

**Nuevas
infraestructuras
culturales como
factor de
renovación
urbanística,
revitalización social
y regeneración
económica.
El Museo
Guggenheim
Bilbao**

JOSÉ IGNACIO VIDARTE

Esta conferencia se centra en el Museo Guggenheim Bilbao y los aspectos más relevantes de su gestación, puesta en marcha y desarrollo.

I. La cultura como variable de desarrollo

I.1 Concepto

El concepto fundamental que subyace a este proyecto es la consideración de la cultura como variable de desarrollo, la de su utilidad como variable instrumental para conseguir objetivos que trascienden los meramente culturales. En el permanente debate que se desarrolla en las sociedades occidentales sobre la función social que desempeña la cultura y, por ende, sobre la pertinencia de la intervención pública en la financiación de actividades culturales, ha surgido en los últimos años un nuevo argumento que va adquiriendo paulatinamente una importancia creciente. Desde esta perspectiva, la cultura no sólo merece el apoyo público por sus propios méritos como factor de estímulo de la creatividad, medio de expresión artística o desarrollo de identidad colectiva, sino que puede utilizarse como variable instrumental para conseguir objetivos ligados a políticas de desarrollo económico o de revitalización urbanística. En este sentido, Bilbao no es la única ciudad que ha recurrido a las manifestaciones culturales como estrategia de desarrollo económico. En los últimos diez o quince años, planteamientos de esta naturaleza han sido aplicados, con mayor o menor éxito, en ciudades como Frankfurt o Glasgow, y es la idea que subyace en el origen del proyecto del Museo en la ciudad de Bilbao.

Museo

El Museo Guggenheim Bilbao

Cada vez con mayor frecuencia, este tipo de iniciativas forman parte de estrategias más amplias de desarrollo económico en las que se considera que la cultura es un factor de influencia en la localización de proyectos empresariales y de estímulo de actividades relacionadas con el turismo cultural o de negocios, con el sector terciario en general.

También se otorga a la cultura un papel importante como instrumento de proyección de una determinada imagen en el exterior.

En los proyectos basados en este concepto —entre los que se encuentra el Museo Guggenheim Bilbao— se presupone que existe una relación directa entre el potencial de actividad cultural de una determinada región y su grado de desarrollo económico, no sólo porque la cultura en sí misma es una actividad económica que genera empleo e ingresos fiscales y que compra bienes y servicios, sino porque es un factor imprescindible para crear las condiciones necesarias para que se produzca un desarrollo económico equilibrado y sostenible.

1.2 Seis ejemplos en el caso de Bilbao

Este concepto de la utilización de la cultura como variable de desarrollo ha tenido diversas manifestaciones en el caso de Bilbao, de las que mencionaré algunas que me parecen especialmente significativas:

a. Respuesta a la globalización

El proyecto del Museo Guggenheim Bilbao surge como una respuesta de las instituciones vascas ante el creciente fenómeno de la globalización, cuyos efectos se hacen patentes, no sólo

en el ámbito económico, sino también en las esferas cultural y social. Una manifestación de esta tendencia en el caso de Bilbao es el paulatino proceso de integración en la Unión Europea, donde, como consecuencia de la progresiva desaparición de las fronteras, se produce una concentración de las áreas de mayor crecimiento económico en el centro de Europa, en torno al eje imaginario Londres-Milán. Es éste un exponente adicional de la realidad de competencia entre ciudades y regiones, y de los riesgos y oportunidades que de ella se derivan. El País Vasco ha dirigido sus esfuerzos a intentar minimizar aquéllos y sacar el máximo partido de éstas, y para ello está tratando de articular una euro-región comprendida entre el oeste de Francia y el norte de Portugal, que denominaríamos eje Atlántico, en la que Bilbao pretende jugar un papel de influencia. En este sentido y ante la situación que se plantea en este nuevo escenario, al comienzo de la década de los 90, Bilbao definió un Plan estratégico que identificaba sus aspiraciones de convertirse en una metrópolis regional de tamaño medio para el siglo XXI.

