

# Museología, curaduría, gestión y museografía

---

## Manual de producción y montaje para las Artes Visuales

# Museología, curaduría, gestión y museografía

---

## Manual de producción y montaje para las Artes Visuales



Ministerio de Cultura  
República de Colombia

Prosperidad para todos

Juan Manuel Santos  
Presidente de la República

Mariana Garcés Córdoba  
Ministra de Cultura

María Claudia López Sorzano  
Viceministra de Cultura

Enzo Rafael Ariza Ayala  
Secretario General

Guiomar Acevedo  
Directora de Artes

Jaime Cerón  
Asesor Artes Visuales

Área de Artes Visuales - Dirección de Artes

María Victoria Benedetti

Ana María Bernal

Alexandra Haddad

Catalina Rodríguez

Carolina Muñoz Uribe  
Edición

María Bárbara Gómez Rincón  
Coordinación Editorial

Germán Lemus  
Ilustraciones

Mottif  
Álvaro Mauricio Moreno  
Diseño y Diagramación

© Ministerio de Cultura  
Primera edición, 2012  
ISBN: 978-958-753-044-5

Material de distribución gratuita con fines didácticos y culturales. Queda estrictamente prohibida su reproducción total o parcial con ánimo de lucro, por cualquier sistema o método electrónico sin la autorización expresa para ello.

# Contenido

<b>PRIMERA PARTE</b> Museología, curaduría, gestión y museografía	<b>7</b>
<b>Cosas que ocurren cuando las prácticas artísticas circulan</b> Jaime Cerón	<b>9</b>
<b>Conceptos generales de Museología</b> Carlos Betancourt Salazar	<b>15</b>
<b>Notas sobre la curaduría autoral</b> José Roca	<b>27</b>
<b>Museografía: la exposición como espacio de negociación</b> Luis Fernando Ramírez Celis	<b>37</b>
<b>Para hacer de un sueño una realidad</b> Clemencia Poveda Motta	<b>53</b>
<b>SEGUNDA PARTE</b> Manual de producción y montaje para las Artes Visuales	<b>81</b>
<b>Procesos y funciones</b>	<b>83</b>
Áreas de producción y montaje: roles	<b>85</b>
Estrategia de implementación	<b>92</b>
Etapa 1. Planeación: nivel estratégico	<b>92</b>
Etapa 2. Preproducción: Actividades de preproducción por área	<b>95</b>
Etapa 3. Producción: Actividades de producción y montaje por área	<b>105</b>
Etapa 4. Postproducción	<b>114</b>
Actividades de mantenimiento por área	<b>114</b>
Actividades de desmontaje por área	<b>115</b>
Normas para el proceso de embalaje	<b>120</b>
<b>Producción y montaje de exposiciones. Ilustraciones</b>	<b>123</b>
<b>Anexos</b>	<b>135</b>
Matriz de costos de producción	<b>136</b>
Formato de producción y logística por obra y por artista	<b>137</b>
Formato de información para seguros	<b>137</b>
Formato de recepción, control y devolución de obra	<b>138</b>
Matriz para las fichas técnicas de obras	<b>140</b>
Matriz para listado de equipos audiovisuales	<b>141</b>
Matriz para bases, urnas y vitrinas	<b>141</b>
Matriz para marquetería	<b>142</b>

Primera parte  
**Museología, curaduría, gestión y museografía**

# Cosas que ocurren cuando las prácticas artísticas circulan

Jaime Cerón

Asesor de Artes Visuales, Ministerio de Cultura

**E**n años recientes se han incorporado términos tales como *curaduría*, *mu-seografía*, *diseño de montaje* y *producción artística* a las discusiones que circulan ampliamente dentro y fuera del campo del arte. Estos términos no hacen referencia al surgimiento de nuevas actividades en el campo artístico, sino que se refieren al incremento en la complejidad de poner a circular proyectos artísticos a la luz de las consecuencias de entender el arte como una actividad profesional. Una actividad humana se entiende como profesional cuando quienes la practican son quienes la definen y delimitan, producen los discursos que la sustentan y negocian su pertinencia con los demás campos sociales.

Como consecuencia de la primera de estas características, los artistas han expandido notablemente los horizontes conceptuales, teóricos y prácticos de su actividad creativa, hasta el punto de que la categoría de *objeto* se reveló como estrecha o inapropiada para hacer mención del tipo de piezas que se han producido como arte durante el último siglo. Sin embargo como consecuencia del tipo de discursos que han ido acompañando al arte en su inserción dentro del campo social, la noción de *objeto* es cuestionable no solamente a la luz del tipo de actividad humana que es caracterizada como *arte*, sino en relación con el tipo de experiencia cultural que se espera que produzca. Es así como se llegó a mencionar, en un momento dado, que la actividad artística se sustentaba en la generación de procesos, antes que de objetos, lo cual seguía atando la comprensión del arte a la esfera de creación, hasta que finalmente se ha llegado a plantear que el arte en general (sin importar la época o el medio en el cual se enuncie) funciona como una práctica social, en cuya construcción se incorporan diversos saberes, profesiones e instituciones.

La apropiación cultural —que realiza cada persona que interactúa con una obra de arte— es constitutiva de la experiencia que históricamente definimos como *arte*. En

este orden de ideas, las obras son construidas por todas las valoraciones y discursos que se emiten a lo largo y ancho de todo el campo social. Percibir el arte como una representación cultural es el primer paso para entenderlo como una práctica social generada no solo por los artistas, sino por todas las demás profesiones, saberes y personas que tienen que ver con el proceso de nombrar cualquier hecho como “artístico”. Esta situación es la que nos lleva a movernos del “arte” —en abstracto— hacia las prácticas artísticas.

Hablar de *prácticas artísticas* es reconocer que las concepciones determinantes que delimitan la actividad artística no emergen indispensablemente de la dimensión de la creación, sino también de las demás dimensiones del campo, y de los profesionales que en ellas actúan. La dimensión de la circulación artística, en la que se sitúa la puesta en escena pública de las prácticas artísticas, implica reflexiones conceptuales y teóricas, así como labores operativas que en muchos casos no se pueden diferenciar entre sí de forma nítida, y que pueden ser determinantes en la configuración de una concepción artística determinada. En este orden de ideas, la revisión de la museografía, la dirección de montaje y la producción artística involucran no solamente un aspecto anecdótico, técnico o logístico de las prácticas artísticas, sino que muchas veces constituyen el lugar donde se sitúan otros procesos creativos que también detonan el sistema mediante el cual una obra pueda llegar a ser nombrada como tal.

Si intentamos describir el tipo de fenómeno con el que se encuentra un espectador al ingresar a una muestra, podremos notar que está determinado inicialmente por las decisiones museográficas (concepción del espacio, ambientación, tipo de iluminación, situaciones mediante las que se hacen presentes las piezas, orden del recorrido, etc.), y en segundo lugar por las curatoriales. Esto es más evidente en una muestra en la que haya más de un artista, porque la continuidad entre las piezas —el hilo narrativo que emerge entre ellas— viene a condicionar de forma inevitable la relación que se establece entre cada una y el espectador.

Del mismo modo que la actividad curatorial se hizo notoria como práctica artística dentro de la neovanguardia —en parte por los cuestionamientos a los marcos de representación institucional que rodeaban y sustentaban la actividad artística—, la museografía se ha revelado como otra práctica que conviene analizar, porque es también uno de los trasfondos de representación institucional que anteceden a

la circulación de proyectos de arte. Tanto en la curaduría como en la museografía encontramos situaciones que se superponen a las obras de arte y que vienen a ser más que la suma de las partes, señalando un importante terreno de confrontaciones críticas respecto a la propia actividad creativa.

Lo mismo podría ocurrir al revisar las distintas modalidades de producción artística ligadas no solo a la producción de obras, sino de espacios de exhibición y exhibiciones, dado que ellas tienen trasfondos históricos, teóricos y culturales. La gama de actividades que caracterizan actualmente la producción artística es el resultado de la desatención a los medios canónicos y de la transdisciplinariedad de las prácticas creativas actuales. Colgar pinturas exige un dominio técnico para nada despreciable, y situar en el espacio expositivo proyectos que desafían la objetualidad y desbordan los límites formales demanda saberes y destrezas que están permanentemente en construcción.

Estos términos y actividades están en capacidad de interrogar los supuestos y representaciones culturales que se movilizan en el interior del campo artístico, con el fin de ampliar sus marcos de referencia y complejizar su relación con el campo del saber que el arte acumula históricamente.

# Conceptos generales de Museología

Carlos Betancourt Salazar

## Carlos Betancourt Salazar

---

Curador y museólogo independiente, es arquitecto de la Universidad de los Andes, con estudios de maestría en Columbia University, de Nueva York. Ha sido curador de las exposiciones *Topologías: Materia en tránsito*, *Teatros de operación: Zonas en fricción* y *Ensayos para un mundo perfecto*, parte del Salón de arte del BBVA 2006, 2007 y 2011. Desde 2009 ha colaborado con la Biblioteca Nacional de Colombia como cocurador y museógrafo de exposiciones temporales, que incluyen *La vorágine e impresiones de la Independencia* y *Viaje al fondo de cuervo*. Entre los años 2003 y 2009 fue cocurador del ciclo de arquitectura y diseño *Obra en proceso* de la Alianza Colombo Francesa de Bogotá. En el 2007 realizó la coordinación general, curaduría y museografía para la exposición itinerante *Bordes y confines: Catálogo de un viaje por Suramérica*, del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia.

Ha asesorado y producido distintos proyectos de museos y exhibiciones con diversas instituciones, que incluyen la Red Nacional de Museos, la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, el Centro de Memoria, Paz y Reconciliación, la Casa Museo del Chicó, la Biblioteca Luis Ángel Arango, el Museo de Arte Moderno de Bogotá y el Cooper-Hewitt, National Design Museum de Nueva York.

Ha estado vinculado como profesor al programa de Artes Plásticas de las Universidades Jorge Tadeo Lozano y los Andes, y a los programas de posgrado de Gestión Cultural de la Universidad del Rosario y Museología de la Universidad Nacional de Bogotá. Sus distinciones incluyen la *Kell-Muñoz Fellowship* del Smithsonian Institution (2001) y la Beca Nacional de Cultura (2000).

Si bien la museología es un término en disputa, en cuanto a su definición y alcances, en este documento nos referiremos a la museología como un conjunto de procedimientos relacionados con el ejercicio práctico y teórico en el campo de los museos y, por extensión, a todas las instituciones o proyectos independientes que por sus características realizan actividades de orden museológico, pero no entran en la categoría de museos, y que pueden incluir bibliotecas públicas, centros culturales, galerías o proyectos artísticos y expositivos de orden privado o institucional. Si bien esta definición acoge premisas de orden teórico y crítico que definen la actividad del museo como institución social, también asume el uso extendido en nuestro medio de la museología vinculada a un conjunto de disciplinas y actividades que incluyen curaduría, conservación, registro, educación, comunicación y gestión.

En este sentido, y dependiendo del contexto, el museólogo puede verse profesionalmente como quien desde un espacio académico realiza una reflexión crítica del campo museal y de las exhibiciones, así como quien desde la práctica de exhibiciones realiza funciones de conceptualización, coordinación y programación de actividades museales. En este campo amplio y aplicado de la definición museológica no puede hablarse de una profesión específicamente museológica, sino de un conjunto de profesionales que realizan actividades múltiples o variadas, pero complementarias. En Colombia, la mayoría de empleados de una institución como un museo no han recibido una formación específica en este campo, y pocos se definirían a sí mismos como museólogos.

En el contexto de instituciones culturales del país que realizan actividades de orden museológico (museos, bibliotecas públicas, centros culturales, etc.), la profesionalización de dichas actividades es todavía incipiente debido, principalmente, a

recursos económicos limitados y falta de conciencia acerca de la necesidad de profesionalizar ciertas actividades. La realidad cotidiana de la mayoría de instituciones está dada por la supervivencia diaria con pocas posibilidades de planeación de sus acciones a mediano y largo plazo. De igual manera, la ejecución de estas actividades está a cargo de plantas de personal carismáticas, pero limitadas en número, que realizan simultáneamente labores administrativas, de registro, museografía, curaduría y conservación; esto en sí mismo no es un aspecto negativo, aunque sí lo es el hecho de que muchas de esas actividades se realicen, o se dejen de hacer, por vacíos en el conocimiento de las variables que articulan la práctica museológica. La coordinación articulada de diferentes actores en el ámbito de las exposiciones y de los museos demanda un equilibrio y una negociación permanentes entre los diferentes roles, y explicarlo es el objetivo del presente documento.

### COLECCIONISMO Y CURADURÍA

Aunque el concepto de *colección* agrupa objetos de una manera relativamente coherente y significativa, en la práctica muchas colecciones no responden a un proyecto institucional desarrollado con la misma pertinencia de objetivos en cuanto a su selección o política de adquisiciones, y estas suelen tener un carácter mucho más cercano a un fondo que a una colección.

Así por ejemplo, muchas colecciones de museos del país iniciaron con obras representativas del tiempo y lugar en que esas instituciones fueron creadas (por ejemplo, los museos de arte moderno en las décadas de los cincuenta y setenta), pero ante la ausencia de políticas claras de coleccionismo, se han convertido en fondos eclécticos de obras sin mayor coherencia entre sí. En contextos como estos, el concepto de *colección*, como parte de una institucionalidad específica, debería poderse cuestionar, y acervos individuales podrían ser vistos más como redes de coleccionismo localizadas en un territorio. Así, una colección debería poder entenderse como un grupo de fondos y/o colecciones de instituciones hermanas cuyas obras o grupos específicos de obras pudieran construir espacios de investigación para curadurías locales.

Más recientemente, y ante el reconocimiento de la existencia del patrimonio inmaterial en las políticas culturales, la colección aparece dentro un contexto mucho más amplio: colecciones inmateriales que pueden incluir culturas rituales, carnavales y

fiestas, pero también instalaciones efímeras o *performances* de arte contemporáneo que generan nuevos retos a la manera en que se construye una colección, en las que la materialidad de los objetos deja de ser relevante y nuevas formas de archivo y documentación adquieren importancia por medio del registro, así como del desarrollo de nuevas técnicas de conservación relevantes para estos medios.

La pertinencia de una colección no está sustentada solamente en su condición de archivo: ella existe por las investigaciones curatoriales que surjan de su contenido. Es este trabajo de investigación el que puede definir una colección como un grupo de objetos que se agrupan bajo una intencionalidad y de acuerdo a una lógica determinada.

Una curaduría hace la definición conceptual de un proyecto expositivo y concibe el proyecto científico de una exposición, que se traduce en un guión museológico, que será la ruta de guía para el trabajo de otras actividades como la museografía, la gestión de exposiciones, el registro, la conservación, etc. Las exposiciones temporales reclaman hoy en día gran parte del esfuerzo de investigación curatorial, a veces en detrimento de exposiciones permanentes, como resultado de las demandas de producción de ofertas de una programación por públicos ávidos de novedad, y de las diferencias en costos de producción de una exposición permanente y una temporal.

La investigación, como base del trabajo museológico, puede desarrollarse no solo a partir de un proyecto expositivo o una colección, sino que puede ampliarse a diferentes áreas de trabajo, con proyectos de investigación enfocados en el desarrollo de apoyos museográficos, materiales de conservación, encuestas de público, métodos de gestión, etc. De igual manera, son parte de este contexto investigaciones teóricas o espacios de discusión pública acerca de la función y misión de los contextos de exhibición y reflexiones críticas en torno a las dimensiones mediáticas y patrimoniales de estos espacios.

### PRESERVACIÓN

En la museología, la preservación reúne un conjunto de actividades que incluyen la adquisición, el registro, la catalogación, la conservación y la restauración de obras. En un marco institucional la preservación es un eje fundamental del desarrollo de colecciones y de la definición de una misión institucional, y por lo tanto es un tema importante desde el cual pueden definirse estratégicamente las acciones de una

institución. Las diferentes alternativas de operación relacionadas con la preservación (y en consecuencia, con la construcción de colecciones) suponen también elecciones de lo que se conserva, y lo que no, y por qué razón se opta por una u otra decisión, lo cual presupone la existencia de una coherencia entre estas acciones y las directrices misionales de una institución como un museo.

Estas elecciones relacionadas con el patrimonio son también decisiones políticas que, vistas desde un nivel crítico, pueden privilegiar o no determinadas versiones de la historia, valores artísticos o sociales en favor o en detrimento de determinados grupos sociales, étnicos o económicos.

