra en equipaments especialitzats en la contemporaneïtat. La relació amb La Virreina, en canvi, és especialment rellevant perquè els solapaments en continguts de la programació podrien donar peu a una cooperació més estreta. Els responsables d'ambdues institucions semblen predisposats a concebre La Virreina com una branca que penjaria de la xarxa d'art contemporani liderada pel MACBA, i a establir acords que potser podrien fer de Virreina una de les plataformes de les iniciatives del MACBA relacionades en la cultura de la imatge fotogràfica i audiovisual.

En termes de desplegament espacial, una de les possibles expansions del MACBA és cap a la seu del FAD, si aquesta institució s'acabés traslladant al DHUB. Una altra opció a considerar seria que una mostra de la col·lecció permanent s'exposés a Fabra i Coats acompanyant la presència del centre d'art contemporani. També han circulat hipòtesis sobre la possible ocupació d'espais del CCCB per exposar part de la col·lecció permanent del MACBA. Sobre aquesta qüestió, la direcció del MACBA ha manifestat expressament que no hi ha cap intenció d'ocupar part de la institució veïna, sinó que allò que es planteja és la possibilitat de col·laborar de manera que el CCCB pogués muntar exposicions rendibilitzant la col·lecció ampliada del MACBA, concebudes i comissariades des del CCCB. Diferents veus curatorials podrien beure de fons comuns, mantenint la diversitat de perspectives. El MACBA en cap cas gestiona la seva col·lecció permanent en termes d'una narrativa canònica fixa, sinó com una modalitat més de construcció de discurs. Tanmateix, sembla lògic que la col·lecció emblemàtica d'un museu s'exposi a la seu principal i no a una altra institució.

A la vegada són molt substancials les simetries en termes d'estructura administrativa i de serveis entre el MACBA i el CCCB. La possibilitat d'establir sinèrgies gerencials i de maximitzar recursos per activitat es va estudiar en un informe conjunt entre els gerents del MACBA, el CCCB i la Filmoteca. Es va veure que amb l'aproximació a la Filmoteca era difícil generar estalvi, però entre el MACBA i el CCCB sí que hi havia redundàncies.

c) CCCB

El CCCB no té cap problema d'espai, d'identitat ni de projecte. La seva expansió s'està produint actualment cap a territoris virtuals, explorant nous models de captació de públics, de difusió, formació i fins i tot d'exposició, amb la participació del CCCBLab, com per exemple amb la imminent exposició "Pantalla Global". Pateix, en canvi, dos problemes d'ordre molt diferent: la situació pressupostària crítica, compartida amb d'altres centres, i, per altra banda, hi ha la sensació que, enmig d'un canvi de cicle polític, el moment de debilitat derivat del canvi en la direcció pot ser aprofitat per desvirtuar, desmuntar o mutilar el model, per la via, per exemple, de

permetre una supeditació al MACBA, tot cedint els seus espais al servei de la institució veïna.

El CCCB és en molts sentits un model únic que, per aquest motiu, ha esdevingut una referència a nivell global. No és un centre ni un museu d'art, ni les seves exposicions s'han limitat al període contemporani. No té col·lecció pròpia i s'especialitza en les exposicions temporals. La seva pràctica expositiva es mou per plantejaments molt diferents i ha incorporat fins i tot una vessant de producció pròpia de continguts audiovisuals. Entendre el CCCB prioritàriament com un centre de pensament, de debats i conferències, suposa una visió parcial del model, tan inexacta com veure'l només com un espai per acollir festivals. És més aviat un centre d'innovació, de creativitat i d'experimentació en el qual les diferents vessants es complementen, i fins i tot el discurs expositiu està més vinculat a la producció de coneixement que a una experiència estètica més tradicional de l'exhibició de l'art.

És evident que la reducció de pressupost impacta en la capacitat per produir exposicions, i aquest és l'argument que s'ha fet servir per proposar que el MACBA aprofiti espais que poden arribar a estar infrautilitzats. Però en aquest càlcul no es té prou en compte l'impuls del centres per aconseguir coproduccions, per recuperar part del costos mitjançant les itineràncies, per acollir exposicions de producció externa i per experimentar amb nous llenguatges i formats expositius que no depenen del moviment costós d'obra d'art original. Una ocupació predeterminada dels espais amb un discurs derivat d'una visió patrimonial del museu xoca amb les característiques del model CCCB i pot limitar la flexibilitat del centre per explorar alternatives creatives dins del seu propi model i reduir els incentius per captar suports externs i enfortir la xarxa d'aliances internacionals.