Una de las ocho prioridades que contemplaba este Plan estratégico era la necesidad de incrementar el grado de centralidad cultural de Bilbao. Entre las actuaciones realizadas para su desarrollo se encuentran una serie de planes de inversión pública en tres esferas concretas: infraestructuras de comunicación, medioambiente y cultura, cuyos proyectos, además de resolver su funcionalidad intrínseca, estarían dotados del valor añadido que supone la incorporación de arquitectos de prestigio internacional (Frank O. Gehry, Santiago Calatrava, Sir Norman Foster, César Pelli, Arata Isozaki, Rafael Moneo, etc.).

Entre las infraestructuras de comunicación se encontraban la ampliación del puerto de Bilbao y del aeropuerto, la mejora de la accesibilidad interna de la zona mediante un ferrocarril metropolitano y la construcción de una serie de puentes que tejieran la trama urbana de Bilbao desarrollada en torno a la ría del Nervión. En lo relativo al medioambiente, se acometía un plan de mejora de la calidad del aire y del agua, poniendo en marcha el plan de regeneración de las aguas de la ría. Estas importantes inversiones se vieron complementadas con otras destinadas a reforzar la dotación de infraestructuras culturales de la zona, como las que han dado lugar al Palacio Euskalduna de la música y congresos, o el Kursaal en San Sebastián. El Museo Guggenheim Bilbao forma parte de este conjunto de actuaciones pero ocupando un lugar distintivo por tener un ámbito de actuación y una vocación de funcionamiento que trascienden la esfera meramente local o regional.

b. Configuración de la metrópolis futura

La cultura utilizada como variable de desarrollo queda patente por el efecto que el Museo Guggenheim Bilbao ha tenido como factor de apoyo a la configuración de una metrópolis del futuro, del Bilbao del futuro. Esta ciudad, de unos 700 años de existencia, se creó en el año 1300 como ciudad medieval, transformándose en el siglo XVI en centro fundamentalmente comercial con una intensa actividad portuaria, especialmente con los Países Bajos y con Inglaterra. A mediados del siglo XIX y a lo largo del XX, la base económica de la ciudad ha sido de índole industrial, pero con la perspectiva del inicio del nuevo siglo desea transformarse en una metrópolis regional, de tamaño medio, con un

destacado papel dentro de la zona geográfica que se extiende desde el sudoeste francés hasta el noroeste de la península Ibérica. En esa vocación transformadora, la cultura y las actividades culturales juegan un papel importante ya que las metrópolis son centros de innovación, educación, transporte, mano de obra cualificada, producción de servicios, a la vez que son centros de producción y distribución de cultura y ocio, donde el Museo Guggenheim Bilbao juega un destacado papel.

c. Cambio en la personalidad de Bilbao

Dentro de esta transformación, el Museo también juega un destacado papel como motor del cambio de la personalidad de Bilbao hacia un carácter más relacionado con la terciarización, con la cultura contemporánea y cosmopolita.

d. Recuperación de la autoestima

En cualquier proceso de regeneración económica o rehabilitación urbanística existe también otro factor, quizá más difícilmente cuantificable, que es la recuperación de la autoestima, de la confianza de la sociedad. Cuando las sociedades viven procesos de profunda transformación que afectan a su esencia, como es el caso de la sociedad vasca y de la ciudad de Bilbao en la actualidad, necesitan de elementos en los que apoyarse que aumenten su nivel de orgullo y confianza y les capaciten para afrontar nuevos retos. El Museo ha sido uno de ellos.

e. Proyección de imagen

El Museo Guggenheim Bilbao ha actuado también como mecanismo de proyección de la imagen de la ciudad y de la región en el exterior. Resulta evidente que el Museo se ha convertido

Museo

El Museo Guggenheim Bilbao

en una referencia obligada en la imagen de la ciudad de Bilbao y del País Vasco en general, y este objetivo, que ha sido buscado, tiene un extraordinario valor económico como mecanismo de proyección de imagen. Para cuantificar este efecto sirvan las cifras del valor económico que supone la presencia del Museo en las noticias publicadas en la prensa escrita de siete países que se analizan cada año (España, EEUU, Francia, Italia, Alemania, Gran Bretaña y Portugal), y que han rondado los 25 millones de euros anuales desde 1998. A ello habrían de añadirse otros 5 millones de euros anuales, correspondientes a las noticias aparecidas en radio y televisión, únicamente en España.