*Conservar es proteger* bienes culturales de riesgos como la destrucción, el deterioro o el robo. Es el restaurador o conservador quien tiene el conocimiento de las técnicas requeridas para el tratamiento físico de los objetos de una colección (restauración, conservación preventiva y curativa). El documento *Conceptos claves de museología*, publicado por el Consejo Internacional de Museos (icom, por su sigla en inglés) en 2010, señala que

Las actividades de conservación tienen como objetivo la puesta en marcha de los medios necesarios para garantizar el estado de un objeto contra toda forma de alteración, a fin de legarlo a la posteridad lo más intacto posible. En su sentido más amplio, estas actividades condensan las operaciones de seguridad general (protección contra robo y vandalismo, incendio o inundaciones, terremotos y motines), las disposiciones llamadas de conservación preventiva, es decir “el conjunto de medidas y acciones que tienen por objetivo evitar y minimizar los deterioros o pérdidas futuras” y [...] la conservación curativa como “el conjunto de acciones directamente emprendidas sobre un bien cultural o un grupo de bienes, con el objetivo de detener un proceso activo de deterioro o reforzar su estructura”.

Parte de las actividades de conservación preventiva incluyen el diseño de procesos que eviten el deterioro de las piezas cuando entran en un espacio expositivo, y contemplan la realización de estados de conservación como referencia para monitorear cualquier deterioro físico de una pieza durante su exposición, la instalación

de sistemas de monitoreo ambiental (temperatura y humedad relativas) y la implementación de equipos de control ambiental (por ejemplo, deshumidificadores) que mejoren las condiciones del espacio expositivo, según las necesidades que requiera cada grupo de obras, de acuerdo a su soporte físico.

La restauración, como parte de la conservación curativa, es definida por el icom como

El conjunto de acciones emprendidas directamente sobre un bien cultural singular y en estado estable, teniendo como objetivo mejorar su apreciación, comprensión y uso. Estas intervenciones solo se realizan cuando el bien ha perdido una parte de su significación o de su función a raíz de deterioros o de restauraciones anteriores.

De esta manera, en las prácticas de conservación contemporáneas, los profesionales de este campo optan por realizar intervenciones que se evidencien como distintas del objeto original, y que en lo posible sean reversibles en el tiempo.

Las actividades registro son realizadas por un registrador y tienen una estrecha relación con actividades del conservador, que en el caso de muchas instituciones se fusionan en una misma persona. Estas incluyen el inventario de piezas, tanto en sus aspectos físicos (estado de conservación) como en información acerca de la autoría, procedencia e historial de la obra (en formatos preestablecidos o bases de datos especializadas para el registro de colecciones, como lo es *Colecciones colombianas* de la Red Nacional de Museos del Ministerio de Cultura). Estas bases de datos, por un lado, se nutren de la investigación curatorial, y por otro, una vez desarrolladas, nutren el trabajo de investigación de curadores que estudian una colección determinada.

Incluyen también el manejo, mantenimiento y cuidado de las reservas (lugar de almacenamiento de una colección) en sus condiciones físicas y ambientales, el movimiento y transporte de las obras en condiciones adecuadas (guacales de madera), los seguros y la entrega de obras en las salas de exhibición para que el museógrafo realice el montaje.

En términos de acciones de conservación, cada institución o proyecto expositivo tiene distintas posibilidades, dependiendo de sus recursos humanos, capacidad instalada, etc. Aunque la vocación no sea de actividades museísticas (una biblioteca

pública, un centro cultural), cualquier proyecto de exposición temporal debería poder responder a unos protocolos mínimos de conservación mediante la capacitación del personal encargado de exposiciones.

## EXPOSICIÓN

Una exposición es tanto la acción de exponer, lo que se expone y el contexto donde se expone. El objeto expuesto en un contexto dado existe para emocionar, distraer e instruir, y por tanto también depende de todo el lugar que lo exhibe. Así, una institución como un museo no es solo un lugar destinado a cuidar objetos, sino que, como lo plantea Duchamp con el orinal convertido en obra de arte, puede cambiar una cosa en un objeto. Esta producción simbólica de objetos se construye a partir del trabajo de investigación curatorial, de preservación y comunicación.

La museología usa el término *objeto expuesto* (*expôt*) para designar tanto las obras originales de una exposición, como todos los apoyos museográficos que la complementan, como documentos sonoros, apoyos fotográficos o en video, reproducciones, maquetas, etc. Desde esta perspectiva tradicional, la exposición funciona como un sistema de comunicación particular que puede descansar sobre “cosas verdaderas” acompañadas por otros medios de exhibición que ayudan a completar su significado.

Estas relaciones pueden ser cuestionadas en la medida en que muchas obras, como el caso del arte contemporáneo, hacen uso de estrategias de exhibición derivadas del mismo concepto de *archivo*, en las que la documentación y el registro de la obra complementan su exposición con comentarios sobre las relaciones museológicas de exhibición, y el límite entre *original* y *apoyo* se diluye en la ambigüedad museográfica planteada por la obra. De igual manera, la inclusión de medios electrónicos e Internet han ampliado la acepción contemporánea de exponer y plantean problemas de existencia de una exposición por fuera de un límite físico; museos portátiles o de reproducciones son otros espacios que cuestionan las relaciones objetuales entre original y copia y entre espacio y modos expositivos.

Las relaciones entre los *expôts* expositivos en el espacio, y la experiencia del visitante en el mismo, son articuladas principalmente por la museografía entendida como un conjunto de técnicas de exposición que, bajo los términos *programa museo-*

*gráfico* o *guión museográfico*, articula los contenidos de una exposición y sus conceptos con la resolución funcional de los mismos por medio del espacio de exposición. Si bien hay diferentes definiciones de *museografía*, todas coinciden en definirla como una figura aplicada de la museología que comprende el diseño e instalación del espacio expositivo, e incluye también actividades de conservación, registro, y arquitectura. La coordinación de estas actividades la realiza un museógrafo, que se ocupa principalmente de las tareas inherentes a la exposición y el acondicionamiento del espacio. La museografía, en este sentido, tiene mucho de arquitectura y escenografía, por lo cual muchos profesionales de este campo provienen de estas disciplinas.

La relación entre estas variables hace que las condiciones de cada exposición sean particulares, por no estar definida solamente por sus contenidos, sino también por el público que la visita y el espacio entendido como el lugar de experiencia del visitante. La definición de esta experiencia es una herramienta de comunicación importante entre institución y público, en la que entra en juego todo el conjunto de elementos, tanto internos como externos, de una exposición que comprende la museografía, los servicios complementarios, las publicaciones, el edificio, etc.

## COMUNICACIÓN Y PÚBLICOS

Un museo, una institución cultural o cualquier espacio de difusión cultural hacen parte de una compleja red de mediaciones culturales que incluyen la Internet, el cine, la televisión, etc. La mediación se entiende, en este ámbito, como las intervenciones que permiten establecer conexiones entre lo expuesto y el significado que los objetos expuestos puedan tener.

Con la mediación se establecen vínculos y referencias comunes entre los visitantes. En este sentido, el hecho de hablar de *mediación* simboliza una estrategia de comunicación de carácter educativo que desarrolla una serie de técnicas y medios alrededor de un proyecto expositivo o colección, con el fin de facilitar el entendimiento y apropiación de los mismos. En resumen, la mediación le permite al individuo (como parte de un público) tener una mejor comprensión de sí mismo por medio de los elementos del arte y la cultura; sirve también para pensar la institución cultural como transmisora de un patrimonio común que reúne a los miembros de una colectividad y les permite reconocerse.

En la museología, la comunicación presenta los resultados del trabajo de curaduría e investigación realizado a partir de una colección (exposiciones permanentes) o trabajos que pueden ser desarrollados fuera de la institución (exposiciones temporales, proyectos urbanos, trabajos con comunidades). Como productos, estos pueden incluir catálogos, talleres, visitas guiadas, conferencias, etc.

Un primer nivel de esta comunicación se da mediante programas de educación, que son implementados por medio de programas públicos (adultos o infantiles) desarrollados por equipos de trabajo especializados, que pueden incluir directores de educación o programas públicos, educadores, guías de sala y talleristas, entre otros. Estos programas incluyen actividades de todo tipo, como conferencias, encuentros, talleres, seminarios, etc., que pueden realizarse dentro o fuera de la sede de la institución.

En esta medida, la educación tiene como objetivo ampliar los campos de interpretación de un museo, proyecto expositivo o institución cultural con el fin último de contribuir a la formación integral de las audiencias que se relacionan con él y concierne a todas las actividades que puedan ser ofertadas indistintamente de edad, nivel educativo y origen social del público. Conceptos como *animación*, *acción cultural* o *mediación* son característicos de este esfuerzo de transmisión por medio de la educación.

Las publicaciones son otra forma de comunicación que bien puede operar conjunta o independientemente de los programas públicos, en la medida en que son actividades que pueden ser entendidas como complementarias. Las publicaciones incluyen catálogos, guías de estudio o materiales de información complementarios a una exposición. Pueden comprender también herramientas de comunicación en línea con el público, como foros por medio de las redes sociales (You Tube, Twitter o Facebook), al igual que catálogos o exposiciones en línea.

Finalmente, las acciones de divulgación y prensa desarrolladas como apoyo a los programas de una institución o proyecto cultural son fundamentales para dar a conocer las actividades a unos públicos potenciales. Ellas se implementan por medio de personal interno encargado de prensa o pueden ser contratadas externamente con comunicadores o agencias de prensa. Sus actividades están centradas en el contacto permanente con periodistas por medio de comunicados de prensa y relaciones públicas, que tienen como objetivo generar notas en diferentes medios de comunicación; el montaje y alimentación de las páginas *web* con la programación e

información que amplía el contenido de las exposiciones, obras y artistas, y el envío de información a las bases de datos especializadas que maneja la institución a por medio de sus correos electrónicos.

En museología, la noción de *público* se refiere tanto a usuarios de un determinado servicio o equipamiento cultural como a la comunidad servida por este, es decir, se encuentra en relación con la población del territorio donde se encuentra localizada una institución y bajo la premisa del carácter público de dicha institución. En la primera acepción los visitantes no son simplemente una definición genérica, sino que cualquier institución o proyecto que se presenta y exhibe ante una audiencia determinada incluye también un gran número de públicos específicos con características y expectativas distintas. Las necesidades de reconocimiento de estos públicos han generado investigaciones sobre estos y han hecho que se trate de definirlos para crear y orientar programas específicos para responder a caracterizaciones tan diversas como niños, adultos, visitantes, usuarios, minusválidos, consumidores, observadores, espectadores, audiencia, etc.

Esta preocupación por la definición de públicos ha conducido a la realización de estudios sobre los mismos como herramienta para definirlos, y la metodología y aplicación de estos estudios es cercana a principios de mercadeo, como lo es la segmentación de mercados.

En esta medida, los esfuerzos de una institución en el ámbito de la comunicación deben responder a la relación que se quiera establecer con los diferentes grupos que se han identificado como público objetivo. Esta identificación permite no solo generar actividades que se enmarquen en la programación en la sede de una institución, sino que posibilitan proyectar y diseñar programas innovadores que sirvan a poblaciones por fuera de un espacio físico definido, y que abarquen más un territorio que unas salas de exposición.

## GESTIÓN

La gestión comprende acciones que, si bien no hacen parte de las actividades misionales de una institución como un museo, permiten que en la operación diaria sea posible llevar a cabo los objetivos y metas de una institución o proyecto cultural. En ella se involucran actividades que incluyen tareas relacionadas con aspectos

contables, financieros, jurídicos, seguridad, mantenimiento, mercadeo, recursos humanos, etc., así como aspectos relacionados con procesos de planificación estratégica a mediano y largo plazo. Existen numerosas tareas de orden administrativo, como logística, seguridad, informática y *marketing*, cuya importancia es creciente.

La privatización que se viene dando en diferentes sectores, incluyendo el cultural, los recortes de los recursos estatales y, en general, una tendencia global hacia economías de mercado, han propiciado que tanto las instituciones culturales como los proyectos de autogestión se ubiquen en un mismo plano de necesidades en la búsqueda de nuevas formas de financiación, sostenibilidad y rendición de cuentas. Con respecto al alcance público de sus actividades, involucran cada vez más preceptos de administración y mercadeo tomados de los sectores comerciales de la sociedad.

En este contexto, el mercadeo cultural aparece como una herramienta específica que sirve para definir estrategias, tomar en cuenta a las diferentes clases de públicos, crear programas y exposiciones (vistos como los servicios que oferta una institución o proyecto), hacer búsqueda de recursos, que pueden provenir de donaciones (con figuras ampliamente generalizadas, como las sociedades de amigos) o responder al diseño de formas alternativas de financiación (alquiler de espacios, tiendas, restaurantes, etc.).

En esta situación aparece gran parte de los dilemas éticos de las organizaciones culturales de hoy en día, y representan un reto en cuanto al equilibrio interno de las relaciones entre actividades dedicadas al desarrollo de la misión institucional y actividades que generan ingresos y permiten sostenibilidad financiera, pero que por su carácter tienen una vocación mucho más orientada al sector comercial.

# Notas sobre la curaduría autoral

José Roca

## José Roca

Curador adjunto de Tate Modern, en Londres. Durante una década dirigió el Programa de Artes en el Banco de la República, en Bogotá, una de las instituciones más respetadas en el circuito latinoamericano. Fue cocurador de la 1.<sup>a</sup> *Trienal Poli/gráfica* de San Juan de Puerto Rico (2004), la 27.<sup>a</sup> *Bienal de São Paulo*, Brasil (2006), el *Encuentro de Medellín MDE07* (2007); *Cart[ajena]*, una serie de intervenciones urbanas en Cartagena, Colombia (2007) y fue el director artístico de *Philagráfika 2010*. Formó parte del jurado de los premios de la 52.<sup>a</sup> *Bienal de Venecia* (2007) y fue el curador general de la *Bienal do Mercosul 8* (2011), en Porto Alegre, Brasil.

La curaduría en el campo artístico es una disciplina relativamente reciente, especialmente como la entendemos hoy en día: un acto de creación.<sup>1</sup> Mucho se ha discutido sobre si el curador es un artista o si quiere suplantarlo. La verdad es que esta discusión surge más de las angustias de algunos artistas que de las intenciones de la mayoría de los curadores, que nunca se han planteado su labor como una creación de carácter artístico, sino como un ejercicio creativo *a partir* del trabajo de los artistas. No he conocido aún un solo caso en que un curador se autoproclame artista. Lo primero que debe entender un curador es que su trabajo solo es posible gracias a los artistas, y no al contrario. Un artista puede existir sin curadores; lo contrario es imposible.

La figura del curador<sup>2</sup> ha existido desde hace tiempo en el ámbito artístico, y su trabajo se realizaba primordialmente dentro de instituciones: era quien estaba a cargo del cuidado de una colección.<sup>3</sup> Pero desde los años setenta, a partir del trabajo pionero de personas como Harald Szeemann, Walter Hopps, Seth Siegelau y Pontus Hultén, entre otros, comenzó a entenderse la curaduría como una disciplina con una dimensión autoral.<sup>4</sup> Para la curaduría autoral, la exposición es análoga a un medio

1 Al respecto se pueden consultar mis textos: "Curaduría crítica" (<http://www.universes-in-universe.de/columna/col16/col16.htm>), "Curar el museo" (<http://www.esferapublica.org/archivox0.htm>), "Bienalidades" (<http://bienalmercosul.art.br/blog/bienalidades/>) y "Dúo-decálogo" (<http://bienalmercosul.art.br/blog/wp-content/uploads/duodecalogo.pdf>).

2 Con plena conciencia de la incorrección política con respecto al género, y con fines de legibilidad, utilizaré la palabra en masculino para no llenar el texto de aclaraciones como curador/a o, peor aún, l@s curador@s, etc.

3 Muchos curadores institucionales son los conservadores de las colecciones: personas expertas en una rama específica del saber, que cuidan de una colección, la estudian y la exhiben.

4 En los últimos años se ha conformado una extensa bibliografía sobre el tema, resultado en parte de la profusión de programas de estudios curatoriales en todo el mundo. Para escuchar la voz de los pioneros de esta disciplina vale la pena ver los libros de entrevistas a curadores realizados por Carolee Thea, *Foci: Interviews with Ten International Curators* (Nueva York, Apexart, 2001), y Hans Ulrich Obrist, *Breve historia del comisariado* (Madrid, Exit, 2010).