La direcció sortint del CCCB no veu cap obstacle per col·laborar amb el MACBA coproduint exposicions temporals compartides, com és fa amb altres institucions més llunyanes, sempre des de la independència de criteris i la preservació de la identitat pròpia de cada centre. Buscar la coordinació sense perdre les marques. En qualsevol cas el CCCB no es podria considerar una peça en la xarxa de centres d'art contemporani, perquè no ho és pròpiament.

Com en el MACBA, el problema intern del CCCB és la necessitat d'adequar la seva estructura a les noves limitacions pressupostàries. L'obligada reducció d'activitat no ha anat acompanyada d'un redimensionament. Un aspecte més estructural en termes de sinèrgies seria la possibilitat de compartir amb el MACBA serveis com la biblioteca o l'equip de publicacions i negociar conjuntament contractes de vigilància, neteja, etc.

Un dels models de reestructuració que està sobre la taula, el denominat "holding", representaria una forma d'integració d'equipaments que vol racionalitzar les simetries administratives, però inspirant-se en plantejaments més propers al CCCB, en la mesura en què es comentava que podria estar liderat per la mateixa persona. Aquesta opció evitaria el perill d'una supeditació del CCCB al MACBA, però segons com es faci pot produir l'efecte invers, sobretot si va més enllà d'una estricta fusió administrativa i proposa unes línies estratègiques conjuntes.

Una circumstància específica d'aquesta institució és el paper de la Diputació de Barcelona en el seu consorci, amb una participació del 80%, per un 20% de l'Ajuntament. Això és una anomalia en el panorama dels equipaments analitzats, que en temps d'abundància probablement va dotar al CCCB d'una gran independència, però en el context actual pot suposar una posició de marginalitat. Seria, per tant,

recomanable una reflexió política sobre còm reequilibrar aquesta disparitat i replantejar quin ha de ser el punt idoni d'intervenció de la Diputació en l'estratègia cultural. Una de les possibilitats que es contemplen és que disminueixi progressivament al llarg dels propers cinc anys la seva participació en òrgans de govern d'equipaments culturals però mantenint les seves aportacions econòmiques.

d) LA VIRREINA CENTRE DE LA IMATGE

La Virreina sí que és una peça homologable dins de la xarxa d'art contemporani liderada pel MACBA. Pertany exclusivament a l'administració municipal i s'ubica en dependències emblemàtiques perquè coincideix amb la seu de l'ICUB; però la seva orientació expositiva té prou coincidències amb la línia del MACBA, sobretot ara que el conservador en cap del museu és l'anterior director de Virreina, per afavorir una col·laboració molt estreta en termes de programació.

Aquí també es dona una circumstància relacionada amb el canvi de direcció, però amb diferents implicacions. Quan va marxar l'anterior director al MACBA, es podia haver fet un nou concurs demanant un nou projecte pels propers anys. Voldria dir tornar a redefinir Virreina com un model autònom. Però si aquest equipament ha d'estar subordinat al lideratge del MACBA probablement no té sentit reclutar un director per concurs, i és més apropiat l'encàrrec de direcció actual a algú de dins de l'estructura de l'ICUB.

Un tema diferent sobre el que convé cridar l'atenció és que el pressupost de Virreina és quasi equivalent al pressupost d'exposicions del MACBA. A la vista de les diferents dimensions de tots dos equipaments i de les programacions, resulta evident la desproporció de recursos. Si se li demana al MACBA que lideri el sistema de l'art contemporani, s'ha d'estudiar com reequilibrar la relació entre les parts.

e) LA CAPELLA

La Capella del MACBA s'ha hagut de tancar per les restriccions pressupostàries i la intenció es llogar-la per obtenir ingressos. La Capella de l'ICUB, en canvi, és l'únic equipament municipal plenament dedicat a l'art contemporani, encara que enfocat cap a l'art més emergent. El seu destí definitiu, per tant, depèn de les decisions que es prenguin en relació al conjunt del sistema d'art contemporani de la ciutat i -si el MACBA lidera el projecte- de la funció que li vulgui assignar en el conjunt. En l'actualitat col·labora ja amb l'equip de Fabra i Coats i s'està treballant la coordinació amb tres centres relacionats amb el suport a creadors "emergents", com són la Sala d'Art Jove de la Generalitat de Catalunya, el Centre Cívic de Sant Andreu i el Centre Cívic de Can Felipa.