f. Regeneración de la actividad económica

Más fácil de cuantificar y aún más importante desde el punto de vista cuantitativo es el efecto económico. Como parte de la estrategia de regeneración económica, una de las finalidades del Museo era precisamente contribuir a transformar la base industrial de la ciudad en otra más terciaria, generando además una actividad económica que supusiera un beneficio directo a los habitantes de Bilbao y del País Vasco en general. En este sentido la consultora KPMG Peat Marwick elaboró un modelo que permite medir el efecto económico directo generado por las actividades del Museo. Según este informe, la actividad económica generada por el Museo desde su apertura y hasta el 31 de diciembre de 2005 ha ascendido a 1.400 millones de euros, casi 17 veces el costo de la inversión. De ellos, 230 millones de euros han correspondido a ingresos fiscales añadidos para las Haciendas vascas, lo que significa que la inversión realizada por las instituciones públicas en el Museo (aproximadamente 14.000 millones de pesetas) fue recuperada en tres años, plazo significativamente corto para una infraestructura de este tipo. Finalmente, el Museo contribuye al mantenimiento de una media anual de 4.400 empleos.

madamente 14.000 millones de pesetas) fue recuperada en tres años, plazo significativamente corto para una infraestructura de este tipo. Finalmente, el Museo contribuye al mantenimiento de una media anual de 4.400 empleos.

2. Claves del funcionamiento del Museo Guggenheim Bilbao

Desde la óptica de una institución cultural, existen siete características que son la clave del funcionamiento del Museo y que se pueden englobar en tres grandes líneas. La primera hace referencia básicamente a los parámetros fundacionales del Museo (puntos 1 y 2); la segunda se refiere más específicamente a su contenido y sus conceptos operativos (puntos 3 al 5); y la tercera la constituye su modelo de gestión (puntos 6 y 7).

2.1 Proyecto conjunto

En primer lugar, el Museo es un proyecto conjunto que surge de una iniciativa que aúna lo público y lo privado: público por parte de las tres instituciones del País Vasco –el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao– y privado por parte de una fundación sin ánimo de lucro –la Solomon R. Guggenheim Foundation, con sede en Nueva York–. Este carácter conjunto, presente desde su concepción, le hace ser un proyecto atípico ya que, habitualmente, este tipo de iniciativas tiene un origen más endógeno, más autónomo, mientras que en nuestro caso el proyecto involucra a culturas muy diferentes. En el Museo Guggenheim Bilbao se asumió desde el inicio que la dimensión económica y de recursos existente en el País Vasco hacía inviable plantear y desarrollar por sus propios medios una

infraestructura cultural de ámbito internacional. Sin embargo, fue precisamente el constatar esa imposibilidad lo que provocó la necesidad de desarrollar un planteamiento asociativo, de conjunción de esfuerzos, transformando la necesidad en virtud gracias al decidido compromiso de las administraciones vascas y a la colaboración de una entidad de primer orden y destacada presencia en la red de instituciones culturales internacionales.

2.2 Prestigio internacional

Con este modelo que combina lo público y lo privado, y a través del Museo, Bilbao puede, desde una perspectiva local, alcanzar la presencia internacional que persigue dentro del mundo globalizado, gracias al acceso a la red de conexiones internacionales que le facilita la Fundación Guggenheim. Este aspecto es relevante ya que el Museo Guggenheim Bilbao nace con la clara aspiración de convertirse en institución cultural de referencia en el mundo de las instituciones europeas dedicadas a la cultura contemporánea. Es decir, que el objetivo de funcionamiento y el ámbito de actuación no es local ni regional, sino europeo, y es en este sentido en el que se han establecido nuestros estándares, pero también es la clave en función de la cual debemos actuar, es el objetivo del funcionamiento del Museo, cuyo ámbito no sólo es local sino internacional.

El segundo conjunto de factores clave hace referencia a la *programación* del Museo Guggenheim Bilbao y concretamente a su concepto museológico—es decir, el planteamiento en cuanto a las presentaciones de la Colección Permanente y de las exposiciones temporales—

y su concepto museográfico —relacionado con el espacio y con el propio edificio—.