—como la pintura, la escultura o el grabado—, y ese medio es la forma de expresión de las *mitologías individuales* del curador. Szeemann lo define de manera contundente: “Con el medio de la exposición uno puede mostrar una idea personal, biográfica, utópica”.<sup>5</sup> Walter Hopps afirmaba que era partidario “de las presentaciones radicales o arbitrarias; de las presentaciones que tienen en cuenta factores interculturales e intertemporales extremos, a partir de todos los artefactos que tenemos”.<sup>6</sup> La curaduría autoral se concibe como un ensayo transmedial, interdisciplinario y a menudo no cronológico, en contraste con una aproximación más convencional a la exposición entendida como la historia (lineal) del arte. Szeemann es a la vez el paradigma de esta aproximación, y el ejemplo más extremo. Para los curadores de la siguiente generación, la dimensión puramente autoral se ve relativizada mediante una relación de complicidad y diálogo con los artistas. O sería más exacto decir que esta relación es explicitada, pues ya existía en el trabajo de Szeemann y sus contemporáneos. Por ejemplo, para Hou Hanru la curaduría consiste en plantear una pregunta, y que el artista participe tanto en su formulación como en la respuesta, con el fin de que el proceso sea una colaboración.<sup>7</sup> Para Hans-Ulrich Obrist el curador es un catalizador, y debe poder desaparecer una vez que logra poner en escena el trabajo del artista; para Victoria Noorthoorn no se trata simplemente de mediar o de presentar lo que hacen los artistas: en el diálogo con el artista el curador debe siempre mantener una mirada crítica: “como todo buen escritor, todo artista necesita de un buen editor”.<sup>8</sup>

## CURAR = SELECCIONAR

Etimológicamente, *curar* proviene de *cuidar*, *estar a cargo de algo*.<sup>9</sup> Pero una de sus acepciones contemporáneas es la de *seleccionar*. El acto del curador consiste exactamente

5 Harald Szeemann, en Carolee Thea, *op. cit.*, p. 21. El término *mitologías individuales*, usado en *Documenta 5*, y su complementario *museo de las obsesiones* son conceptos acuñados por Szeemann, para quien la única posición ética del curador contemporáneo consiste en presentar su muy personal visión del arte.

6 Walter Hopps, citado en Hans-Ulrich Obrist, *op. cit.*, p. 37.

7 *Ibid.*, p. 29.

8 En “Curaduría en las artes plásticas: ¿Arte, ciencia o política?” ([http://www.elbasilisco.com/archivos\\_pdf/pensando\\_6.pdf](http://www.elbasilisco.com/archivos_pdf/pensando_6.pdf)).

9 “Del latín *curātor*, -ōris: Que tiene cuidado de algo. [...] Persona elegida o nombrada para cuidar de los bienes o negocios de un menor, o de quien no estaba en estado de administrarlos por sí” (*Diccionario de la Real Academia Española*). En el campo artístico, el término *curador* proviene del medio museal anglosajón, en donde se utiliza la palabra *curator*. En países como Francia y España se utiliza la palabra *comisario*, que implica estar a cargo de un proyecto, mas no tiene la dimensión autoral que el concepto de *curaduría* tiene hoy en día.

en eso: escoger los artistas y las obras que conformarán una exposición. La definición de los criterios para esa escogencia es el punto de partida del acto curatorial, pero es en la mirada particular del curador —y en las relaciones que logre establecer entre las obras que selecciona y el contexto en que realiza su exposición— donde está la diferencia entre una curaduría lograda y una que no lo es. Esto es, por supuesto, eminentemente subjetivo. En esta dimensión cualitativa radica el valor del trabajo curatorial.

Una forma básica de aproximarse al acto curatorial es definir un marco teórico que permita reducir el universo para hacerlo más manejable. Si *curar* es *seleccionar*, entonces también es *excluir*. Cualquier campo, incluso el artístico, es enorme e imposible de abarcar; es por eso que se hace necesario reducirlo a una dimensión razonable que permita actuar sobre él, más aún cuando hoy en día es lícito incluir en una exposición de arte objetos que no pertenecen al campo artístico, lo cual amplía aún más el radio de acción y las posibilidades para escoger. La forma más habitual de reducir el universo es definir un tema, que servirá de filtro para mirar la producción artística de una región, país, o del mundo entero, según sea el ámbito en que se inscriba el proyecto curatorial. A modo de ejemplo vamos a imaginar una exposición llamada *Escultoras santandereanas de la década de los setenta*. Este título descriptivo ya establece varios parámetros para reducir el campo de acción: de género (mujeres), de medio (escultura), geográfico (una determinada región de Colombia) y temporal (una década precisa). Pero ninguno de los parámetros anteriormente citados es estrictamente restrictivo, ni de su conjunción resulta automáticamente una curaduría: una vez que se define el marco, las obras que la conformarán serán escogidas no solamente por su pertinencia respecto a estos parámetros, sino por su calidad intrínseca y por las relaciones que puedan establecer con las demás. Y es allí que la experiencia, el conocimiento, y lo que se llama coloquialmente “el ojo” del curador empiezan a entrar en juego.

Volviendo a la hipotética exposición, aún si el título parece describir un campo bastante preciso, es en la cualificación del marco en que comienza a volverse compleja la tarea del curador: ¿una artista con obra primordialmente bidimensional, pero influyente en el desarrollo de un movimiento escultórico posterior, puede formar parte de la exposición? ¿Alguien que trabajó esencialmente en la década anterior puede ser incluida como precedente histórico? ¿Una escultora venezolana que trabajó con sus pares al otro lado de la frontera debería ser tenida en cuenta a pesar de no ser colombiana? Estas y muchas otras preguntas comenzarán a aparecer en el desarrollo del proyecto curatorial que tomamos como ejemplo. Las respuestas solo pueden provenir

del curador, que debe tomar decisiones, sustentarlas y estar dispuesto a defenderlas: es para esto que se firma una curaduría. Pero, como se dijo antes, aun si hay un marco muy preciso, el universo sobre el cual actuar seguirá siendo muy amplio. Una curaduría no consiste en reunir todas las obras que estén dentro de los parámetros definidos (en este caso, todas las esculturas realizadas por mujeres en los setenta en Santander); la labor del curador consiste en mirar con detenimiento este universo reducido —valga el oxímoron— para determinar cuáles obras de qué artistas tienen la mayor calidad y pertinencia, y establecer un diálogo entre ellas que resulte en una experiencia estética e intelectual significativa para el público visitante.

### CURAR = NEGOCIAR

El primer aspecto que debe abordar un curador es establecer el *qué*, el *por qué* y el *para quién* de la exposición que piensa curar. En algunos casos esto ya está definido, como cuando se le pide que realice una exposición de un artista en particular, o que cure una bienal en un sitio dado. La mayoría de los proyectos de los llamados *curadores independientes* surge de encargos específicos de las instituciones, así que la noción de *independencia* es relativa, y se refiere más a no trabajar directamente para una institución en particular que a la voluntad de realizar un proyecto de manera independiente y luego buscar un lugar para exhibirlo. Pero no hay que aceptar los parámetros institucionales como si fueran inamovibles: hay siempre una posibilidad de negociación.

La siguiente decisión es el *cómo*: hay que definir desde el inicio los aspectos prácticos de la exposición, pues ellos determinarán las condiciones reales de posibilidad del proyecto curatorial: espacio, presupuesto, equipo de apoyo, recursos técnicos, etc. Una curaduría no es un ensayo textual que se puede ilustrar con las obras que mejor ayuden a comprender el sentido del mismo, sino un ensayo visual y espacial que se conforma a partir de las obras que están disponibles. De nada sirve realizar una lista ideal de obras si no hay la posibilidad de tenerlas para la exposición, por razones de presupuesto, disponibilidad o cuestiones prácticas como tamaño, fragilidad o complejidad técnica. En esto la curaduría debe ser como la política: hacer lo mejor posible con los medios disponibles.<sup>10</sup> Este principio de realidad no tiene por

<sup>10</sup> En mi condición de director de Artes del Banco de la República organicé innumerables exposiciones curadas por curadores externos, y siempre me sorprendió que muchísimos de ellos entendían la curaduría como una lista ideal de obras y no prestaban atención alguna a cuestiones obvias, como si las obras cabrían o no en el espacio disponible, si los propietarios estaban dispuestos a prestarlas, o incluso desconocían el paradero de las obras que incluían en sus listas.

qué ser restrictivo y coartar la libertad creativa: siempre hay maneras de presentar un argumento cuando la obra “ideal” no puede ser presentada por cualquiera de las razones anteriormente invocadas. Las mejores decisiones curatoriales surgen precisamente de las restricciones y dificultades de orden práctico, que obligan al curador a imaginar soluciones creativas que se salen del marco habitual. La curaduría es una ecuación en la que la suma de todas las obras es más grande que cada obra entendida en su individualidad: la *fricción crítica* es el suplemento que se crea por el diálogo, la yuxtaposición, la oposición y la complementariedad de las obras escogidas.

### CURAR = MEDIAR

Es claro que el curador es un mediador entre la obra y el público, pero no es un mediador neutro. Muchos curadores se escudan tras una fachada de humildad: “Soy un curador al servicio de los artistas”; “Soy un facilitador, y mi trabajo consiste simplemente en mediar la obra para el público”; “Soy solo un organizador de exposiciones”, etc. Es sin duda una posición políticamente correcta plantear la curaduría como un *servicio*, pero en la realidad hay una dimensión subjetiva inocultable en el trabajo curatorial que se deriva del gusto y los intereses profesionales: el curador debe asumir su rol autoral en vez de tratar de ocultarse tras una supuesta objetividad, y usar responsablemente el poder que se deriva de las posibilidades de visibilidad para los artistas que implica su trabajo. Y con respecto al público, el curador debe explicitar las razones para sus escogencias, en particular en el ámbito del arte contemporáneo, que es a veces difícil de entender para un público no familiarizado. John Tagg decía que la curaduría es como la cartografía, no solo porque mapea la producción artística de un contexto dado, sino porque, como en un mapa, las convenciones tienen que ser compartidas para que el resultado sea legible.<sup>11</sup> Hay al menos dos textos curatoriales: el discurso escrito y el que se forma por el diálogo entre las obras, que es propiamente *la exposición*. El primero tiene el deber de explicitar las intenciones con el fin de facilitarle al público la comprensión; el segundo, más amplio e impreciso, se formará en la mente del visitante a partir de su recorrido.

<sup>11</sup> John Tagg, *A Socialist Perspective on Photographic Practice: Three Perspectives on Photography* (Londres, Hayward Gallery, 1979), citado en Nairne Ferguson Greenberg, *Curating: The Contemporary Art Museum and Beyond* (Londres, Academy Editions, 1997, p. 30).

## CURAR = RELACIONAR

Como se dijo anteriormente, curar es seleccionar. Pero no es solo esto: curar es también poner en relación lo escogido. Se trata de crear un texto polisémico que, aun si tiene una intención más o menos precisa —lo que el curador quiere decir—, puede ser leído de muchas maneras por el público. Una curaduría mal planteada puede terminar siendo didáctica o conductista, y cerrar las posibilidades de lectura de una obra o conjunto de obras al reducirlas a ser meras ilustraciones del discurso curatorial.

En toda exposición hay una tensión entre la experiencia directa de la obra por el público y la interpretación de lo que se presenta. Especialmente en contextos institucionales, cuya misión es la educación de la mirada y la formación de público, existe el imperativo de proveer herramientas para interpretar. Las ayudas interpretativas más usuales son los textos de pared, las fichas técnicas extendidas y las visitas guiadas. En algunos museos y eventos se realizan además materiales didácticos especializados específicamente concebidos para la exposición. Es siempre preferible un poco de sobredeterminación —generada por un contexto interpretativo explicitado— a una situación en la cual el público no logra leer la intencionalidad de la curaduría: debe existir una ética de la inteligibilidad. El curador tiene el deber de hacer que su discurso sea claro, y al mismo tiempo debe dar el espacio para que la curaduría no se torne demasiado literal. Pero a veces se tiende a olvidar que el arte es una forma no-racional de aprender —pues contiene un enigma que se resiste a la interpretación—, y que allí radica su potencia. El museo siempre trata de facilitar la relación entre el arte y el público proponiendo mecanismos que ayuden a comprender lo que está siendo presentado. Pero el arte es en sí mismo una instancia de conocimiento: también se aprende con los sentidos. En ocasiones, una imagen vale más que mil palabras, un sonido vale más que mil imágenes, y un aroma vale más que mil sonidos. No sabemos cuál será el dispositivo que desencadene los procesos de conocimiento.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> “Dúo-decálogo”, *op. cit.* Este texto fue escrito originalmente para el blog de la 8.ª Bienal de Mercosul, que se realizó en Porto Alegre, Brasil, del 9 de septiembre al 15 de noviembre de 2011. Hace una referencia irónica al famoso “Dogma 95” que orientó la práctica del cine autoral danés de la década pasada.

## CURAR = ESCENIFICAR

La curaduría es un ensayo que se construye en el espacio; es decir, un proyecto curatorial no puede ser simplemente una lista de artistas y obras, sino una serie de relaciones entre las obras escogidas, entre estas y el espacio en que se despliegan, y entre las obras, el público y el recinto que los contiene. La curaduría es indisoluble de la museografía, que debe estar a su servicio. Pero la concepción del espacio y el recorrido forma parte de la labor del curador, en diálogo con los artistas implicados; el rol del museógrafo es más técnico que conceptual, y debe apoyar las decisiones curatoriales. Toda exposición es una puesta en escena, y en este sentido implica una dramaturgia. El curador, por ello, tiene un rol análogo al del director o el *metteur-en-scène* en el teatro. Tanto el recinto expositivo como el teatro muestran una obra para un público, solo que en el teatro los espectadores (generalmente) están inmóviles. Una exposición no es una lista de obras o artistas, sino una experiencia corporal: la forma como se da esta experiencia en el espacio debe ser estudiada. ¿Por dónde entro? ¿Qué veo y qué oigo? ¿Cuál es el remate visual de cada movimiento? Una exposición memorable se concibe en la mente, se compone en el espacio y se experimenta con el cuerpo.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> “Dúo-decálogo”, *op. cit.*

# Museografía: la exposición como espacio de negociación

Luis Fernando Ramírez Celis

## Luis Fernando Ramírez Celis

---

Artista y museólogo. Obtuvo una maestría en Artes Plásticas en la Universidad del Estado de Nueva York, en Stony Brook, como becario Fulbright, una maestría en Museología en la Universidad de Valladolid y una especialización en Multimedia en la Universidad de los Andes. Actualmente trabaja como curador de programas nacionales en la Unidad de Artes y Otras Colecciones del Banco de la República en Bogotá.

El diálogo entre las diferentes fuerzas que conforman un proyecto expositivo es definitivo para la definición del diseño museográfico y las técnicas de exhibición.

La museografía es siempre un espacio de negociación, no solamente entre la obra de arte que se exhibe, el espacio y el público: la negociación sucede a todo nivel, desde la que se da entre museógrafos, artistas y curadores, la conservación de la obra, el espacio, la iluminación y el clima, hasta la que se da a nivel de presupuestos y factibilidad de los proyectos.

La práctica de la museografía para exposiciones de arte contemporáneo se lleva a cabo esencialmente a partir de la obra de los artistas y su comunicación con el público, siendo la curaduría factor central de esta comunicación. Esto significa que el museógrafo diseña y produce a partir del ordenamiento conceptual que da la curaduría y a la vez es responsable de cuidar la correcta presentación de las obras, respetando su integridad física, conceptual y poética.

Una museografía acertada sería aquella que es invisible, imperceptible; aquella cuya finalidad primera es hacer visible la obra del artista, su relación con otras obras y el espacio, y la comunicación con el público. Todo lo que no tenga que ver con esta relación esencial debería pasar inadvertido. Sin embargo, la neutralidad de la museografía y el espacio de exposición es otro punto susceptible de negociación entre la curaduría, la obra exhibida, el carácter propio del espacio, los recursos, las instituciones y el museógrafo mismo como diseñador y ordenador dispositivo de exposición.

## DEFINICIONES

El *Diccionario de la Real Academia Española* define los términos *museología* y *museografía* así:

### Museología.

(De *museo* y *-logía*). 1. f. Ciencia que trata de los museos, su historia, su influjo en la sociedad, las técnicas de conservación y catalogación.

### Museografía.

(De *museo* y *-grafía*). 1. f. Conjunto de técnicas y prácticas relativas al funcionamiento de un museo.

La museología y la museografía son dos disciplinas diferentes, pero que se complementan una a la otra. La museología es una ciencia aplicada cuyo objeto de estudio es el museo. Por otra parte, la museografía es una práctica ante todo técnica, que se sustenta en la primera. La museología estudia la historia del museo, la relación entre las colecciones, el espacio y el público. Establece el engranaje entre las diferentes prácticas museales, como la conservación, la educación, la comunicación, la curaduría y la museografía, desde un punto de vista teórico. La museografía pone en práctica la museología. Es la puesta en escena del museo mediante el montaje de exposiciones y colecciones, la luminotecnia para salas y obras, el manejo del clima en las salas, la arquitectura de exposiciones, la señalización, el diseño de vitrinas y de soporte de piezas, etc. Sin embargo, las dos disciplinas se cruzan y se mezclan. El museógrafo debe ser también en parte museólogo. Debe conocer los fundamentos de la teoría de museos y exhibiciones para poder poner en práctica adecuadamente las técnicas. Pero estos términos no se quedan solamente en el territorio del museo. El estudio de museos y las técnicas de exhibición expanden su campo para aplicarse fuera del museo. Es así como se habla de museografía para todo tipo de exposiciones, dentro y fuera del museo: galerías de arte, exposiciones en el espacio público, exposiciones gráficas que circulan por bibliotecas y escuelas, exposiciones en espacios no convencionales.

Volviendo a otra posible definición del término, la museografía sería entonces el conjunto de técnicas aplicadas para la puesta en escena y el funcionamiento de ex-

posiciones en los museos y fuera de ellos, técnicas que se definen a partir de la negociación con la obra de arte, el espacio, el público, la conservación, la curaduría y los diferentes actores de un proyecto expositivo.