Un aspecte central del paper de La Capella és la gestió del programa BCN Producció. Aquest programa de suport a l'art emergent està actualment dividit en convocatòries específiques d'ajuts per exposicions, per projectes curatorials i per investigació: és un 80% de l'activitat de La Capella, amb projectes no triats per un comissari sinó per concurs, un canvi important de plantejament sobre les necessitats del sector. També s'estan iniciant processos per fer convocatòries amb el Loop i amb el Sónar. Aquest programa té una orientació ben definida, amb repercussions directes sobre els agents creadors, reforçant el sistema que després ha d'alimentar el centre d'art contemporani i les galeries. És una iniciativa en la direcció correcta, de foment de l'activitat, i es pot

convertir en un dels eixos centrals del suport a l'art emergent vinculant-lo més estretament a les Fàbriques de Creació.

Una queixa des del MACBA és que aquest espai no compleix les normatives d'usos que l'Ajuntament va fer aplicar a la Capella del museu. Per tant, allò que està en qüestió, també en aquest cas, és si l'equipament és l'adient per la funció que se li assigna actualment. Aquesta determinació s'haurà d'analitzar amb una visió de conjunt, però sobretot desvinculant l'entorn físic concret dels recursos per activitat, preservant íntegrament i desenvolupant el programa BCN Producció, que té una escala petita però beneficia un sector particularment fràgil del sistema.

f) FILMOTECA DE CATALUNYA

La Filmoteca és un dels dos centres tractats en aquest informe que estan sota la competència exclusiva de la Generalitat. Tanmateix, el trasllat de la seu principal de la Filmoteca al Raval, agrupant activitats i serveis que estaven dispersos, ofereix l'oportunitat de plantejar la seva possible inserció en aquesta xarxa de centres dedicats a la contemporaneïtat. És important subratllar que no es tracta d'un equipament nou: la Filmoteca és la mateixa que ja existia i té una història pròpia i una identitat i una missió consolidats. La seva nova localització i l'agrupació de funcions al costat d'altres equipaments culturals públics ha de permetre continuar en la direcció de l'increment d'usuaris verificat cada any des del 2008 i establir intercanvis i col·laboracions més freqüents.

Ja existeix cooperació amb el MACBA i el CCCB en projectes concrets, programant en paral·lel. Ara es tractaria de veure si és possible evitar duplicitats. La Filmoteca té una especificitat, el cinema, que és molt permeable a la relació amb altres disciplines, però també està present en l'àmbit de continguts d'altres centres. Per exemple, el MACBA s'ha vist en la necessitat de dotar-se de càmeres per a la conservació de material cinematogràfic, de les quals evidentment disposa la Filmoteca, que millorarà la seva infraestructura amb el nou arxiu a Terrassa. De la mateixa manera que es parla d'unificar les col·leccions fotogràfiques en un únic fons a efectes de conservació, sense que això condicioni el seu us expositiu, es podria establir un protocol semblant per el material fílmic. En aquest cas és fins i tot més fàcil, perquè la Filmoteca està habituada a ser dipòsit públic de materials privats, és a dir la seva feina de conservació, preservació i restauració és compatible amb la propietat diferenciada de les col·leccions.