2.3 Concepto museológico

En lo referente al concepto museológico, el Museo Guggenheim Bilbao aspira a ser una experiencia única, original y nueva, basada en su propia identidad, no en la repetición de otros espacios museísticos de su propia red. Su Colección Permanente, cuya definición atípica la hace, en ocasiones, difícil de entender, es una colección compartida entre los museos de Bilbao, Nueva York y Venecia, es decir, que la Colección Permanente del Museo de Bilbao consta de la totalidad de los fondos de las colecciones Guggenheim distribuidos entre estas sedes, existiendo además una parte de colección que es específica del Museo de Bilbao. La presentación de esa Colección Permanente se hace de una manera conjunta y dinámica, esto es, aportando perspectivas diferentes del recorrido de la Historia del Arte a lo largo del siglo XX. Éste es un enfoque más enriquecedor para el visitante que el tradicional de reservar espacios fijos para determinadas obras. Para ello se intenta compatibilizar los tres modelos tradicionales de museo de una manera dinámica: el modelo enciclopédico, cuya visión cronológica presenta obras de diversos artistas con una visión fundamentalmente temporal o histórica; el modelo de instalaciones específicas, de acuerdo al cual se encarga a ciertos autores la realización de obras para espacios específicos del Museo; y el modelo de presentaciones monográficas: poder exhibir la obra de determinados artistas con una mayor focalización que la que se puede ofrecer en planteamientos más enciclopédicos, mediante

Museo

El Museo Guggenheim Bilbao

conjuntos de obras que aporten una perspectiva completa necesaria para comprender la totalidad de su trayectoria.

Por otro lado, la programación de exposiciones temporales es muy dinámica y activa, ya que son éstas las que pueden generar o estimular la visita de repetición. Desde la inauguración del Museo el programa de exposiciones temporales ha discurrido por tres líneas complementarias. Por un lado, una serie de grandes recorridos históricos con exposiciones como *China: 5.000 años*, mostrando piezas desde la antigüedad hasta nuestros días, de esta milenaria cultura; *El Imperio Azteca*; ¡*Rusia!*; o *El arte de la motocicleta*, dedicada a la evolución del diseño a lo largo de este siglo. En segundo lugar se han montado extensas retrospectivas dedicadas a artistas contemporáneos (Robert Rauschenberg, Eduardo Chillida, Andy Warhol, Francesco Clemente, Nam June Paik, Frank Gehry, Alexander Calder, etc.); y finalmente una serie de “miradas específicas”: exposiciones dedicadas a una colección (Blake-Purnell o Broad), o a períodos creativos concretos de la carrera de un artista (Helen Frankenthaler, Yves Klein o Richard Serra) o de varios artistas (*Amazonas de la vanguardia*, *100% África*, etc.).

2.4 Concepto museográfico

En cuanto al concepto museográfico, esto es, la relación entre el continente y el contenido, para el Museo Guggenheim Bilbao el edificio es una parte esencial en la configuración de esa experiencia global que supone la visita a un museo y ésta es la razón por la cual, desde la concepción del proyecto, la singularidad archi-

tectónica del edificio debía ser de una calidad equivalente a la excelencia de la programación que sería presentada en él. De este modo, se continuaba con la línea emprendida por Solomon R. Guggenheim que encargaría al prestigioso arquitecto Frank Lloyd Wright el diseño del edificio que habría de albergar el Museo neoyorquino. Aquel edificio, y hoy el Museo Guggenheim Bilbao, se han convertido en iconos fácilmente reconocibles y públicamente aclamados. Para designar al arquitecto del edificio se convocó un concurso restringido que dio finalmente como ganador a Frank O. Gehry. Un museo de arte contemporáneo a finales del siglo XX no puede minusvalorar la arquitectura como una más de las artes plásticas pero, en nuestro caso, el edificio cumple además otra serie de funciones, como servir de tarjeta de presentación del propio Museo. Bilbao no es París, ni Londres; por lo tanto, cualquier proyecto a realizar en esta ciudad y que quisiera tener un efecto instantáneo e inmediato para captar la atención de ese público internacional necesariamente debía tener un aspecto visual importante y se consideró que la mejor manera de hacerlo era contar con un edificio con una gran capacidad de producir impacto.