Existen diferentes tipos de exposición:

- ≈: **Exposiciones temporales.** Son exposiciones de una duración corta, que puede ir desde un mes a tres meses, aproximadamente. Un ejemplo de este tipo de exposiciones sería la retrospectiva de un artista en un museo, una exposición en una galería o un salón de artistas.
- ≈: **Exposiciones permanentes.** Por lo regular son exposiciones de colecciones de museos, y su duración es prolongada. En ellas los movimientos de obras y los cambios en el montaje pueden suceder a partir del cuarto año, o de un periodo mayor de tiempo. Ejemplos de exposiciones permanentes son las colecciones de arte de los grandes museos. Las colecciones permanentes generalmente se alimentan con más piezas y se transforman lentamente: son entes orgánicos que en la mayoría de los casos se renuevan completamente después de períodos prolongados, por el crecimiento propio de las colecciones, por renovaciones o ampliaciones de la planta física.
- ≈: **Exposiciones itinerantes.** A diferencia de la exposición temporal, la itinerante está concebida para viajar e instalarse en diferentes sedes. Puede generarse como una exposición temporal para convertirse en una exposición viajera, para lo que muchas veces se realizan ajustes a la selección de obras, dependiendo de la capacidad presupuestal y del espacio de los lugares que conformen el recorrido.

Las técnicas de exhibición son diferentes para cada tipo de exposición. Mientras que para las exposiciones permanentes los dispositivos museográficos deben ser diseñados para duraciones de varios años, esto es, pensando en una mayor durabilidad de los materiales, las exposiciones temporales pueden utilizar en su museografía materiales y técnicas de menor duración. Una diferencia clara se puede ver en las características propias de las vitrinas permanentes y de las temporales: las vitrinas temporales suelen ser mucho más sencillas en diseño y producción, pues deben garantizar la estabilidad de las piezas por un período de uno o tres meses, mientras que las permanentes deberán garantizar la conservación de las piezas por un término prolongado.

Por último, las exposiciones itinerantes son aquellas que están concebidas para viajar y mostrarse de manera temporal en diferentes espacios de exposición. La condición de exposición viajera hace que el tema presupuestal sea sensible por los gastos de embalajes, transporte y seguros. Muchas exposiciones itinerantes se financian con la previa participación y acuerdo de diferentes instituciones que pueden compartir los gastos iniciales del proyecto. Las exposiciones itinerantes también pueden ser de carácter documental, y en ellas los materiales que viajan son impresos con la información gráfica fotográfica y textual de un determinado proyecto.

## EL CONTENEDOR

El contenedor de la exposición es el edificio del museo, la galería o cualquier espacio adaptable para exposiciones de arte. En términos de conservación, el edificio y su contenido se pueden considerar como un ecosistema para bienes culturales, en el sentido de que hay un entorno o un medioambiente que debe funcionar adecuadamente para las obras de arte y las colecciones. Este medioambiente está principalmente determinado por las condiciones de humedad y temperatura, la iluminación y los materiales de la construcción. Un entorno ideal debe tener una temperatura y humedad relativa estable y controlable para poder adaptarse al tipo de material exhibido: el papel soportará mucho menos la humedad y la luz natural que la pintura sobre lienzo, por ejemplo. Naturalmente, las condiciones ideales solo se dan en edificios diseñados y construidos específicamente para alojar exhibiciones. Cuando se trabaja en edificios que no tienen las condiciones necesarias surge la necesidad de intervenir el espacio técnicamente para mejorar esas condiciones. En este sentido, la negociación se da entre la exigencia de condiciones climáticas y de iluminación de una determinada obra o colección que se quiere exhibir y las posibilidades que da el espacio para adaptarse a esas condiciones: un espacio con luz natural no controlada y una humedad alta o variable no podrá recibir una exhibición de papel, pues habrá riesgo de deterioro de las piezas. Habría que controlar las entradas de luz, instalar sistemas correctivos para la humedad, como equipos deshumidificadores, sellar posibles entradas de aire o de goteras, instalar dobles muros de *dry wall* en los perímetros, mejorar pisos, todas las labores de adecuación necesarias hasta obtener lecturas de humedad y temperatura correctas.

## Condiciones ideales de humedad relativa

Para materiales orgánicos la humedad relativa recomendada está entre el 50 y el 60 %. Una humedad menor puede reseca las piezas y resquebrajarlas; una humedad mayor puede propiciar la aparición de hongos y la deformación de los materiales. El manejo de la humedad relativa es uno de los factores más delicados, junto con el control de la iluminación para la estabilidad y conservación de las obras en una exposición.

La temperatura también debe mantenerse constante dentro de unos rangos ideales: entre 17 y 24 grados centígrados, evitando cambios bruscos. Las variaciones en la temperatura afectan directamente la humedad relativa. A mayor temperatura, disminuye la humedad relativa, y lo contrario. Las variaciones en la humedad y temperatura pueden acelerar las reacciones en los materiales, pueden deformarlos y propiciar la aparición de hongos.

## El contenedor como interfase

El sistema de cerramiento es la interfase entre el ambiente natural externo y el sistema artificial interno. Las características del perímetro de cerramiento de la sala son muy importantes para lograr las condiciones deseadas en el interior y evitar al máximo el deterioro de las obras: la protección contra la humedad, las variaciones de temperatura o la incidencia directa de la luz natural serán necesarias en mayor o menor medida, dependiendo del tipo de materiales y obras que se exhiban en el interior.

En términos de conservación de las obras, una de las funciones de la arquitectura y la museografía es el control o el reemplazo de condiciones naturales de iluminación y clima con condiciones artificiales de luz y clima.

La sala de exposición ideal puede modificar sus condiciones de iluminación, temperatura y humedad relativa, según las necesidades de la exposición. Sin embargo, la mayoría de los espacios que alojan obras de arte están lejos de este ideal y es función del museógrafo lograr las mejores condiciones posibles y a la vez negociar las exigencias de los conservadores para lograr el objetivo central de exponer las piezas al público.

## ADECUACIÓN DE ESPACIOS

La adecuación de los espacios va desde las medidas básicas arquitectónicas para mejorar las condiciones de temperatura, humedad e iluminación, hasta la generación de espacios y recorridos a partir del guión curatorial.

### Medidas básicas

Impermeabilización de techos, limpieza de bajantes, construcción de paneles perimetrales con *dry wall* para aislar las humedades en muros, cierre de ventanas y puertas innecesarias con paneles, mejora e instalación de sistemas de iluminación, aplicación de filtros solares en las entradas de luz natural, instalación de equipos para control de las condiciones de humedad y temperatura, aire acondicionado, deshumidificadores, etc.

### Tipos de espacios de exposición

El guión curatorial puede sugerir el tipo de espacio y recorrido que se requiere:

- ↪ **Espacio abierto.** El espacio se deja libre de divisiones. Las obras estarán en diálogo unas con otras y la iluminación se podrá manejar teniendo en cuenta áreas de menor incidencia para proyecciones de video o para obra en papel. En un espacio abierto conviven obras y soportes de diferente tipo, lo que hace que las condiciones ambientales deban promediarse para los diferentes sustratos y materiales: la obra en papel tendrá más luz de lo recomendado y las pinturas tendrán menos luz de lo esperado; las proyecciones de video se verán menos fuertes y los sonidos contaminarán el espacio. En la mayoría de los casos una buena distribución museográfica y curatorial puede convertir estas desventajas en ventajas y lograr una exposición exitosa mediante la negociación entre los requerimientos particulares de cada una de las obras y el concepto general de la exposición. El espacio abierto destinado para obras de una sola técnica o soporte es mucho menos complejo de manejar.
- ↪ **Sucesión de espacios divididos.** A partir del guión curatorial, el diseño del espacio puede requerir recintos individuales para grupos temáticos, cronológicos, o grupos por técnica (dibujo, pintura, video). Una muestra de video podrá requerir

que la mayoría de las piezas tengan un recinto independiente que controle la oscuridad y la acústica. Instalaciones o grupos de obras de un solo artista en una exposición colectiva pueden requerir también de un área independiente dentro del conjunto expositivo.

- ↪ **Espacio mixto.** Se trata de un espacio de mayor escala donde se pueden combinar espacios abiertos y sucesiones de espacios divididos. En todo caso, el diseño museográfico deberá ser capaz de potenciar las condiciones espaciales del lugar para traducir el guión curatorial en una experiencia visual y espacial coherente.
- ↪ **Espacios de circulación.** Usualmente los espacios de circulación o de paso, como vestíbulos, corredores, rampas y escaleras, no son los más apropiados para la exhibición de obras, por el riesgo que se corre de contacto con el público o las variaciones de clima que pueden tener lugar. Sin embargo, dependiendo del tipo de obra y de las recomendaciones del curador y artistas, estos espacios pueden ser usados para instalar piezas.
- ↪ **Otros espacios.** Las exposiciones de arte contemporáneo tienden a ocupar espacios no convencionales en los edificios mismos, como fachadas, circulaciones, techos, patios, vestíbulos e incluso baños. Todas estas posibilidades se evalúan en concordancia con los artistas y el curador, y nunca podrán ser soluciones meramente “museográficas” que atenten contra las características propias de la obra de arte.
- ↪ **El recorrido.** Podemos hablar de dos tipos de recorrido básico: lineal y no lineal. El espacio mismo sugiere el tipo de recorrido que puede tener la exposición. Si se trata de una exposición de carácter cronológico, el sentido del recorrido de izquierda a derecha en los muros puede indicar el sentido de la visita, pero es la manera como se inicia el recorrido y la sucesión de los espacios lo que va a condicionar el sentido del recorrido en la exposición. Por otra parte, un recorrido no lineal no sugiere un orden específico de visita de la exposición: la no linealidad propicia relaciones entre las obras. Ambos tipos de recorrido se pueden proponer en espacios de carácter diferente: abierto o fragmentado. Los recorridos lineales obligados, en los que hay una entrada y una salida, y solo un sentido por el que circular en el espacio, resultan monótonos y tienden a cansar al público.

## LUZ, LUMINOTECNIA

La iluminación es uno de los componentes más importantes del diseño museográfico, y no solamente en términos de conservación de las obras: la iluminación ayuda a definir el espacio, puede modificar su escala o puede alterar el carácter mismo de la exposición.

### Consideraciones técnicas

La luz blanca o solar está compuesta por el espectro visible de la luz, que es la luz que el ojo humano es capaz de percibir, y por las longitudes de onda que no son perceptibles por el ojo humano: infrarrojas y ultravioletas.

La museografía trata de evitar esta parte invisible del espectro, que es la más peligrosa para la conservación de las obras: ultravioletas e infrarrojos. Los ultravioletas destruyen los enlaces químicos, mientras que el calor que producen los infrarrojos afecta las propiedades mecánicas de la obra y aumenta la velocidad de las reacciones químicas.

La cantidad de luz a la que se expone una obra también puede ser factor de deterioro. Los materiales más sensibles a la luz son los de origen orgánico, como papeles y textiles, para los que se recomiendan intensidades de luz de alrededor de 50 lux. Para materiales medianamente sensibles, como pintura al óleo sobre lienzo o madera pintada, la recomendación es de 150 lux. Los materiales menos sensibles a la luz son metales, piedras, vidrio, cerámica y madera. El objetivo es tratar de aplacar o de minimizar los daños. Existen varias maneras de reducir la incidencia de la luz:

- ↪ **Tiempo de exposición.** Las obras más sensibles a la luz no deben exhibirse de manera permanente, como por ejemplo acuarelas, dibujos sobre papel o grabados. El daño que hace la luz sobre estos materiales es acumulativo, por lo que en muchas colecciones se opta por exhibirlos por cortos períodos de tiempo con cantidad de luz muy baja y sensores de presencia de público para encender luces en la sala.
- ↪ **Filtros.** Es necesaria la utilización de filtros uv, ya sea para las luminarias o para las entradas de luz natural. Se debe tener en cuenta que los filtros tienen una

vida útil limitada. Se recomienda también filtrar con vidrios opalizados o esmerilados para reducir la incidencia de la luz.

Hoy en día cada vez más se están aplicando sistemas de iluminación led, que eliminan las radiaciones nocivas para las obras, reducen el consumo de energía de manera drástica y son de larga duración (20 años). Sin embargo, no todos los espacios de exposición tienen acceso a este tipo de tecnología, por lo que se deben seguir usando fuentes lumínicas de tecnologías anteriores.

La política de conservación debe ser dialéctica en cuanto al tema de la luz. Los 50 luxes requeridos para obra sobre papel no son absolutos. Cuando conviven obras de diferentes materiales y sensibilidades, habrá que hacer sufrir más a unos (papel) y exponer a otros por debajo de lo que soportan para lograr un equilibrio. La luz es energía, y casi siempre va a ser causa de deterioro.

### Fuentes lumínicas

*El led (light emitting diode)* es un dispositivo semiconductor (diodo) que emite luz. Este fenómeno es una forma de electroluminiscencia. El color (longitud de onda) depende del material semiconductor empleado. Los ledes de luz blanca permiten sustituir las bombillas actuales, emisoras de radiaciones dañinas, por dispositivos mucho más ventajosos. Esta tecnología consume un 92 % menos que las bombillas incandescentes de uso doméstico común y un 30 % menos que la mayoría de los sistemas de iluminación fluorescentes; los ledes pueden durar hasta 20 años y suponer un 200 % menos de costos totales de consumo de energía, si se comparan con las bombillas o tubos fluorescentes. Los ledes son ideales para iluminación de vitrinas, y pueden sustituir a la fibra óptica, que en su momento se pensó como la mejor alternativa.

*La luz halógena* es la más difundida en el medio por la disponibilidad de productos en el mercado, y porque reproducen de manera correcta los colores. Se recomienda usar con luminarias que tengan filtro ultravioleta o bombillas que vengan ya con este filtro incorporado. Como en todas las luces incandescentes, la emisión de calor es considerable, por lo que se recomienda tener la fuente de luz alejada de las obras. Es dimerizable y en el mercado se consiguen luminarias de bajo costo.

La bombilla incandescente convencional produce 90 % de calor para un 10 % de luz, por lo cual es una fuente no eficiente y genera demasiadas emisiones infrarrojas. Todavía muchas salas en el país tienen este tipo de fuentes lumínicas. La recomendación más importante para este tipo de fuente es tenerla lo más alejada posible de las piezas.

La luz fluorescente es una de las más versátiles, aunque en Colombia no hay gran variedad de productos. Una de las ventajas de este tipo de fuente lumínica es que produce mucho menos calor que las halógenas incandescentes. Esto hace que sea una fuente práctica para utilizar en vitrinas. Los bombillos fluorescentes compactos, o “ahorradores”, ofrecen diferentes tonos de luz, siendo los cálidos los más apropiados para aplicar en exhibiciones. Emiten radiación ultravioleta, y por ello se recomienda utilizarlos con filtros en caso de tener materiales sensibles a la luz.

La luz natural es la referencia para calificar las fuentes lumínicas artificiales, pues es la fuente que reproduce de manera natural los colores. La luz natural es la más difícil de controlar y en gran medida esto depende de los dispositivos arquitectónicos con que cuente la sala, como entradas de luz cenital controladas, orientación de las entradas de luz, filtros solares en los vidrios, persianas para oscurecer. La medida más evidente que se debe tomar es la de evitar la entrada directa de los rayos del sol a las salas. Esto afecta inmediatamente la temperatura interior, y si incide directamente sobre una obra, el daño puede ser rápido e irreparable. Una de las dificultades arquitectónicas de las entradas de luz cenital no es la luz precisamente, sino el agua. El control del agua lluvia no es un tema fácil, y la presencia de marquesinas o claraboyas en las salas de exposición siempre genera un riesgo que se puede evitar en parte con el permanente mantenimiento de las ventanerías, empaques de vidrios y sellamientos, y la limpieza de las bajantes de agua.

## Parámetros

↪ **Temperatura de color.** A mayor temperatura de color, la luz presenta una apariencia más fría (azulosa). La temperatura de color de una fuente de luz define su tono blanco, amarillo o azul. Un filamento incandescente produce una temperatura de 3200 °K. El estándar para iluminación es de 2800 a 4000 °K, para cantidades de luz por debajo de 250 lux.

↪ **Índice de reproducción cromático.** Es un valor que mide la reproducción de los colores de una determinada fuente lumínica. El índice de reproducción de la luz natural es 100. Para que una luz devuelva bien los colores, debe tener todo el espectro: la luz natural. Dos fuentes lumínicas con igual temperatura de color pueden reproducir el color de manera distinta. En general, se puede decir que entre más alto el valor del índice, es mejor. A partir de un valor de 85 para abajo el color se desvirtúa.

## Tipos de luminaria y recomendaciones

↪ **Wallwasher.** Este tipo de luminaria está diseñado para bañar el muro desde el cielorraso hasta el piso de manera bastante uniforme. Instaladas una tras otra pueden iluminar el muro de manera completa sin tener áreas de sombra entre una y otra. Es apropiada para montajes de obra bidimensional sobre muros.