Un altre aspecte a subratllar és que l'existència d'una sala d'exposicions en la nova seu no comporta solapament ni competència amb altres programes expositius, ni la present limitació de recursos ha de ser obstacle per que la Filmoteca pugui mantenir un programa expositiu propi. En l'actual context d'austeritat, s'ha previst que la sala d'exposicions de la Filmoteca mostri fons propis, de les importants col·leccions de màquines antigues, de fotografia, cartells, guions, revistes i d'altres documents històrics. Les exposicions de la Filmoteca, per tant, s'alimentaran del propi arxiu i estan dirigides sobre tot al seu públic habitual.

e) ARTS SANTA MÒNICA

Aquest equipament també depèn de la Generalitat, però a diferència de la Filmoteca no té prou història per estar ja consolidat. De fet, el seu desplegament es basava en

unes previsions d'increment pressupostari que havien d'arribar al punt de sostenibilitat de la velocitat de creuer l'any vinent, amb 2,5 milions d'euros. En lloc d'aquest escenari, està per sota del nivell amb el que es va iniciar el projecte. Això posa en qüestió la viabilitat del projecte, que està en certa manera frenat, però també sembla indicar també la manca d'un compromís polític amb la continuïtat del centre, com a mínim amb el present model.

És simptomàtic que en les discussions sobre els models d'integració de la xarxa de centres dedicats a la contemporaneïtat no hi hagi una referència específica i clara sobre el paper que ha de jugar l'Arts Santa Mònica. Es tracta de l'últim equipament en incorporar-se a aquest panorama i pretén per tant respondre als desafiaments més recents, concebut més com un centre sobre creativitat, innovació i societat del coneixement que com un centre d'art, encara que l'art és una de les disciplines que inclou. En aquest sentit l'Arts Santa Mònica té un projecte definit, però li manca una aposta explícita per la seva continuïtat en termes de suport econòmic.

Des de la seva posada en marxa, l'Arts Santa Mònica ha ofert una programació abundant i variada amb una rendibilització extraordinària d'uns recursos limitats, a base d'explotar el potencial del partenariat privat, que en altres equipaments és pràcticament inexistent. Així mateix, l'haver endegat una línia de treball radicada en la recerca, inexistent abans a la ciutat, consistent en el creuament de la creació amb la ciència, establint una estreta vinculació amb l'àmbit acadèmic. Aquest model fa una contribució diferenciada al conjunt. S'hauria d'estudiar si fer-lo jugar un paper en algun dels models de sinèrgia que es proposen pot ajudar a la seva sostenibilitat.

5. ESCALA DE SOLUCIONS SEGONS ELS MODELS QUE ES PERFILEN

a) Centre d'art

La intervenció mínima en el sistema, descartant l'opció de no fer res, consisteix en afegir la peça que hi falta, el centre d'art contemporani. En la visió que domina en l'actual context, aquest centre estaria tutelat o liderat pel MACBA. D'entrada, això evita afegir una estructura administrativa addicional en un moment on s'està intentant aprimar aquest aspecte.

Aquesta peça aportaria l'espai de transició entre els circuits d'art emergent i la consagració que atorga el museu. També permetria disposar d'una infraestructura per fomentar la projecció internacional i els intercanvis, que és un dels punts febles de l'actual distribució als dos extrems dels estadis de consolidació, sense una plataforma institucional per donar visibilitat internacional i capacitat organitzativa a l'àmbit intermediari.

Probablement el Centre d'Art Contemporani hauria de ser un programa abans de ser un equipament, és a dir, comptar amb una dotació finalista per activitat. L'activitat es podria materialitzar en una varietat de llocs: Fabra i Coats, Virreina, Arts Santa Mònica, La Capella, i fins i tot el Canòdrom si el projecte ho justifica. En el moment en que aquest primer pas del finançament estigui resolt, es pot plantejar l'assignació d'una seu prioritària, que no hauria d'impedir l'ús d'altres localitzacions.

La Generalitat veu aquest centre com una responsabilitat primordialment municipal, però integrada en el sistema públic de centres d'art de Catalunya (integrat per 8 o 10 centres) sota la coordinació de la Generalitat. Estaria per veure quin suport econòmic

rep el centre des de la Generalitat, sobretot tenint en compte que hi ha una història prèvia de competència directa sobre aquest equipament i uns compromisos anteriors que no s'haurien d'oblidar. El més desitjable seria que si el centre penja del MACBA i està sota el mateix consorci, la proporció de responsabilitats fos semblant.

b) Sinèrgies de programació

La coordinació entre les programacions dels equipaments culturals enriquiria l'oferta cultural de la ciutat i afavoriria l'intercanvi de públics, encara que no representés una font d'estalvi. On sí que hi hauria estalvis substancials en termes de producció d'exposicions seria si els diferents centres poguessin recórrer al conjunt dels fons artístics del sistema públic; no només d'art contemporani sinó incloent també el MNAC i de fet tots els museus públics, els d'art i els que no ho són, de manera que s'estimulés la transversalitat dels discursos expositius i es posessin en valor les col·leccions. Caldria afegir la possibilitat d'arribar a acords amb les fundacions d'art contemporani, especialment les que reben suport públic, per facilitar préstecs i col·laboracions.