Sin embargo, el edificio no es simplemente un contenedor para las obras que alberga, sino que cuenta con una serie de espacios considerados idóneos para alojar las obras del arte de este siglo ya que, cada vez más, éste se realiza con una mayor diversidad de soportes que los museos deben poder acoger y exponer de la mejor manera posible. Por lo tanto, el edificio es una parte activa, no neutral, como también lo es la utilización que se hace de sus espacios, tanto en la presentación de la Colección

Permanente como en las exposiciones temporales. Para ello se intenta maximizar su uso de manera que la experiencia de ver una exposición en el Museo Guggenheim Bilbao sea una experiencia única, no sólo por el contenido, sino también por su presentación. Así, el Museo frecuentemente colabora con prestigiosos arquitectos o diseñadores para realizar la puesta en escena de las exposiciones —como Arata Isozaki para la exposición *China: 5.000 años*; Enrique Norton para *El Imperio Azteca*; Ettore Sottsass para *100% África*; o Frank Gehry, el propio arquitecto del edificio, para *El arte de la motocicleta*.

En este sentido, uno de los principales activos de este Museo es su riqueza espacial, su variedad de salas que podemos agrupar en tres tipologías diferentes: hay espacios singulares, algunos de grandes dimensiones como la sala 104, de 130 metros de longitud y 30 de anchura libre de columnas —que es una sala diáfana que permite realizar exposiciones y albergar obras que normalmente no se pueden ver en el interior de un museo—; una serie de galerías, denominadas clásicas, de formas ortogonales y dotadas de luz cenital, que son salas muy neutrales, de formas más convencionales y aptas para acoger obras de formatos tradicionales; y, finalmente, otros espacios mucho más específicos y de formas curvilíneas, donde la arquitectura del edificio se percibe desde el interior; muchas de ellas de alturas de 14 ó 16 metros. Esta variedad de espacios y el diálogo que se establece entre los clásicos y los singulares, articulados en torno al atrio central, referencia para moverse dentro del Museo, permite apreciar mejor las características de cada uno de ellos y maximizar la riqueza de la experiencia museística.

2.5 Instrumento de educación

La misión del Museo hace especial hincapié en su finalidad de “contribuir al conocimiento y disfrute del arte y los valores que éste representa”. Esto significa que el Museo Guggenheim Bilbao se ha impuesto como tarea fundamental servir de instrumento de educación, de divulgación y acercamiento de la cultura a nuestra sociedad. En esta dirección se han desarrollado una variada serie de programas educativos de gran actividad, que se diseñan en función del colectivo a quien van dirigidos. Se presta muy especial atención a escolares, docentes, familias y colectivos desfavorecidos como personas mayores o minusválidos; también cuidamos de forma especial a los Amigos del Museo, cuyo incondicional apoyo nos anima a seguir concibiendo nuevos programas y proyectos. El dinamismo con el que se gestan los programas educativos incentiva la participación de la sociedad civil en el funcionamiento del Museo, algo que también resulta de extrema importancia para su actividad. Debido a estos propósitos educativos y de participación popular, la programación artística del Museo enfatiza los mensajes pedagógicos y toda la gestión está claramente orientada a la satisfacción de nuestros visitantes y a su educación en el arte, ya que creemos que la experiencia museística no sólo debe ser grata, sino enriquecedora.

2.6 Orientación al cliente

El modelo de gestión es otro de los aspectos diferenciales del Museo Guggenheim Bilbao y su singularidad estriba en su orientación al cliente. Sus principales clientes, evidentemente, son los visitantes, pero también lo son los Amigos del Museo, los Miembros Corporativos

Museo

El Museo Guggenheim Bilbao

y la sociedad que tiene unas determinadas expectativas en relación con el Museo. Es, por tanto, la satisfacción del cliente uno de los objetivos esenciales del modelo de gestión del Museo, sin olvidar, desde luego, sus aspiraciones a una programación de calidad, así como a fomentar la participación de la iniciativa privada, tanto individual como empresarial, con el objeto de maximizar el nivel de ingresos. Lograr un elevado índice de autofinanciación, sin embargo, requiere un desarrollo creciente del mecenazgo que, a su vez, depende de la capacidad de las instituciones culturales para establecer atractivos programas de beneficios y contrapartidas que satisfagan las expectativas de participación, relaciones públicas y comunicación de empresas e individuos.