↪ **Luminarias puntuales.** Una de las más comunes es la que utiliza bombillos halógenos AR111. Se pueden usar para dar acento a obras en el muro o para iluminar objetos tridimensionales sobre bases o debajo de urnas. Otro tipo de luz puntual un poco en desuso es el de las bombillas dicróicas. Así como las ar111, se pueden conseguir con diferentes grados de apertura, para abarcar mayor o menor área.

↪ **Luminarias de recorte.** Son aquellas que vienen con un dispositivo para enmarcar o recortar el área iluminada. Algunas vienen con lentes especiales para lograr el recorte perfecto; otras, con aletas para restringir la incidencia de la luz.

Tanto las luminarias bañadoras de muro como las puntuales y de recorte se consiguen hoy en día en tecnología led, a unos costos mucho más elevados pero con beneficios a largo plazo.

Siempre se pueden combinar las fuentes lumínicas. Por ejemplo, una sala puede tener una luz ambiente fluorescente y luces puntuales halógenas incandescentes. La luz fluorescente da el cuerpo, la puntual el acento.

El ideal para cada montaje de una exposición es desmontar todas las lámparas, limpiarlas y cambiar todos los bombillos, ya que el desgaste diferencial de los

bombillos causa diferencias en los colores. Naturalmente, los presupuestos difícilmente permiten esto.

## DISPOSITIVOS, COLOR Y APOYOS MUSEOGRÁFICOS

### Vitrinas

Como mencionábamos anteriormente, las vitrinas para exposiciones permanentes requieren de un proceso de diseño y producción mucho más complejo que lo que puede representar una urna de acrílico para una exposición temporal. Existen muchos estudios tipológicos sobre las vitrinas, pero aquí solo vamos a diferenciar dos tipos en relación con la iluminación: con luz interna y luz externa. Las vitrinas de luz externa pueden ser horizontales, para objetos, o inclinadas, para documentos; pueden estar cerca de un muro o estar alejadas de estos; pueden tener vidrio o acrílico plano sobre una caja de madera, o pueden ser una urna de virio o acrílico sobre una base. El hecho de que la iluminación sea externa simplifica en gran medida el problema. Se puede utilizar la iluminación existente de la sala, que puede ser puntual o recortada, y cuidar que la sombra del observador no vaya a proyectarse sobre la superficie de exposición.

La vitrina con iluminación interna estará por lo general empotrada en un muro o alejada de los muros con una caja de iluminación sobre el espacio de la urna. El espacio destinado para la fuente de luz puede estar en un compartimiento superior con un acceso aparte, para facilidad de mantenimiento, lo que implica más costos de fabricación, pero facilidad para la reposición de bombilla o tubos fluorescentes, o puede tener la fuente de luz en el mismo espacio donde se encuentran los objetos exhibidos; esto para exposiciones temporales de corta duración, en las que se sabe que el mantenimiento será mínimo.

Como regla general, el interior de la vitrina debe tener mayor luminancia que el exterior, porque si no se puede presentar un efecto espejo, que hace que el público y la sala se reflejen en el vidrio o acrílico de la vitrina.

Para que la luz no se escape de la vitrina es ideal utilizar un difractor para enfocar la luz hacia abajo.

### Color

El uso de colores en las salas de exposición es un tema delicado. Como regla general, los colores saturados en los muros cansan la vista del visitante y generan la percepción de halos de color alrededor de las obras. Para mejorar la percepción de las obras en este tipo de montaje se requiere mayor potencia de luz, lo que implica temas de conservación de las obras.

### Luz puntual más color saturado

El efecto luz-sombra, luz-sombra es agotador. La iluminación puntual obra a obra no es la ideal: cansa la vista y este tipo de montaje puede interferir con las obras.

Para exposiciones de arte contemporáneo, el color utilizado en los muros por lo general se usa cuando hace parte de la de la obra misma, que puede estar concebida como instalación. En la mayoría de los casos se recomienda usar colores neutros, como el blanco o el gris.

### Apoyos museográficos

Los apoyos museográficos acompañan al visitante en su recorrido desde la señalización externa del edificio, por ejemplo, mediante vallas y pendones, hasta la ficha técnica específica de cada obra. La imagen gráfica de la exposición se manifiesta en este material de apoyo, que idealmente debe mantener una unidad gráfica con los impresos y catálogos. Los tamaños y tipos de apoyos varían de una exposición a otra, pero en términos generales podríamos enumerarlos así: pendón exterior, señalizaciones interiores, texto o panel de presentación, texto por grupo temático en el interior de la sala, ficha técnica de la obra, ficha extendida con texto específico sobre algunas obras.

El diseño gráfico y la presencia de los apoyos que aparecen en las salas, y que tienen relación con las obras, deben tener cierto grado de neutralidad, para no competir con las obras. Un error común es el de sobrediseñar las fichas técnicas con la presencia de logos y colores, creando así una constante de distracción visual en el plano de exposición, que puede llegar a interrumpir la continuidad del recorrido y

las relaciones entre las obras. Las decisiones con respecto a la cantidad de textos en las salas son importantes, porque cada exposición exige diferentes niveles de apoyo: una exposición de carácter histórico tendrá probablemente más texto didáctico acompañando las obras que una exposición de arte contemporáneo. La labor del museógrafo es la de acompañar o diseñar estos apoyos de manera que sea de fácil lectura para el público y no interrumpen la percepción de las obras en la exposición. Existen alternativas que eliminan las fichas técnicas en los muros, como fichas de mano con planos de la sala e imágenes, con las que el visitante puede hacer el recorrido; sin embargo, muchas veces es el público mismo el que pide apoyos claramente ubicados en el espacio y relacionados con las obras y con información enriquecedora de la experiencia.

En el arte contemporáneo son frecuentes las obras en las que el texto es parte integral de la obra. La museografía debe tener en claro que los apoyos museográficos se pueden confundir con la obra. Esta claridad se debe transmitir al público con la información presentada estableciendo distancias prudentes entre la obra y la ficha técnica. La escala de estos elementos también es importante, por cuanto una ficha técnica de formato grande puede superar la escala de la obra misma. En este sentido, en el momento de diseñar y definir la escala de los elementos se deben tener en cuenta el tipo de obra que se va a exhibir, la escala de las piezas y el equilibrio, que debe estar concertado entre la integridad de la obra que se exhibe y el respeto por el público, en cuanto a la facilidad de lectura y ubicación de la información.

# Para hacer de un sueño una realidad

GUÍA DE GESTIÓN PARA PROYECTOS  
ARTÍSTICOS Y EXPOSICIONES

Clemencia Poveda Motta

## Clemencia Poveda Motta

---

Artista fotógrafa, con estudios de Fotografía en el Istituto Europeo di Design (ied), en Roma, Italia, y en L'École Nationale de la Photographie d'Arles, Francia. Catedrática de Fotografía durante quince años en la carrera de Artes Visuales de la Pontificia Universidad Javeriana, y desde 1998 en el Departamento de Arte de la Universidad de los Andes. Gestora cultural y fundadora, en 2002 de Fotología, Festival Internacional de Fotografía de Bogotá, del cual es directora y organizadora. Actualmente está en preparación de su 7.ª edición.

El objetivo de este texto es brindar algunas pautas que puedan guiar al creador de un proyecto de exposiciones de arte en aspectos como la formulación del proyecto, la gestión y consecución de recursos y la producción.

La gestión y desarrollo de un proyecto de exposiciones vincula a todo un equipo humano con una serie de actividades complejas que exigen compromiso, armonía, complicidad, organización y puntualidad, para que el resultado sea presentado de manera interesante y agradable al espectador-visitante, de modo que le permita entender el mensaje propuesto por la curaduría mediante las obras exhibidas. Muchos detalles se deberán tener en cuenta para lograr el éxito del proyecto.

Es bastante difícil, si no imposible, encontrar un método preciso que pueda aplicarse a todos los proyectos artísticos. Algunas de las razones son:

- ↪ Las metodologías para la gestión cultural no funcionan con formatos preestablecidos: cada proyecto tiene sus particularidades, y ellas mismas van generando su propio sistema.
- ↪ Los modelos se desgastan a medida que los proyectos evolucionan, de manera que deben ir recreándose de acuerdo con las necesidades de los proyectos y de la sociedad.
- ↪ El carácter multicultural de nuestra sociedad impone metodologías flexibles y abiertas que se puedan replantear constantemente.
- ↪ En Colombia existen pocas personas con formación académica en el área de la gestión cultural. La mayoría ha adquirido el conocimiento de manera empírica,

por medio de la experiencia o de pequeños cursos, como seminarios, diplomados o conferencias.

- ↪ En países como el nuestro, la labor de gestor cultural es desarrollada por personas que vienen de todas las áreas de la cultura: curadores, investigadores, artistas, aficionados al arte y una serie de organizaciones alternativas que surgen día a día. Todos ellos se han convertido en gestores por fuerza mayor en el momento en que conciben un proyecto y, de paso, van desarrollando su propio método de gestión, así sea a trancazos.
- ↪ Aunque es verdad que las instituciones del Estado, especialmente en la capital, programan entre sus actividades de formación eventos sobre gestión cultural, su cantidad es todavía bastante insuficiente. La ausencia de estas actividades en el ámbito regional es mayor.
- ↪ La situación económica de gran parte de las organizaciones que realizan proyectos culturales es bastante precaria. La mayoría de los proyectos no surge de instituciones u organizaciones con sólidas infraestructuras, sino de personas naturales, colectivos de arte o fundaciones sin ánimo de lucro que tienen como capital la creatividad, una gran voluntad, las ganas y el amor por el arte. Para la mayoría, pagar los honorarios de un gestor cultural es imposible. Quien crea el proyecto es a su vez organizador, gestor, realizador, montajista, etc.

Estas y seguramente muchas otras razones, obligan al gestor, en nuestras comunidades, a ser muy creativo y recursivo para poder llevar a cabo un proyecto, por pequeño que sea.

## EL GESTOR CULTURAL ARTÍSTICO

Definir qué es un gestor cultural es otra tarea complicada. En esencia, un gestor cultural es un trabajador de la cultura, un motivador y propiciador de actividades relacionadas con la cultura.

El gestor cultural artístico, aunque tiene responsabilidades como gerente y administrador de un proyecto, es fundamentalmente quien conduce con éxito el desarrollo del mismo. Es un individuo que debe tener capacidades como ser:

- ↪ **Creador:** Concibe el proyecto, sus políticas y metas. Debe tener bases conceptuales sólidas.
- ↪ **Investigador:** Para poder crear un proyecto, debe investigar y conocer el contexto en el que va a actuar, las necesidades, carencias y vacíos de la comunidad a la que quiere llegar. Determina las problemáticas que se van solucionar con la ejecución del proyecto. Por otro lado, debe realizar la investigación curatorial del proyecto.
- ↪ **Organizador:** Conformar un buen equipo de trabajo y delega responsabilidades a cada uno de sus miembros, aprovechando los saberes de cada uno de ellos; dirige, asesora y acompaña a su equipo en las diferentes etapas del proceso; establece un cronograma de actividades y vela por que se cumplan a tiempo. Llegar cumplidos a las diferentes fases del proyecto es fundamental para el éxito y el logro de los objetivos.
- ↪ **Gestor financiero:** Muy probablemente tiene la menos apetecida de las responsabilidades, que es la de buscar, encontrar y administrar los recursos económicos que hagan posible el proyecto.
- ↪ **Productor:** Es quien realiza el proyecto y lleva a cabo su puesta en escena. Tiene la responsabilidad de llevarlo al público, a la comunidad. En ese momento son muchas las actividades paralelas que se ejecutan. Se hacen realidad todos los componentes del proyecto: exposiciones, publicaciones, difusión, eventos de formación, etc.
- ↪ **Relacionista público:** Seguramente tendrá que comunicarse con los medios de difusión, con el medio artístico y con el público. Es indispensable mantener excelentes relaciones con todos, saber escuchar y aceptar las críticas constructivas y hacer caso omiso de las palabras necias.
- ↪ **Posproductor:** Concluye el proyecto, dirige el desmonte de las actividades, realiza los informes y análisis de resultados del evento, de cumplimiento de objetivos, y se encarga del cierre financiero.

Como se desprende de este listado de capacidades, el gestor cultural artístico debe ser algo parecido a un mago con tintes de genio, loco y soñador, pero que tiene, además, los pies en el suelo, una capacidad inagotable de trabajo y temple de acero.

## PLANTEAMIENTO DE UN PROYECTO DE CREACIÓN (PERSONAS NATURALES)

Las personas naturales<sup>1</sup> pueden postularse a las diferentes convocatorias de apoyo a la creación, en general llamadas *programas de estímulos*, por lo general realizadas por el Ministerio de Cultura y por las alcaldías y localidades. En esta categoría se encuentran, entre otros, los proyectos de creación de los artistas, los proyectos de investigación, pasantías y residencias. En algunos casos se otorgan en categoría de *becas* que financian la producción de una obra o propuesta; en otros casos, en calidad de *premios*, como reconocimiento a proyectos ya realizados.

Para la formulación de un proyecto creativo, y casi que para cualquier propuesta, es necesario tener claridad conceptual y formal, que permite una presentación concisa en las convocatorias y contribuye a obtener el éxito. Igual que para el desarrollo de una tesis, hay que resolver cuatro interrogantes principales: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?

↪: **¿Qué?** En términos generales se definen el *tema que se va a tratar* y el medio que se va a usar. Se responde a esta pregunta mediante una descripción corta de los principales aspectos del proyecto. El escrito debe ser claro para quien lea la propuesta. Por ejemplo: “Una serie de retratos de adolescentes, en la que se evidencie la madurez prematura de las generaciones urbanas de hoy”. A partir del enunciado, el lector puede o no sentirse interesado, y tener una luz acerca de la pertinencia de la propuesta para la convocatoria en la que participa.

↪: **¿Por qué?** Este interrogante corresponde a la fase de *investigación*. Una vez que se define el tema que se va a tratar, se deben tener claros los motivos de por qué se quiere realizar este proyecto. En primer lugar, habría que indagar en el plano subjetivo en qué medida es necesario para el proponente desarrollar el proyecto; luego, en el contexto artístico y social. Seguramente habrá que buscar referentes, tanto teóricos como artísticos, que permitan sustentar la propuesta. La investigación conducirá a establecer la/s *necesidad/es*, o *indispensabilidad*, desde el punto de vista del autor, de su realización (*justificación*). Esta búsqueda no solo

1 Algunos de los conceptos y definiciones más comunes de *persona natural*:

1. Persona es todo ente susceptible de tener derechos o deberes jurídicos.

2. Persona es todo ente susceptible de figurar como término subjetivo en una relación jurídica.

le exigirá ser más específico en la parte conceptual y formal, sino que también le permitirá definir los diferentes tópicos y cuestionamientos que planteará el proyecto.

↪: **¿Para qué?** Aquí se definen los *objetivos* del proyecto. En los procesos artísticos es de vital importancia la visibilidad de la obra, y para eso se necesita de un espectador. Los objetivos deberían apuntar a las intenciones comunicativas de la obra, como también a definir el público al que va dirigida. Deben responder a los siguientes interrogantes: Qué se quiere comunicar; hacia dónde se dirigen sus reflexiones; qué espera el autor que suceda con el espectador. Los objetivos se relacionan con el contexto en el que la obra va a ser leída.

↪: **¿Cómo?** Resuelve la parte *formal* y de *proceso* del proyecto, en las que se tendrán en cuenta todos los pasos, desde la concepción hasta la puesta en escena del mismo. Incluye también la *gestión*: cómo se va a realizar, qué factores intervienen, el equipo humano necesario, el equipo técnico, con qué recursos económicos se cuenta, cómo va a ser su exhibición o circulación, en qué lugar, cuál es el cronograma de actividades, etc.

Al participar en una convocatoria de *estímulos a la creación o investigación*, debe tenerse en cuenta:

↪: Llenar el formulario completo y no olvidar firmarlo (la ausencia de firma conduce a la descalificación automática)

↪: Presentar el proyecto. Este debe incluir imágenes y/o maquetas que permitan visualizarlo

↪: En la presentación del proyecto se debe incluir el presupuesto

↪: Hay que anexar el portafolio de antecedentes del autor o entidad y la hoja de vida, preferiblemente con soportes

Acerca del presupuesto, vale la pena anotar que se debe:

↪: Ser lo más exacto y real posible

- ↪ Ajustarse al monto de la convocatoria
- ↪ El monto debe ser utilizado completa y únicamente en ese proyecto
- ↪ Programar su agenda de pagos y gastos de manera que pueda llevar a cabo la totalidad del proyecto dentro del tiempo estipulado en el contrato. A menos que sea un premio (el monto total se entrega en un solo pago), el valor total del estímulo se entregará en dos o tres pagos. En general, una vez se haya firmado el contrato se recibirá el primer pago, equivalente al menos al 50 % del total, que le permitirá poner en marcha el proyecto. Siempre habrá un porcentaje (entre el 10 y el 20 % del total del estímulo) que se entregará únicamente cuando se haya finalizado el proyecto y presentado el informe de cierre.
- ↪ Solicitar facturas con NIT y cuentas de cobro con RUT, porque seguramente deberá anexarlas al informe final del presupuesto y cierre del proyecto. Y, ¡cuidado!, las fechas de expedición de las facturas deben ser posteriores a la firma del contrato del estímulo y recibo del primer pago. Fechas anteriores no son aceptadas.
- ↪ Se debe cumplir rigurosamente con las fechas pactadas para la realización del proyecto. No se conceden prórrogas en este tipo de contratos. Y es muy desaconsejable ser moroso: aparte de incurrir en incumplimiento y verse envuelto en procesos legales con el Estado o las instituciones que lo apoyen, se le cerrarán las puertas para futuros proyectos.