La proposta del MACBA (que el CCCB pogués explotar la col·lecció permanent del primer per produir exposicions temporals) obre la porta a un tipus de col·laboració que no s'ha vist fins ara, i que pot ser profitosa en la mesura en que es respecti la idiosincràsia de cada centre i que els projectes responguin a criteris curatorials assumits pel CCCB.

c) Sinèrgies gerencials

Els gerents del MACBA, el CCCB i la Filmoteca van elaborar, per encàrrec de la Secretaria General de la Conselleria de Cultura, un informe sobre possibles sinèrgies entre els centres a nivell d'administració i serveis. És evident que entre el CCCB i el MACBA hi ha unes simetries estructurals i una proximitat que conviden a buscar formes de compartir i estalviar en moments de crisi. Algunes de les reflexions al voltant d'aquest informe -que el Comitè no ha llegit- suggereixen que la majoria d'aquestes mesures no comporten estalvis substancials en termes absoluts; però això no les hauria de descartar, sobretot si algunes d'aquestes mesures de compactació permeten reduir necessitats de personal i prevenir en el futur el creixement pel seu compte de serveis duplicats que fins ara s'ha produït.

Les fusions més destacables serien les de les biblioteques i els serveis de publicacions, que podrien operar conjuntament sense afectar l'especificitat dels centres, així com les contractacions de neteja i vigilància, que permetrien guanyar en economia d'escala. Però aquests mateixos processos es podrien aplicar a molts altres àmbits: als serveis informàtics i de suport a la producció de materials virtuals, als serveis educatius per les escoles, al sistema de taquillatge, fins i tot unificant la venda d'entrades, als serveis jurídics, a les assegurances, les polítiques de comunicació i l'organització d'inauguracions. També pot convenir gestionar conjuntament les concessions de llibreries i cafeteries.

La suma d'aquestes operacions representaria una contracció notable de l'estructura administrativa dels equipaments sense afectar la seva identitat ni projecte i permetria aplicar més recursos a activitat.

d) Model MACBA

En certes concepcions del model a construir es passa de l'encàrrec al MACBA per ordenar el sistema d'art contemporani a convertir indirectament aquest museu en la punta de la piràmide dels discursos sobre la contemporaneïtat a la ciutat. La premissa que el MACBA es la institució de referència en l'art contemporani i el desig de potenciar-lo i enfortir-lo porta a buscar solucions a les seves limitacions a costa d'un altre centre de referència. Ens referim a la proposta que el MACBA ocupi alguna planta o plantes del CCCB per exposar la seva col·lecció permanent. Encara que la direcció del MACBA ha negat expressament que aquesta sigui la intenció, la idea continua circulant.

Aquesta opció representa posar els interessos i el model d'un centre per sobre de l'altre. Barcelona no es pot permetre rebaixar l'excel·lència de cap de les dues institucions. Pensar que per què hi ha un context de crisi econòmica hem de resignar-nos a perdre impuls en un dels dos centres de referència internacional que tenim en aquest àmbit -com si ens sobressin tants- suposaria un derrotisme que buidaria de sentit tots els esforços de repensar la política cultural que aquí es plantegen. De la mateixa manera, considerar que las exposicions són una secció prescindible del centre suposa desconèixer les característiques del model i l'especificitat del discurs expositiu que allà es practica, clarament diferenciat d'aquell que es fa en un museu d'art contemporani.

Fins ara ningú ha parlat d'eliminar les exposicions del CCCB, sinó que amb el pressupost actual no podria produir exposicions suficients per omplir totes les sales i que exposar part de la col·lecció permanent del MACBA serviria per aprofitar unes instal·lacions infrautilitzades. Però ni tan sols una col·lecció permanent s'exposa i es manté sense cost. Si el cost s'assumeix, el MACBA reduirà encara més els seus ja insuficients recursos per fer activitat en l'espai propi. Si va a càrrec del servei d'exposicions del CCCB, s'hipotecarà completament la seva capacitat per generar exposicions pròpies.