2.7 Modelo de gestión mixto

Este modelo de gestión es de naturaleza mixta. Como he mencionado antes, el Museo Guggenheim Bilbao es una institución muy abierta a la sociedad y aunque el proyecto tenga en su origen un sólido componente de compromiso público desde el punto de vista de la financiación de la inversión, su modelo de funcionamiento incorpora pautas de actuación de entidades de naturaleza privada como queda reflejado en la existencia en su Patronato de una treintena de instituciones privadas, además de las instituciones fundadoras, o en el hecho de que sólo una cuarta parte de los recursos tengan origen público. Ello conlleva que, en cierto modo, las claves de actuación sean diferentes a lo que puede ser habitual en otro tipo de instituciones culturales.

Por último otro factor clave del modelo de funcionamiento del Museo se deriva de su integración en una red junto con otras institucio-

nes Guggenheim. Como consecuencia de ello, las distintas actividades se realizan con diferentes niveles de integración con el Solomon R. Guggenheim Museum de Nueva York y con la Peggy Guggenheim Collection de Venecia, siendo mayor, sobre todo, en aquellas áreas donde pueden obtenerse ventajas derivadas de las economías de escala y las eficiencias de gestión consiguientes, tales como las actividades educativas, la organización de exposiciones, los sistemas de información compartidos, etc.

3. Datos de funcionamiento

A continuación se facilitan algunos parámetros cuantitativos relativos a la situación actual del Museo.

3.1 Visitantes

Los visitantes, obviamente, son una referencia fundamental; el Museo recibe anualmente cerca de un millón de visitantes, cuando las previsiones iniciales, consideradas entonces ambiciosas, eran de unos 500.000. El origen geográfico de estos visitantes también es un dato importante, ya que ésta es una institución con un ámbito de actuación y enfoque internacionales. El 90% de nuestros visitantes procede de fuera de la Comunidad Autónoma Vasca y más de un 60% vienen de fuera de España. Algunos países, como Francia con un 16% o EE.UU. y Canadá, en torno al 8%, Alemania y Gran Bretaña en torno al 7-9% muestran una presencia muy importante desde el principio.

3.2 Educación

En cuanto a la orientación educativa, prioridad fundamental para el Museo, en la actualidad éste cuenta con 50 programas en funcionamien-

to, algunos realizados en la enseñanza reglada que afectan a todos los niveles de educación preuniversitaria y otros dirigidos a la sociedad en general. Tanto los programas como los materiales educativos se gestan en torno a las presentaciones de la Colección Permanente, así como a las exposiciones temporales y arquitectura del Museo, y tienen un enfoque teórico-práctico que se ha desarrollado gracias a los talleres y a las charlas participativas. El carácter bilingüe de estas actividades y el hecho de que estén específicamente diseñadas pensando en cada colectivo hace que tengan una gran aceptación social. Son destacables, por ejemplo, los programas dirigidos a los centros escolares y de enseñanza como las visitas-taller para los niños de Educación Infantil y Educación Primaria, las visitas guiadas para el alumnado de Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato y primeros ciclos de Educación Universitaria, además de aquéllos que complementan el currículo escolar como el caso de *Aprendiendo a través del arte*, programa que se desarrolla en los propios centros escolares y que incluye una exposición que tiene lugar en el Museo con las obras de los estudiantes que han participado; o los dirigidos a los docentes y educadores de estos centros.

Igualmente, existe un amplio abanico en torno a la educación de adultos, entre ellos el programa de voluntariado que sirve para encauzar el deseo e interés de los ciudadanos por contribuir a mejorar los niveles de bienestar y progreso de la sociedad; las visitas adaptadas para personas con minusvalías o disminuidos físicos o psíquicos, tanto adultos como escolares; otros programas específicos para las personas mayores que se imparten en centros de la tercera edad, e incluso existen encuentros específicos que tienen

lugar en los centros de promoción de la mujer; y, por último, programas de prácticas para los estudiantes o recién graduados que buscan autoformación y una experiencia de trabajo que les facilite su inserción en el mundo laboral.

En conjunto, podemos afirmar que con sus actividades educativas el Museo llega a unas 350.000 personas al año. La demanda nos obliga a crecer anualmente para satisfacer esta necesidad social en la mayor medida posible y a continuar diseñando expresamente para cada colectivo el tipo de actividad y experiencia adecuadas.