### PLANTEAMIENTO DE UN PROYECTO CULTURAL ARTÍSTICO (ENTIDADES PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO)

Las convocatorias del Estado, se trate de los estímulos del Ministerio de Cultura, de las alcaldías u otras instituciones oficiales, en la categoría de *programas concertados*,<sup>2</sup>

<sup>2</sup> El Programa Nacional de Concertación, acorde con la Constitución, la ley de cultura y el Plan Nacional y los planes municipales de desarrollo, busca impulsar, estimular y hacer visibles procesos, proyectos y actividades culturales de interés común, en el marco del reconocimiento y el respeto por la diversidad cultural de la nación colombiana, que contribuyan a democratizar el acceso de las personas y las instituciones a los diferentes bienes, servicios y manifestaciones culturales. Apoyar iniciativas culturales le permite vincularlas al desarrollo local, regional o nacional, articular diferentes sectores, generar capacidades, fortalecer el Sistema Nacional de Cultura y aportar a la convivencia, al crecimiento con equilibrio, equidad y sostenibilidad.

van dirigidas a personas o entidades jurídicas<sup>3</sup> privadas sin ánimo de lucro.<sup>4</sup> En dichas convocatorias no pueden concursar personas naturales ni entidades con ánimo de lucro.

Estas convocatorias son mucho más exigentes y solicitan una documentación más amplia que las de estímulos. Las propuestas deben inscribirse en uno de los siguientes campos culturales de acción: *formación, investigación, creación, circulación o apropiación*. Un proyecto puede inscribirse en uno o más campos, aunque en general debe existir una prioridad. Ejemplo: Un festival de fotografía, tiene como campo de acción principal la *circulación* de proyectos de creación (exposiciones de la obra fotográfica de diversos autores), pero puede tener un componente de formación (talleres, seminarios, conferencias). Otro componente puede ser un catálogo, que se enmarca en el campo de la circulación, como memoria del evento. Es cierto que para concebir el proyecto se necesita de una investigación, pero eso no lo califica dentro de esa acción. También fomenta la creación al exhibir la obra de los artistas, pero su objetivo no es la creación en sí misma, sino su circulación, es decir, hacer llegar al público esos productos creativos.

En el planteamiento de un proyecto en la modalidad de *programas concertados* se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

1. **Identificación del proyecto: Título.** Este debe ser sencillo, preferiblemente corto, de fácil memorización y debe relacionarse con los objetivos y la temática propuestos. Debe aparecer el nombre de quien dirige el proyecto y de la entidad que lo propone, sus antecedentes y su idoneidad (certificaciones de otros proyectos llevados a cabo exitosamente, expedidas por las entidades que lo apoyaron o albergaron, en las que se estipule el monto del apoyo brindado).
2. **Definición del proyecto.** Descripción corta y concisa de los principales aspectos del proyecto: en qué consiste, qué actividades va a desarrollar, su

<sup>3</sup> Se llama *persona jurídica* a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

<sup>4</sup> Es una persona jurídica que nace por voluntad de los asociados en virtud del derecho constitucional de la libre asociación (artículo 38 del NCPC), [desglosar] o por la libertad de los bienes de particulares, para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario. Su principal característica radica en la ausencia de ánimo de lucro, lo cual significa que no hay reparto de utilidades o remanentes generados en desarrollo de sus objetivos.

temática, quién lo realiza, cómo se organiza y gestiona, en dónde se va a realizar. La información debe permitir visibilizar las manifestaciones culturales que se proponen. Debe también dar cuenta de qué manera actúa cada una de las personas que forman el equipo de trabajo:

- ♦ Dirección
- ♦ Curaduría
- ♦ Asistencia de dirección
- ♦ Investigación
- ♦ Gestión
- ♦ Relaciones públicas y prensa
- ♦ Contabilidad y manejo de recursos
- ♦ Administración de la página *web*
- ♦ Asistencia general
- ♦ Diseño
- ♦ Equipo de producción para realización de obras, acopio de obras, montaje, desmontaje y devolución de obras
- ♦ Aseo y alimentación
- ♦ Transporte, etc.

3. **Justificación del proyecto.** Implica el proceso de investigación que permite identificar las problemáticas de una sociedad, comunidad o sector, los vacíos y carencias en el ámbito sociocultural al que apunta el proyecto. En algunas convocatorias se solicita información acerca de un diagnóstico de la situación

actual del sector, que es lo mismo que la identificación de los problemas o necesidades. En este proceso se basa la justificación del proyecto, que permite especificar los logros que se pretende obtener al llenar los vacíos o carencias del sector. También puede justificar una política cultural institucional o nacional.<sup>5</sup> De todas maneras, es necesario señalar cuál es la importancia del proyecto para la comunidad, cómo suple sus carencias y cómo potencia su entorno e identidad cultural.

4. **Componentes del proyecto.** Un proyecto puede tener uno o varios componentes. Tomando el ejemplo del festival de fotografía enunciado antes, los componentes pueden ser:

- ♦ Componente 1: Exposiciones de fotografía
- ♦ Componente 2: Seminarios y conferencias
- ♦ Componente 3: Catálogo

Cada uno de ellos debe ser presentado claramente, programado y presupuestado.

5. **Objetivos del proyecto.** Ligados a los logros enumerados en la justificación, son mucho más precisos y específicos. Se debe decir claramente lo que se espera obtener en términos de *acciones*. En los objetivos se explica también cómo la población objetivo mejorará y el efecto que el proyecto espera alcanzar.

Pueden plantearse objetivos generales y específicos. Los generales tratan de los alcances del proyecto en términos muy amplios, mientras que los específicos se refieren a las acciones concretas, es decir, desglosan los objetivos generales. Ejemplo: Objetivo general: *Lograr que la población de la localidad se relacione con los usos de la fotografía digital y sus posibilidades y se reconozca como actora importante de su comunidad.* Objetivo específico: *Promover la producción de series documentales en fotografía sobre la comunidad, usando tecnologías digitales de baja gama.*

5 “Entendemos por *políticas culturales* el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social”, Néstor García Canclini, *Políticas culturales en América Latina* (México, Grijalbo, 1995).

Los objetivos podrían ser solo generales, o también una serie de objetivos específicos.

6. **Metas del proyecto.** Se especifican en términos de cantidad y de calidad de los objetivos, es decir, deben ser medibles. Son los *productos* del proyecto. Un ejemplo relacionado con los objetivos mencionados antes:

- ♦ Se realizará una exposición de fotografía documental de diez autores invitados
- ♦ Se ofrecerán tres talleres sobre fotografía documental con herramientas digitales
- ♦ Se realizarán tres series fotográficas sobre la comunidad
- ♦ Se espera la participación de treinta miembros de la comunidad en los talleres
- ♦ Se hará un evento de cierre del proyecto, en el que se exhibirán las series fotográficas producto de los talleres, haciendo partícipe a la comunidad

La definición clara de las metas se constituye en la base sobre la que se establece el cronograma de actividades, el logro de los objetivos y la aplicación del presupuesto.

Llegando a este punto, se habrá planteado el aspecto conceptual del proyecto, pero todavía quedan varios aspectos importantes por definir, según las exigencias de las convocatorias estatales:

↪: **Población beneficiaria.** Se expresa en términos de cantidad. En el planteamiento del proyecto se debe tener claro cuál es la población a la que va dirigida el proyecto, que se puede medir en términos de edades, de comunidades sociales (ejemplo: raizales, rom [gitanos], madres cabeza de familia, comunidades *gay*), de determinados estratos socioeconómicos o socioculturales, etc. También está la población que se beneficiará con el proyecto. Por un lado, están los *beneficiarios directos*: el equipo de trabajo y los participantes en el proyecto, como los artistas participantes, curadores, talleristas, participantes en los talleres y actividades del proyecto; por otro, los *beneficiarios indirectos*: la comunidad en general que tendrá acceso al proyecto y de alguna manera se beneficiará.

Por otro lado, es necesario que en los eventos que se realicen se disponga de un sistema o persona que lleve cuenta de la cantidad de personas que asisten al evento por día y durante el tiempo total del mismo, y de cada una de sus actividades. Esta información será necesaria en el momento de rendir un informe como indicador del *impacto en la sociedad*.

↪: **Apoyos de otras instituciones.** En algunas convocatorias se puede solicitar esta información. En cualquier solicitud de apoyo es pertinente mencionar las entidades que ya han confirmado su patrocinio. Esto aporta respaldo y credibilidad a la propuesta. No es necesario especificar el monto de los aportes, pero si se trata de instituciones del Estado sí debe anotarse el monto y la clase de ayuda. Ejemplo: Económica, asesoría y equipos técnicos, asesoría organizacional, en servicios de divulgación, locaciones, etc.

↪: **Cronograma.** Señala de manera específica los tiempos y secuencias en que se va a desarrollar el proyecto. Puede organizarse por fases (por ejemplo, investigación, preproducción, producción, posproducción), por producto o componente.

↪: **Presupuesto.** Es tal vez el aspecto más delicado y menos interesante para los gestores del campo artístico. Es nuestro dolor de cabeza. Requiere de mucha dedicación y precisión. En general, en la mayoría de las convocatorias, en el formato relativo al presupuesto, se desglosan los diferentes componentes del proyecto en sus diversas actividades. Se planea su ejecución de acuerdo con el cronograma de actividades. Es importante haber hecho cotizaciones reales y actualizadas. Una vez adjudicado un presupuesto, si el gasto resulta mayor, el proponente tendrá que poner de su bolsillo o conseguir de otra fuente el faltante, y si se ejecuta un presupuesto inferior, no es permitido usar el dinero restante en otro componente o actividad del proyecto. En tal caso, debe devolver ese excedente a la institución patrocinadora. No es aconsejable dejar de ejecutar partidas del presupuesto, pues la institución podrá asumir que si en un anterior proyecto no se usó todo el presupuesto adjudicado, en próximas propuestas que haga la entidad, se le pueden disminuir los montos del apoyo.

Como para los proyectos de los *programas de estímulos*, son válidas las mismas recomendaciones anotadas en ese aparte, relacionadas con el presupuesto.

## PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA

Otro factor que debe tenerse en cuenta al concursar en los programas de concertación es que estos implican una asociación con el proponente. En ese sentido, la institución le exige tener otras fuentes de financiación, que pueden ser estatales, privadas o personales. Ella establece en la convocatoria sus límites, y difícilmente otorga el total del límite, sino una parte que puede corresponder a un porcentaje relacionado con la calificación obtenida por el proyecto o con el presupuesto total de la institución y sus políticas de adjudicación. Más frecuentemente de lo deseado, los apoyos apenas cubren un 5 o un 10 % del presupuesto del proyecto, y lo cierto es que uno debe hacer mucha gestión en ese sentido, tocar muchas puertas, especialmente en la empresa privada.

Con el apoyo de la Unesco se firmó en el año 2000 el Pacto Mundial, un acuerdo con diez objetivos<sup>6</sup> con los que se comprometen las empresas públicas, privadas y el hombre en general. Cada año se han ido vinculando más empresas privadas con el compromiso de responsabilidad social empresarial (RSE)<sup>7</sup> Muchas de las empresas han centrado sus objetivos en la conservación del medioambiente, en la educación y en la erradicación de la pobreza. Han reinvertido estos dividendos en sus empleados y sus familias, en sus proveedores y algo en la comunidad cercana a sus empresas. El campo del arte y la cultura no es el más atendido; sin embargo, hay empresas que apoyan los procesos artísticos, y hay que identificarlas por sus programas de responsabilidad social.

- 6
- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente, dentro de su esfera de influencia
  - Deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos
  - Se pide a las empresas que apoyen la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
  - Que promuevan la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio
  - Que promuevan la abolición efectiva del trabajo infantil
  - Que promuevan la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación
  - Las empresas deben apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales
  - Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental
  - Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicamente racionales
  - Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno

- 7
- “Es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, les permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico”.

Algunas de estas grandes empresas han creado un cargo, una gerencia o dirección de RSE, que es al que nos debemos dirigir para presentar un proyecto y solicitar su apoyo. En su defecto, buscaremos al gerente general o al gerente de mercadeo, que son las personas que se ocupan de los asuntos de imagen de la empresa.

Las empresas son entidades muy organizadas que diseñan su presupuesto con un año de anterioridad. La mayoría hace presupuestos alrededor del mes de septiembre del año anterior, de manera que, si pretendemos contar con su apoyo, debemos pedir una cita con la persona encargada y presentarle el proyecto a más tardar por esa época. Cuando se espera a última hora para conseguir los recursos, lo más probable es que la respuesta sea negativa, y si se tiene suerte, es factible que el apoyo sea muy pequeño, pues sus partidas presupuestales ya están asignadas.

Los apoyos difícilmente los otorgan a personas naturales. Es importante formular el proyecto por medio de una corporación o fundación sin ánimo de lucro, que tenga registro en la Cámara de Comercio, estatutos con objetivos relacionados con la cultura y el arte, representante legal, revisor fiscal y una cuenta bancaria (documentos indispensables llegado el momento de concursar en los programas de concertación del Estado).

Entre las labores del gestor está la de investigar las posibles fuentes patrocinadoras del proyecto. Lo ideal sería contar en el equipo de trabajo con personas profesionales en consecución de recursos. Hay empresas especializadas, pero es costoso contratarlas. Se podría contratar a un profesional del área y acordar como forma de pago un porcentaje de los fondos recaudados. El inconveniente es que hay que deducir del apoyo obtenido un porcentaje del 10 al 20 % que, en términos prácticos, resulta alto para el proyecto, especialmente en sociedades como la nuestra, en las que los recursos económicos son escasos. Otro inconveniente es que por no estar ligados directamente al proyecto, su interés es únicamente monetario. Entonces, en la mayoría de los casos esa gestión la tienen que hacer los mismos que crean el proyecto.

## ¿DÓNDE BUSCAR?

En primer lugar, aparte de las entidades estatales de cultura, se buscará en las entidades que se relacionen con la cultura y el arte, las instituciones académicas

y las empresas privadas que ofrezcan productos que puedan relacionarse con el proyecto. En segundo lugar, hay buscar empresas que contemplen en sus metas de RSE actividades relacionadas con la educación, la cultura y el arte.<sup>8</sup> Algunas de ellas están dispuestas a prestar apoyo en especie, en servicios, tecnología y productos de su empresa. Esos apoyos pueden ser muy útiles, pero no hay que olvidar que también se necesita de apoyos en dinero. Es tales casos es ideal llegar a acuerdos que permitan recibir un porcentaje en especie y otro en contante.

Al visitar a un posible patrocinador, previa consecución de una cita, labor que puede ser también difícil y para lo cual es preciso no desistir ni desmoralizarse, se entrega una carta (debe ser corta, máximo de dos páginas) en la que se hace la presentación del proyecto, especificando el apoyo que se solicita. También debe mencionarse de qué manera se beneficiarán la empresa y la comunidad, si la primera brinda su apoyo. Se deben tener a disposición documentos anexos que ilustren el proyecto (portafolio de autores, espacios participantes, etc.), otros que den cuenta de la trayectoria de la entidad que lo propone, un presupuesto general con los costos totales del proyecto, una agenda de actividades, y todo lo que pueda contribuir a la claridad del proyecto, por si es pertinente mostrarlos o por si son solicitados.

Es de vital importancia involucrar en los proyectos a las instituciones académicas, no solo como patrocinadoras, sino como *aliadas*. Un proyecto que fortalece la cultura y las artes seguramente será de su interés. Las alianzas estratégicas son una de las formas de sostenimiento de las empresas culturales. Se puede involucrar una institución educativa de diferentes formas: como sede de algunos de los componentes del proyecto; en un componente de formación puede involucrarse a los miembros del profesorado; los estudiantes y profesores pueden ser parte del público al que va dirigido el proyecto; los estudiantes pueden realizar pasantías, formar parte del equipo que produce el proyecto: así, se estará aprovechando el conocimiento y a la vez se les brindará una parte de la formación que solo se aprende en el trabajo real, como, por ejemplo, conocer el medio en el que se va a desarrollar su carrera.

En líneas generales, ¿a qué se compromete el proponente con el patrocinador?