Allò que enriqueix la dinàmica cultural de la ciutat és la competència entre marques, quan més potents millor, i la pluralitat de l'oferta. Debilitar un model per potenciar l'altre empobreix el conjunt del sistema. És una decisió estratègica molt diferent, i més perjudicial, que subordinar els equipaments de menys envergadura als de primer nivell que es volent enfortir, com passa amb la xarxa d'art contemporani i el MACBA.

e) Societat matriu

La intervenció més radical en la configuració del sistema es la proposta de la Conselleria de Cultura de constituir una societat matriu, o "holding", que agrupés els diversos equipaments que s'ocupen dels discursos de la contemporaneïtat. Aquest model respon a la necessitat de dotar de massa crítica a un sistema molt fragmentat i de baixa densitat (en metres quadrats, pressupost i ambició) per tal de fer-lo competitiu a nivell internacional. Els nostres principals equipaments no passen de tenir una dimensió mitjana en comparació amb els seus equivalents a ciutats com París o Londres. El MACBA i el CCCB són centres d'uns 10 milions d'euros, al costat de centres de 50-60 milions. L'agrupació en una única entitat que acollís les marques diferenciades permetria que les institucions de Barcelona no competissin entre sí sinó

que podessin competir amb les de fora. A la vegada es preservaria la identitat específica de les marques i es contribuiria a la seva sostenibilitat.

L'esquema d'aquesta societat matriu estaria encapçalat per un consorci de quatre socis: la Generalitat, l'Ajuntament, la Diputació amb una participació decreixent durant cinc anys fins a no tenir representació però mantenint la seva contribució, i una Fundació privada equivalent a la del MACBA. Per sota hi hauria un president o conseller delegat que lideraria el projecte, i un únic gerent amb una estructura administrativa compartida. En el següent nivell estarien els tres directors, del MACBA, CCCB i Filmoteca, amb els seus respectius equips de producció independents i amb autonomia per generar un discurs diferenciat.

En la mesura en que aquest conglomerat es limiti a una estructura gerencial compartida, l'escala d'estalvi seria un pas més en la direcció de les sinèrgies gerencials descrites abans. Però si la presidència conjunta implica liderar un projecte unificat, això pot resultar menys compatible amb l'autonomia de les marques. Hi hauria una diferència, per exemple, entre que els directors dels centres fossin escollits pel president del grup o contractats per concurs. Entès com a model unitari, suposa una centralització i concentració de poder que introdueix el risc d'un major control polític.

Un dels objectius és reduir en els pressupostos el pes de l'estructura respecte de l'activitat, una proporció que en els nostres equipaments tendeix a estar molt descompensada a favor de la primera. Els costos de l'estructura acostumen a representar un 65% del total, davant un 35% per activitat. Evidentment, alleugerir l'estructura alliberaria recursos per activitat. Allò que no està tan clar és que construir una macro-estructura per sobre dels actuals aparells administratius comporti una reducció tan important com aprimar cadascuna de les estructures per separat. No es pot aspirar a administrar múltiples equipaments amb l'equivalent al que ara administra un de sol; per tant, la reducció només seria relativa, però a la vegada s'estaria afegint un estrat de direcció addicional. Es pot convertir en una gran maquinària més difícil de gestionar que les estructures petites o mitjanes. Un gran conglomerat té la debilitat de que les seves disfuncions o noves limitacions pressupostàries posarien en perill simultàniament una part enorme del sistema. Equival a fabricar un gegant que es pot decapitar d'un sol cop.

L'agrupació de centres no és fàcil que serveixi a l'objectiu de competir amb els grans equipaments internacionals. Mai es podrà ser competitiu internacionalment, a l'escala de les grans capitals, sense un increment de recursos en termes absoluts, perspectiva que no sembla probable actualment. La grandària mitjana dels principals equipaments de la ciutat potser és la que correspon a una ciutat mitjana com Barcelona. Per créixer en magnitud, ens manquen recursos, col·leccions i públics. És un tema de dimensió de ciutat, però no ens impedeix de créixer en excel·lència i innovació.