3.3 Desarrollo

El tercer elemento crucial, considerado como elemento de desarrollo, es decir, relativo a la involucración de la sociedad civil en el funcionamiento del Museo, se materializa a través de dos programas: el de Miembros Individuales y el de Miembros Corporativos.

Los Miembros Individuales o Amigos del Museo suman ya la cifra de 15.200 personas, lo que convierte a este Museo en la institución cultural que posee el mayor número de Amigos en el Estado y en la tercera de Europa tras la Tate Gallery y el Museo del Louvre. Esta cifra viene creciendo progresivamente cada año y constituye un colectivo que desea participar en el proyecto museístico y se siente orgulloso de pertenecer a nuestra organización. Revela un índice de fidelidad cercano al 85% y aprecia enormemente el trato preferente y personalizado que se les dispensa, así como las actividades que se diseñan exclusivamente para ellos. Así mismo, el origen local de los integrantes de este grupo manifiesta el elevado compromiso del entorno más próximo y su grado de aceptación del Museo Guggenheim Bilbao.

Museo

El Museo Guggenheim Bilbao

Los Miembros Corporativos, por su parte, están constituidos por 147 empresas que forman parte de la red de apoyo permanente y de las cuales 35 pertenecen a la categoría de Patronos, es decir, el máximo nivel de representación. En general, el perfil de las entidades participantes engloba todos los sectores de actividad, industriales y de servicios, y todos los ámbitos geográficos, local, estatal e internacional. Así mismo, la naturaleza de los Miembros Corporativos es variada, abarcando tanto a los grandes grupos empresariales como a las pequeñas y medianas empresas. El patrocinio de exposiciones y actividades que llevan a cabo estas empresas permite que, gracias a sus aportaciones privadas, el Museo pueda mantener una programación de la máxima calidad, a la vez que hace patente la identificación de una importante representación empresarial con los valores que transmite el Museo.

3.4 Presupuesto

El presupuesto anual del Museo Guggenheim Bilbao asciende a unos 24 millones de euros. Sus gastos se dividen en tres categorías, cada una de las cuales supone aproximadamente un tercio del total: la programación artística; los gastos de funcionamiento, mantenimiento y seguridad, etc.; y los salarios, costo de artículos vendidos e impuestos. Desde el punto de vista de los ingresos, el nivel de autofinanciación del Museo ronda el 75%, es decir, que tres cuartas partes de los ingresos del Museo proceden de su capacidad de generación de recursos, fundamentalmente procedentes de los visitantes, de la tienda-librería y del apoyo corporativo, patrocinio y esponsorización, mientras que un 25% procede de las aportaciones públicas del Gobierno Vasco y de la Diputación Foral de Bizkaia.

3.5 Programación artística

Finalmente y de forma muy breve, la programación artística de los nueve años de vida del Museo ha contado con 43 presentaciones diferentes de la Colección Permanente, desde una primera, de contenido general que se denominó *Los museos Guggenheim y el arte de este siglo* (que ocupó todo el espacio expositivo del Museo) y que fue la exposición inaugural, hasta presentaciones de arte europeo reciente; las vanguardias artísticas y el expresionismo en el siglo XX; el arte pop americano; arte contemporáneo vasco y español de los últimos veinte años; pintura y escultura moderna; corrientes internacionales del arte contemporáneo; visiones en profundidad de la fotografía contemporánea; las vanguardias europeas; arte americano y europeo de la posguerra, etc. Estas presentaciones de los fondos de la Colección Permanente se han realizado de una manera sucesiva y en algunos casos simultánea. Junto a ellas y complementándolas, el Museo ha programado 39 exposiciones temporales, que se distribuyen en las tres categorías arriba mencionadas: grandes recorridos históricos, exposiciones retrospectivas de gran profundidad y amplitud dedicadas a artistas contemporáneos, y muestras más específicas centradas en un período concreto de la Historia del Arte o en la carrera de algunos artistas o en determinadas colecciones. En conjunto, esta programación ha tratado de mostrar al visitante, desde un punto de vista plural y diverso los complejos y variados lenguajes y técnicas del arte moderno y contemporáneo.