<sup>8</sup> En los buscadores de Internet se escribe el nombre de la empresa, y en la página de la misma, en general, hay un vínculo que conduce a sus compromisos de RSE.

⇨ A dar los respectivos créditos que visualicen su apoyo al proyecto y su interés en la cultura o las artes. Algunos ejemplos: El logotipo de la empresa aparecerá en las piezas impresas del evento (invitaciones, catálogo) y en todas las piezas de difusión, se distribuyan vía Internet o físicamente. Se mencionará su apoyo en los boletines de prensa. Si es un producto audiovisual, es correcto que al final de la proyección aparezca la frase: “Con el apoyo de x empresa”. En el caso de una exposición, se puede colocar el logo del patrocinador en los pendones que anuncian el evento y/o a la entrada de la sala de exhibición, en *plotter*, de manera discreta. Hay que evitar que se haga publicidad de los patrocinadores, es decir, que puedan ser más visibles los productos o imagen del patrocinador que las mismas obras exhibidas. No olvide que no es un evento mercantil. En un libro o catálogo, puede aparecer el logo de los patrocinadores en las páginas del inicio o del final, no como publicidad, sino con la mención de apoyo o patrocinio. Dependiendo de la proporción del apoyo, podría aparecer el logotipo en la contracarátula.

⇨ A ejecutar el monto del apoyo exclusivamente en el proyecto en cuestión.

⇨ A presentar el informe de gastos con facturas y soportes, si así lo exige el patrocinador.

⇨ A realizar el proyecto impecable y cumplidamente, de manera que deje en alto el nombre de los patrocinadores.

Es importante, una vez finalizado el proyecto, solicitar a la entidad patrocinadora un certificado de idoneidad. Esta certificación confirmará que la empresa otorgó apoyo por un determinado monto y que el proyecto se desarrolló a cabalidad. Es indispensable este documento en la hoja de vida de la entidad, para futuros proyectos.

## OTRAS FUENTES DE APOYO

⇨ **Las secciones culturales de las embajadas en nuestro país.** Se acude a ellas siempre y cuando el proyecto se relacione con el país al que se le solicita ayuda. Es decir, el proyecto incluye la participación de autores de esa nacionalidad. Cada país tiene interés en promover su cultura en el resto del mundo, de manera que es una forma de divulgarla por medio de proyectos de terceros.

- ↪ **La Cancillería o el Ministerio de Relaciones Exteriores.** Siempre y cuando el proyecto prevea una participación en el exterior, que las obras y/o los autores sean presentados fuera del país.
- ↪ **Las instituciones internacionales.** Existen en muchos países instituciones privadas o estatales que brindan apoyo a proyectos artísticos en diferentes partes del mundo.<sup>9</sup> Cada una tiene objetivos concretos acerca del tipo de proyectos que apoya y fechas específicas para postularse a ellos.
- ↪ **Los museos, centros culturales y galerías de arte.** En general, no son fuente de apoyo monetario, pero son excelentes fuentes de patrocinio. Son lugares con infraestructura ideal para la exhibición de proyectos artísticos. La presentación del proyecto y solicitud de apoyo debe hacerse con bastante tiempo de anterioridad a la fecha de la exhibición. En general, programan su agenda de eventos con al menos un año de anticipación. Grandes instituciones, como los museos, pueden tener agendas comprometidas por dos o tres años.
- ↪ **Subastas o eventos especiales que tengan como fin recolectar fondos para el proyecto.** Es aconsejable encargar esta tarea a personas que tengan experiencia en el tema. Debe haber una buena difusión, un excelente trabajo de relaciones públicas y de convocatoria para el evento. En el caso de subastar obras de arte, es posible recibir donaciones de algunos artistas o entidades, pero lo más justo es solicitar a los autores la obra y reconocerles el valor equivalente al 50 %, que es lo que una entidad comercial (galería de arte) le cobraría por venderla. Se reconoce el trabajo del autor y se apoya al proyecto.
- ↪ **Una entidad sin ánimo de lucro puede recibir donaciones.**<sup>10</sup> Pueden provenir de personas jurídicas o de personas naturales. La entidad debe expedir a la empresa donante un *certificado de donación* que debe obligatoriamente ir firmado por el revisor fiscal, y que debe especificar el monto recibido y el nombre del proyecto para el que fue otorgado.

<sup>9</sup> Lugar a Dudas, espacio independiente sin ánimo de lucro para difundir la creación artística contemporánea, con sede en Cali, es una entidad que subsiste en buena parte gracias a la gestión y al apoyo que obtiene de instituciones internacionales, y es un ejemplo de entidad exitosa.

<sup>10</sup> Según el artículo 1443 del Código Civil, una donación es un acto por el cual una persona, transfiere gratuita e irrevocablemente una parte de sus bienes a otra persona, que las acepta.

Las políticas de cultura actuales proponen la autosostenibilidad de los proyectos culturales y las entidades sin ánimo de lucro, y por tanto promueven las *industrias culturales*. Instan a los actores del sector a idear sistemas mercantiles que les aseguren solvencia económica. Esto es muy factible en áreas de las artes, en espectáculos como el cine, el teatro, la música, la literatura, la danza, que pueden ser productos comerciales y artísticos a la vez. En el área de las artes plásticas y visuales es bastante complicada su mercantilización, so pena de convertirse precisamente en productos de consumo. En este campo, además, muchos de los productos son intangibles y para nada comercializables, por ser únicos o de escasa edición. Este inconveniente obliga al gestor de proyectos de esta línea a esforzarse aún más, y depende en su mayoría de donaciones, apoyos concertados y aportes de la sociedad interesada en las artes.

## DERECHOS DE AUTOR

Para la realización de un proyecto cultural artístico en el que se exhiben obras de otros autores, y se necesite usarlas para la divulgación del evento (boletines de prensa, página *web*, invitaciones vía Internet o física, catálogos, entre otros, es de *absoluta obligatoriedad*, en primer lugar, dar el crédito del autor y publicar la ficha técnica de la obra en cada uso, y, en segundo lugar, haber solicitado previamente al autor de la misma la autorización, firmada, para usar las imágenes de la o las obras en el proyecto y para todos los fines de divulgación necesarios. De lo contrario, se está infringiendo la Ley n.º 23 de 1982 (ley de derechos de autor), vulnerando los derechos naturales de las personas, y habrá que correr con las consecuencias del acto. A continuación se presenta el formato sugerido de *cesión de uso*.

### Cesión de derechos de uso

Por medio del presente documento, [*nombre del titular o participante*], con documento de identidad n.º \_\_\_\_\_, como propietario de los derechos de autor de la/s obra/s [*títulos de las obras*], autorizo a [*nombre de la entidad*] para que utilice dichas obras, y/o fragmentos de las mismas, en las piezas de difusión del evento [*nombre del evento*] con fines únicamente culturales. La presente autorización no implica transferencia de los derechos de autor y [*nombre de la entidad*] garantizará, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, y 30 de la Ley 23 de 1982, la mención del nombre del autor.

La presente cesión se concede a título gratuito, y podrá ser utilizada en los ámbitos nacional e internacional. La utilización de uso de las obras se hará únicamente con los fines aquí descritos y por el tiempo máximo de duración de la protección establecida en la Ley 23 de 1982. Por virtud de este documento, el autorcedente garantiza que es propietario integral de los derechos de explotación de la/s obra/s y, en consecuencia, garantiza que puede transferir los derechos aquí cedidos sin ningún tipo de limitación, por no tener ningún tipo de gravamen, limitación o disposición.

Dado en [ciudad], a los \_\_\_\_ ( ) días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

[Firma del autor]

[Nombre del autor-cedente]

## PRODUCCIÓN DE EXPOSICIONES

Una vez realizados los procesos de gestión en lo concerniente a la consecución de recursos, locaciones expositivas y curaduría del proyecto, sigue la producción, es decir, la puesta en escena del producto.

Como el objetivo es la realización de exposiciones de arte, se comenzará con el proceso de acopio de las obras. Estos son algunos factores que deben tenerse en cuenta:

⇨ **Solicitud.** De acuerdo con la selección que haya hecho la curaduría, el primer paso es la solicitud de préstamo de las obras. El contacto directo que haga la curaduría o dirección del proyecto con el autor o propietario (pueden estar en museos o colecciones) es la mejor manera de establecer esa relación. Sin embargo, se debe entregar una carta de solicitud en la que se especifique la o las obras seleccionadas, el lugar de exhibición, el tiempo de préstamo de las obras, las fechas de recolección, de montaje, de exhibición, de desmontaje y de devolución. A su vez, el prestador determinará las condiciones del préstamo.

⇨ **Condiciones de exhibición.** Se debe garantizar que los espacios de exposición tengan condiciones ambientales de conservación (temperatura, humedad,

iluminación, control de contaminación) acordes con las normas internacionales,<sup>11</sup> para evitar el deterioro de las obras durante la muestra. Si solicita obras a un museo, colección o institución, le pedirán que llene el *facility report*, que es un formulario en el que se especifican todas las condiciones de seguridad, transporte, montaje y exhibición de las obras.

⇨ **Seguros.** Las obras de una exposición deben estar aseguradas. Este seguro lo exigen los propietarios de las obras, y son ellos quienes determinan el valor por el que deben ser aseguradas. Los costos del seguro corren por cuenta de los organizadores de la exposición. Se toman con compañías de seguros especializadas, que cobran un porcentaje del valor de la obra (en Colombia puede llegar hasta un 4 %, que es bastante alto; en otros países puede ser del 1 %, o incluso menor: entre el 0,3 % y el 0,03 %). Este seguro se debe tomar *puerta a puerta* o *clavo a clavo*, que significa *desde el momento en que se descuelga la obra hasta el momento en que es devuelta y colgada donde el prestador* (es aconsejable hacerlo al menos por unos quince días más del tiempo que dure la exposición, previendo el tiempo de embalaje y transporte). En la póliza de seguro se establece como beneficiario al propietario de la pieza. Es conveniente que la póliza cubra el daño o pérdida de la obra por todos los motivos posibles, incluido el terrorismo, o su restauración, si fuese necesario.

Hay situaciones en las que —por ejemplo, en el caso de la fotografía— se hace la exposición con copias de exhibición. Esto es, que no son copias comercializables, sino copias que hace el artista únicamente para la exposición, y luego se destruyen, guardando testimonio fotográfico o en video de ello. Sin embargo, deben aclararse con el artista las condiciones del seguro. Podría hacerse por el valor de la producción de la obra, y no por el valor real de la misma, para reducir costos. De cualquier manera, es el artista quien decide los términos.

<sup>11</sup> Las normas varían según el lugar, clima y tipo de obra; sin embargo, existen algunas medidas museográficas estándar que deben tenerse en cuenta:

- **Humedad:** 50 %, con margen de  $\pm 5$  %
- **Temperatura:** 18 a 20 °C
- **Iluminación:** 50 luxes para objetos sensibles; 150-200 luxes para pinturas al óleo; 300 luxes para el resto de objetos. Hay que evitar las luces directas y nunca usar luz solar directa. No usar luces ultravioletas ni infrarrojas
- **Vibraciones:** Que el piso sea estable, que no haya vibraciones que puedan craquelar o fracturar una pieza
- **Contaminación:** El lugar debe estar limpio de polvo, humo, gases, hollín y materiales de montaje contaminantes

- ↪: **Transporte.** Debe hacerse con empresas especializadas en obras de arte, preferiblemente vía terrestre o aérea. Deben ir debidamente empacadas y protegidas, embaladas en plásticos de burbuja, cartón protector y guacal de madera al que no le entre el agua (en muchos países exigen un documento que certifique que la madera usada no proviene de árboles en extinción). Si van varias piezas en un mismo guacal, debe haber separación e icopor entre cada una de ellas y lo que sea necesario para evitar el maltrato de las obras durante su transporte. Si la obra tiene vidrio, debe protegerse aún más, y se aconseja cubrir el vidrio con una cuadrícula de cinta de enmascarar para que, en caso de ruptura del vidrio, los pedazos no se suelten y dañen la obra.<sup>12</sup> Las normas de las compañías aéreas no permiten transportar obras de arte que no vayan en guacal y no tengan seguro (a menos que viajen con alguien, el artista o un correo [persona encargada de acompañar y supervisar el transporte y montaje de las obras en todo el proceso], en el compartimiento de pasajeros). En general, el costo del transporte es asumido por los organizadores de la exposición.
- ↪: **Derechos de autor.** Es obligatorio solicitar a los autores de las obras o textos que se vayan a usar en la difusión de la exposición, invitación y catálogo, la cesión de derechos de uso por cada una de las piezas que se vayan a usar. De igual manera, al prestador se le solicitan fotografías de las obras o, en su defecto, la autorización para que los organizadores de la muestra las puedan tomar para la difusión cultural.
- ↪: **Recepción.** En el momento de recibir las obras prestadas para la muestra se debe llenar un formato de recepción de obra en el que quede consignada toda la información de la misma. Se debe llenar uno por cada obra recibida y se aconseja adjuntarle una fotografía de la misma para su fácil identificación. Modelo sugerido:

<sup>12</sup> Una sugerencia a los artistas y encargados de colecciones, es reemplazar el vidrio de las obras enmarcadas por láminas delgadas de acrílico. Es más costoso, pero a largo plazo, resulta más económico porque no se rompe como el vidrio y es mucho más liviano, facilitando su transporte y evitando el riesgo de daño irreparable de la obra.

**Fecha de recepción:**

**Objeto:** Tipo de obra (pintura, escultura, video, fotografía, etc.)

**Título:**

**Autor:**

**Fecha:**

**Firma:** Si está o no firmada, y en qué lugar

**Técnica o material:**

**Medidas:** En metros o centímetros (alto + ancho + profundidad). Si es el caso, indicar de cuántas piezas consta y las medidas de cada una. En obras bidimensionales anotar las medidas de la obra sin marco y con marco, si lo tiene

**N.º de edición:** Si lo tiene o si es obra única

**Valor para el seguro:**

**Estado:** Registrar si tiene marcas, daños o cualquier otra huella susceptible de ser restaurada. Se deben hacer registros fotográficos o de video del estado de las obras al recibirlas y al devolverlas

**Observaciones:** Sobre la conservación, el embalaje, el transporte, las exigencias de montaje, etc.

- ↪: **Montaje:** Obedecerá al diseño de la persona encargada del montaje, sea el diseñador de la exposición, el curador o el organizador, y al concepto mismo de la exposición. Se tendrá a disposición el grupo de montajistas y los equipos y herramientas necesarios para desplazar y manipular las obras. Con anterioridad a la

llegada de las piezas se deben preparar los muebles o accesorios —como vitrinas, bases, urnas, fichas técnicas— que necesiten las obras para ser exhibidas. También se debe haber preparado la sala (pintura de los muros, iluminación, aseo). Para las obras que han viajado vía aérea o terrestre es indispensable esperar veinticuatro horas después de su arribo para abrir las cajas o guacales, tiempo necesario para su aclimatación y para evitar cambios bruscos que puedan causarles daño. Durante este procedimiento se deben hacer registros fotográficos del desembalaje, estado de las obras al llegar, y montaje. La manipulación de las obras debe hacerse con guantes de algodón para evitar las huellas, que podrían causar daños.

Es importante que el montaje esté terminado uno o dos días antes de la inauguración. Esto dará tiempo para hacer ajustes de montaje e iluminación y para presentar la exposición a la prensa y, en ocasiones, a los coleccionistas. Previo al montaje se habrá comenzado la difusión de la muestra enviando las invitaciones físicas y por Internet, al menos una semana antes de la inauguración. Es recomendable reenviar la invitación vía Internet, como recordatorio, uno o dos días antes de la inauguración.

⇨ **Exposición.** Implica una serie de tareas indispensables, varias de ellas simultáneas:

- ◆ Inauguración
- ◆ Seguridad y vigilancia
- ◆ Guías de exposición. Personas con conocimientos de arte preparadas para presentar la exposición a los visitantes
- ◆ Registro de visitantes. Una persona se encargará de llevar la cuenta del número de visitantes de la exposición por día y por todo el tiempo que dure
- ◆ Registro de montaje. Se hará en fotografía y/o en video, como memoria de la puesta en escena
- ◆ Prensa. Conviene comenzar esta labor antes de la inauguración, y continuarla durante la exhibición. Hay que contactar a los medios de difusión masiva,

prensa escrita, virtual, televisión y radio. Previamente se prepara un boletín o *dossier* de prensa en el que se hace una reseña de la exposición, incluyendo fotografías de algunas obras con sus fichas técnicas, para entregar a los medios

- ◆ Actividades de apoyo, como conversatorios o conferencias ofrecidos por el equipo curatorial, los artistas participantes y/o invitados
  - ◆ Mantenimiento. Aseo del espacio y control diario para que las condiciones de la muestra sean impecables hasta su finalización
- ⇨ **Desmontaje.** Finalizado el evento, se desmontan las obras, se empaquetan, se devuelven a quien las prestó, todo con el mismo cuidado y precauciones tenidas en cuenta en las etapas anteriores. Se llena otro formato similar al de recepción de obras, para dar cuenta del estado de la obra en el momento de la devolución. Se realizan los informes y el análisis final y el cierre del presupuesto con soportes, si el proyecto contó con patrocinios que así lo exijan. Se recopilan los documentos y registros fotográficos de la exposición, se archivan para su conservación y consulta posterior.
- ⇨ **Catálogo.** Es la memoria de la exposición. Si es posible realizarlo, lo ideal es que en el momento de la inauguración esté ya impreso. Su diseño debe relacionarse con la imagen que la curaduría ha dado a la exposición y el montaje. Su producción puede durar uno o dos meses, y comprende acopio del material fotográfico, textos, diseño, impresión. Previamente se habrá acordado cuántos ejemplares se dará a los patrocinadores y participantes y cuántos quedarán a disposición de los organizadores, que a su vez decidirán el sistema de distribución: si son de adquisición gratuita o vendida.