6. RECOMANACIONS

a) De l'anàlisi precedent es dedueix que els tres primers punts o models es poden aplicar amb beneficis clars pel sistema en termes de coordinació, funcionament i racionalització de recursos. Els dos últims presenten el risc de distorsionar equilibris i una competència entre marques que té efectes positius per la qualitat de la producció i de l'oferta cultural de la ciutat.

b) S'ha de preservar la diversitat, que és la font de la nostra riquesa cultural. Necessitem centres amb objectius propis clars i una missió diferenciada. És positiva la separació clara de models i projectes. No convé posar una marca potent per sobre de l'altra, que debilita o en fa desaparèixer una.

c) Els responsables polítics han de dur a terme una reflexió sobre quins són els projectes prioritaris i garantir la seva sostenibilitat. Un dels entrevistats va proposar quatre bons criteris per decidir sobre quins són els centres capdavanters: internacionalització, transversalitat de riquesa en continguts, connexió amb xarxes i excel·lència en continguts. Poden haver-hi d'altres, però a Barcelona tenim com a mínim dues institucions públiques que compleixen aquests quatre. I no ens podem permetre perdre'n cap.

d) Quan es fa la crítica al sistema fragmentat i de petita escala que tenim, s'ha de fer a la vegada la pregunta de si té la dimensió que li correspon per l'escala de la ciutat i el que ens podem permetre. La virtut d'aquest sistema és la diversitat i el fet de ser capdavanters en la conceptualització d'alguns projectes. Sense augment de recursos en termes absoluts no es pot aspirar a ser competitiu en magnitud, i la tendència és més aviat la contrària, amb retallades de les aportacions de la Generalitat molt per sobre d'allò que es preveia inicialment. Això no implica renunciar a ser competitiu en excel·lència i en innovació, però s'ha de vigilar quin és el punt crític de suport econòmic per sota del qual es perd la qualitat.

e) La desproporció entre despeses estructurals i activitat, amb prop de dos terços dels recursos dedicats a les primeres, és un problema greu. Sempre s'ha dit per part dels responsables polítics que no es volia que les retallades perjudicessin l'activitat i que hi havia marge de maniobra en estructura, però el procés no ha estat aquest i les retallades han tendit a aplicar-se per la via menys dolorosa, que és reduint activitat. Les reformes estructurals no són fàcils d'aplicar, però cada vegada són més urgents. Si baixa l'activitat i es manté l'estructura, la desproporció creix fins a límits insostenibles. És inevitable redimensionar l'estructura per adequar-la a un nivell d'activitat de qualitat i realista o tot el projecte s'enfonsa. Les propostes de sinèrgies gerencials poden ajudar a avançar en aquesta direcció sense desvirtuar cap projecte. Aquest informe pretén fer un diagnòstic sobre el conjunt del sistema, i per tant no podem entrar en l'anàlisi específic de l'estructura de cada centre.

f) Els canvis estructurals no poden venir per la via de desvirtuar la identitat dels projectes. S'han de preservar els models d'èxit en tota la seva integritat, sense aventurar hipòtesis sobre la seva capacitat de supervivència a les mutilacions, i deixar que els centres responguin a la crisi des d'un model propi, sense imposicions de models aliens. La gestió dels problemes s'ha d'enfocar amb criteris d'experts.

g) L'opció de privilegiar una concepció patrimonial de l'art contemporani, al voltant del problema dels espais per la col·lecció permanent del MACBA, es basa en un model antic d'art, superat pel propi discurs del museu. S'ha de pensar en termes de nous formats expositius i discursos innovadors, defensant els espais de recerca i experimentació on s'avança en aquesta direcció i on podem ser veritablement competitiu.

h) Existeix una complementarietat de públics entre el MACBA i el CCCB. El primer té molts visitants estrangers i el segon atrau sobretot als locals. Una millor coordinació en programació i en polítiques de difusió i comunicació entre els diferents equipaments seria un bon punt de partida per generar transferències de públics. Es fan reunions de

gerents però rarament entre els responsables de les programacions. S'hauria de constituir una taula de directors amb reunions periòdiques per informar-se mútuament i intercanviar idees i propostes.

i) Les reflexions sobre el sistema públic de l'art contemporani no es podem fer al marge de la seva complementarietat amb el sector privat, que dona resposta a algunes de les carències descrites. El problema de l'escala de ciutat ve acompanyada d'una fragilitat del mercat que posa en evidència la necessitat de potenciar les galeries i el col·leccionisme. No té gaire sentit aspirar a l'excel·lència en els nivells de consolidació dels creadors i els equipaments de gama alta sense combatre la precarietat en les primeres etapes i sense disposar de mesures de foment de la creació, d'instruments de formació i d'una varietat de circuits, públics i privats, de rodatge que ajudin als artistes a progressar.

j) En el context actual, es pot descartar el Canòdrom con a seu del Centre d'Art Contemporani (CAC), amb la perspectiva de que en el futur pugui servir d'aparador per projectes dissenyats específicament per aquest espai. En canvi, s'ha de posar una xifra concreta al compromís econòmic amb l'activitat del CAC, abans fins i tot de decidir-ne la ubicació. Recomanem apostar per Fabra i Coats com a seu més idònia pel CAC, amb la possibilitat d'aprofitar alguns equipaments més cèntrics, com Virreina, La Capella i Arts Santa Mònica, segons l'adequació de l'espai al projecte. En les circumstàncies presents, l'activitat del CAC podria estar tutelada pel MACBA i tenir assignat un director de programació específic, dins de l'organigrama del MACBA, que controlés una partida pressupostària autònoma però estigués subordinat a la direcció del MACBA.

k) El poder polític té la potestat i la responsabilitat de decidir com s'ha de seleccionar als directors dels equipaments culturals, però el procediment més recomanable és el concurs públic i així ho indiquen els protocols sobre bones pràctiques. Les reserves envers els concursos tenen sovint a veure amb els sospites sobre la seva netedat, neutralitat i transparència. És evident que per fer un concurs simulat és millor no fer-ne. Aquestes objeccions es resolen encomanant la selecció a un jurat independent, amb majoria d'experts i, si correspon, amb representants internacionals, sobre la base dels projectes presentats pels candidats. També és convenient que el jurat pugui comptar amb un punt de vista tècnic, d'algú coneixedor de l'encàrrec des de dins de l'organisme responsable. És convenient que a la contractació per concurs s'afegeixi el component d'un contracte programa, que representa un compromís a dues bandes: del nou director o directora envers el poder polític i, a la inversa, dels polítics envers qui assumeix l'encàrrec.

l) Recomanem un diàleg més estret, més intensiu i més freqüent entre la part política i la part cultural com a condició per el desenvolupament eficaç d'aquest procés i l'aplicació de les iniciatives que es considerin necessàries. Qualsevol pas que es doni ha de garantir que es preserven els valors essencials del sistema: la diversitat (que vol dir llibertat) i l'excel·lència.

El Comitè Executiu del Consell de Cultura de Barcelona

Antonio Monegal (President), Flàvia Company, Xavier Cordero, Daniel Giralt-Miracle, Rosa Pera i Eva Vila

Barcelona, 20 de desembre de 2011

ANNEX 1

PREGUNTES REALITZADES EN LES ENTREVISTES

1. És necessari un canvi en la configuració actual dels centres d'art i cultura contemporànies de Barcelona? Quins són els arguments que justifiquen que la situació actual ha de canviar?
2. En cas que siguin vàlids els arguments de canvi, quin és el model que es dibuixa?
3. Quins són els presumptes problemes que tenen aquests centres i que es volen resoldre amb aquests canvis?
4. Quines són les solucions que s'està pensant per tal de resoldre'ls?
5. Quin és el model que configuren aquestes solucions? De col·laboració? De fusions? De sinergies? Tancaments?
6. Quines sinergies es podrien establir entre els diversos centres sense posar en perill la identitat pròpia de cadascun d'ells?
7. Un dels models de què s'ha parlat és el del "holding" de centres. Quins avantatges té? I quins serien els inconvenients?
8. En el cas que es creï un "holding", quina forma tindria? Quins són els obstacles (jurídics o d'altre tipus) que té la creació d'un "holding"?
9. Quin hauria de ser l'equilibri de la representació de les administracions en aquests centres?
10. Quin paper han de tenir els concursos en la selecció de directors dels centres?