## PÁGINAS RECOMENDADAS PARA CONSULTA

⇨ Portal Iberoamericano de Gestión Cultural (<http://www.gestioncultural.org>).

En esta página puede consultar:

- ◆ Organismos gubernamentales
- ◆ Organismos de cooperación cultural

- ♦ Centros culturales en el extranjero
- ♦ ONG de cooperación internacional
- ♦ Organismos que brindan apoyo financiero
- ↪ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)
  - ♦ <http://www.oei.es>
- ↪ Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)
  - ♦ <http://segib.org/actividades/2007/06/11/carta-cultural-iberoamericana>
- ↪ Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)
  - ♦ <http://www.aecid.es>
- ↪ Red de Gestores Culturales de Colombia
  - ♦ <http://www.redgestoresculturalesdecolombia.com/gestor/index.php>
- ↪ Ministerio de Cultura de Colombia
  - ♦ <http://www.mincultura.gov.co>
- ↪ Ley 397 de 1997 (ley general de cultura de Colombia)
  - ♦ <http://www.mincultura.gov.co/index.php?idcategoria=5994>
- ↪ Plan Nacional de Cultura Colombia 2001-2010
  - ♦ <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=5308>

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Desvallées, André y François Mairesse (dirs.) (2009), *Conceptos claves de museología*, s. l., International Council of Museums (ICOM)-Musée Royal de Mariemont, Armand Colin, 2010. Disponible en [http://icom.museum/uploads/tx\\_hpoin-dexbdd/Museologie\\_Espagnol\\_BD.pdf](http://icom.museum/uploads/tx_hpoin-dexbdd/Museologie_Espagnol_BD.pdf).

Gómez, Rocío del Socorro (2000), *2 Gestión cultural: Prácticas*, Bogotá, Convenio Andrés Bello (CAB), Universidad del Valle.

Marchiaro, Pancho (2005), *Cultura de la gestión: Reflexiones sobre el oficio de administrar proyectos para las culturas*, Córdoba, Argentina, Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la Universidad Blas Pascal, Fórum Unesco Universidad y Patrimonio, pp. 125-131.

Zubiría Samper, Sergio de, Ignacio Abello Trujillo y Marta Tabares (2001), *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*, Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

## En la red

[http://www.ge-iic.com/files/Exposiciones/josefinaBlanca\\_gestion.pdf](http://www.ge-iic.com/files/Exposiciones/josefinaBlanca_gestion.pdf).

[http://bib.us.es/sobre\\_la\\_biblioteca/gestion\\_y\\_organizacion/normas/anexo\\_reglamento-ides-idweb.html](http://bib.us.es/sobre_la_biblioteca/gestion_y_organizacion/normas/anexo_reglamento-ides-idweb.html).

<http://ge-iic.com/files/grupoconservacionpre/conservacionpreventiva.pdf>.

<http://www.calameo.com/read/000075335c170df373e7f>.

Segunda parte  
**Manual de producción y montaje para las Artes Visuales**

# Procesos y funciones

## ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y MONTAJE: ROLES

### Curaduría

El curador es quien genera y desarrolla la idea de un proyecto expositivo. Selecciona artistas y obras. Es responsable de:

- ∞ El guión curatorial
- ∞ El listado de fichas técnicas de obras
- ∞ Los textos para catálogo y museografía
- ∞ El acompañamiento de edición y diseño de catálogo e impresos
- ∞ El acompañamiento en el montaje
- ∞ El acompañamiento a los procesos educativos
- ∞ La participación en conversatorios, coordinación general con los artistas y contactos con prestamistas de obras

### Dirección de exposiciones y producción

Se encarga de la coordinación general de los procesos y del equipo, la gestión de exposiciones, de recursos y de espacios, la relación con otras instituciones, con artistas, curadores y prestamistas de obras. Es la persona encargada de tomar las

decisiones administrativas, contables, jurídicas que mejor convengan al proyecto. Otras funciones suyas son:

- ↪ Transmitir a los miembros del equipo técnico las directrices y decisiones sobre el proyecto expositivo
- ↪ Realizar el seguimiento detallado a cada uno de los compromisos establecidos entre las áreas
- ↪ Supervisar y responder por el desarrollo de las actividades y los avances de las coordinaciones de curaduría, conservación y registro, museografía, educación, comunicaciones y administración
- ↪ Realizar, junto con el área administrativa, la interventoría técnica de los bienes y/o servicios contratados en desarrollo y ejecución del proyecto expositivo
- ↪ Revisar y analizar el proyecto expositivo, junto con el curador, para determinar su viabilidad y operatividad
- ↪ Diseñar el plan de acción general de los proyectos expositivos, indicando el objetivo general, las metas que se espera cumplir, la programación general, la proyección presupuestal general, el cronograma de trabajo de cada etapa, la definición de indicadores y herramientas de medición por medio de los cuales se determinará el cumplimiento de metas (formatos, encuestas, etc.)

### Coordinación de curaduría

Es responsable de la coordinación general entre el proyecto de curaduría y las demás áreas de producción del proyecto expositivo, bajo la supervisión de la dirección general del proyecto expositivo. Es el contacto entre el curador y las áreas de producción del proyecto. Tiene entre sus funciones:

- ↪ Consolidar el listado de fichas de producción y logística por artista
- ↪ Coordinar editorialmente catálogos e impresos con el curador, los artistas y diseñadores

- ↪ Coordinar con el curador, los artistas y las otras áreas, correcciones de estilo para textos, fotografías para catálogos y apoyo
- ↪ Entregar a las otras áreas listados de obras y artistas consolidados y corregidos
- ↪ Conocer, estudiar y analizar el proyecto y el presupuesto aprobados

### Producción y logística

Tiene a su cargo las siguientes funciones:

- ↪ Definición de indicadores de medición, lectura, interpretación y análisis de indicadores (estadísticas)
- ↪ Definición del cronograma de actividades para cada una de las etapas del proyecto
- ↪ Realización de interventoría técnica de los proveedores de bienes y servicios contratados en pro de las necesidades de su área
- ↪ Coordinar tiquetes, alojamientos y viáticos para artistas, curadores e invitados
- ↪ Diseñar el plan de acción para la consecución de recursos económicos y en especie por medio de las entidades públicas y de la empresa privada
- ↪ Coordinar con comunicaciones las condiciones de negociación bajo la modalidad de canje
- ↪ Conocer, estudiar y analizar el proyecto y el presupuesto aprobados

### Museografía

Es el área encargada de ejecutar el proyecto expositivo en los espacios designados y de la producción de todos los dispositivos, materiales y equipos necesarios para la puesta en escena del guión curatorial. Responsable de diseñar el guión museográfico, en coordinación con el curador. Sus funciones son:

- ↪ Verificar las áreas de exposición en relación con cantidad de piezas que se van a exhibir
- ↪ Elaborar el *rider* técnico y los listados de necesidades específicas (en coordinación con artistas, curador y asistentes)
- ↪ Elaborar el diseño museográfico del espacio, el diseño de iluminación, de vitrinas, pedestales, paneles y demás elementos museográficos; adecuar las salas y producir los elementos museográficos; coordinar los apoyos museográficos
- ↪ Es responsable del montaje, mantenimiento y desmontaje de la exposición
- ↪ Coordina a obreros y técnicos (luminotécnicos, carpinteros, técnicos de audio, imagen y video, diseñadores gráficos y montajistas) para adecuar salas
- ↪ Es responsable de la coordinación de registros fotográficos y de video del proceso de montaje y de las salas montadas
- ↪ Conocer, estudiar y analizar el proyecto y el presupuesto aprobados; detallar el presupuesto específico del área
- ↪ Coordinar los equipos humanos de producción técnica y logística
- ↪ Realizar estudios de mercado para los bienes y servicios que se requiere contratar
- ↪ Diseñar y presentar el plan de acción de producción, que incluya una estrategia completa (preproducción, producción y postproducción) y un cronograma detallado para todas las etapas
- ↪ Supervisar y responder por las actividades realizadas por los equipos de producción técnica y realizar la interventoría técnica de los contratos celebrados con los proveedores de bienes y servicios

### Conservación y registro

Es el área responsable de tomar acciones preventivas para la conservación de las obras desde el momento en que son recibidas por el proyecto expositivo. Es el área respon-

sable de movimientos de obras, embalajes, recibo y entrega de piezas. Tiene entre sus funciones:

- ↪ Diagnosticar y dar conceptos técnicos y recomendaciones sobre las condiciones de clima y viabilidad de los espacios expositivos en relación con la conservación de las piezas que van a alojar
- ↪ Coordinar el embalaje y transporte de las obras, así como el acopio, recibo y bodegaje de las obras y guacales
- ↪ Recibir y entregar obras, elaborar fichas de estado de condición de las obras, diagnóstico de condiciones de clima de las salas de exposición
- ↪ Encargarse de la limpieza superficial y la presentación de obras para su exposición, coordinación de marquetería, supervisión de montajes especiales de obras
- ↪ Entregar obras en la sala de exposición para el montaje, conservación preventiva de las obras en sala y recibo de obras en sala después del desmontaje
- ↪ Coordinar el reembalaje, transporte y devolución de obras
- ↪ Evaluar los deterioros o novedades sobre las obras durante los procesos
- ↪ Coordinar la fotografía de obras
- ↪ Realizar presupuesto del área

### Educación

Responsable de la programación educativa de apoyo a la exposición con base en los parámetros conceptuales y temáticos de la curaduría (conferencias, charlas, conversatorios, visitas guiadas con los artistas y curadores, talleres, etc.). Se cuentan entre sus funciones:

- ↪ Responsable del proyecto pedagógico general del proyecto expositivo y de la concepción de la propuesta pedagógica y metodológica

- ↪ La construcción del documento físico que establezca la dirección del proyecto por medio de objetivos claros, citando antecedentes, metas, etc.
- ↪ La coordinación con el curador para producción de guiones para visitas y de textos para impresos didácticos
- ↪ La implementación de actividades educativas para diferentes públicos y edades: niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, personas con discapacidad, etc.
- ↪ La definición de la estrategia metodológica de formación de públicos
- ↪ La definición de indicadores de medición, lectura, interpretación y análisis (estadísticas)
- ↪ La definición del cronograma de actividades para cada una de las etapas del proyecto
- ↪ El seguimiento de las labores desarrolladas por su equipo de trabajo
- ↪ La realización de una interventoría técnica de los proveedores de bienes y servicios

### Comunicaciones

Es el área responsable de hacer visible el proyecto y darlo a conocer al público, utilizando los diferentes medios. Tiene entre sus funciones:

- ↪ El diseño de la estrategia de medios: Avisos de prensa, cuñas de radio, comerciales de televisión, pendones callejeros, pendones de fachada, vallas publicitarias, etc.
- ↪ La preparación de comunicados de prensa y coordinación de información digital como el sitio *web* y los *blogs*, así como elaborar la lista de correos electrónicos y redes sociales como Facebook y Twitter
- ↪ Preparar agendas de actividades para curadores, artistas e invitados

- ↪ Consolidar presupuestos (en coordinación con todas las áreas)
- ↪ Diseñar la imagen del salón con base en los diseños para catálogos, impresos y museografía y su correspondiente manual de uso
- ↪ Realizar la interventoría técnica de los bienes y servicios que se contraten en desarrollo de las actividades propias de esta área
- ↪ Mantener la información de prensa y comunicaciones actualizada con los sopor-tes físicos y/o digitales correspondientes del Comité Técnico

### Área administrativa

Se encarga de coordinar y ejecutar los procesos administrativos, financieros y contractuales, según los requerimientos del proyecto. Sus funciones son:

- ↪ Hacerse cargo de contrataciones, seguros, vigilancia, nacionalizaciones, préstamos de obras, gestión de permisos y asuntos legales
- ↪ Realizar la interventoría técnica y administrativa a los proveedores de los bienes y servicios contratados, previa supervisión de los coordinadores de área
- ↪ Determinar los mecanismos de comunicación interna mediante los cuales funcionará el proyecto expositivo (conducto regular, manejo de correos electrónicos, programación de citas y reuniones, atención de llamadas, manejo de correspondencia, archivo físico, archivo digital, etc.) y mantener oportunamente informado a todo el equipo de trabajo
- ↪ Conocer, estudiar, analizar y llevar el manejo presupuestal del proyecto
- ↪ Mantener la información financiera y administrativa actualizada, con los sopor-tes físicos o digitales correspondientes, de tal manera que pueda dar cuenta de la ejecución de recursos en cualquier momento
- ↪ Diseñar las herramientas (formatos) necesarias para el cumplimiento de los procesos administrativos

- ∴ Realizar la interventoría administrativa de los contratos de los bienes y servicios contratados en desarrollo del proyecto, tanto del área de producción como de prensa y comunicaciones

## ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

La estrategia de implementación de un proyecto expositivo se puede dividir en cuatro etapas:

- ∴ **Etapas de planeación (nivel estratégico).** En ella se definen el “qué” y “para qué” del proyecto expositivo, y se establece la base sobre la que se asienta toda la producción
- ∴ **Etapas de preproducción (nivel de viabilidad y preparación).** En esta se recopila información, se analiza y se define el “cómo” se llevarán a cabo las actividades mediante las cuales se buscará alcanzar los objetivos del proyecto expositivo y se definen cronogramas y presupuestos que se van a ejecutar
- ∴ **Etapas de producción (nivel de ejecución).** Corresponde al montaje del proyecto expositivo. Se desarrollan y ponen en práctica los mecanismos establecidos durante la etapa de preproducción, de acuerdo con los cronogramas y presupuestos definidos aprobados en esta misma etapa
- ∴ **Etapas de postproducción (nivel de cierre y evaluación).** Contempla el mantenimiento, desmontaje y cierre del proyecto expositivo. Se analiza el desarrollo y ejecución del proyecto, se evalúan los resultados y se determina de manera cuantificable el cumplimiento de las metas y los objetivos mediante la realización de un único informe de ejecución del proyecto

### Etapas de planeación: Nivel estratégico

#### Definición de indicadores: coordinador, director general, área administrativa

A partir del proyecto aprobado, se definen las variables medibles (cobertura, asistencia, impacto, etc.) y las herramientas (encuestas, formatos, medios de opinión,

buzón de sugerencias, etc.) que permitirán establecer el cumplimiento de las metas y objetivos y que se deberán implementar en cada área del proyecto, según su competencia.

#### Definición de formatos: gerencia general y coordinación de producción

A partir del proyecto aprobado, todas las áreas establecerán los formatos que requieran para el cumplimiento de los procesos y procedimientos del salón, y que serán aprobados por la gerencia del proyecto, como por ejemplo:

- ∴ Cronograma
- ∴ Presupuesto
- ∴ Solicitud de cotización
- ∴ Órdenes de servicio
- ∴ Bases de datos (artistas, proveedores, aliados, patrocinadores, etc.)
- ∴ Cuadro de itinerarios (alojamiento y transporte)
- ∴ Lista de obras, fichas técnicas de obras, listados técnicos de equipos y necesidades específicas por obra
- ∴ Lista de empaque de obras
- ∴ Rotulado para envío de obras
- ∴ Control de recepción y salida de elementos
- ∴ Acta de recibo y de entrega de obras
- ∴ Estado de conservación de obras
- ∴ Encuestas
- ∴ Etc.

## Conformación y vinculación de equipos y/o personal

Este punto tiene que ver con la definición de los roles, competencias y número de personas que conformarán el equipo de cada una de las áreas de trabajo (organigrama interno), así como la ubicación de puestos de trabajo, en caso de ser necesario, tales como:

### ⇨ Roles o cargos

- ♦ *Directivo (pensamiento estratégico)*. Funciones de dirección general, formulación de políticas institucionales y adopción de planes, programas y proyectos
- ♦ *Asesor (orientación al logro de resultados)*. Ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley. Según su complejidad y competencias exigidas le pueden corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales
- ♦ *Asistente (productividad)*. Implica el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución
- ♦ *Operativo (ejecución)*. Realiza y ejecuta tareas determinadas por los niveles superiores. Las suyas son labores que se caracterizan por el predominio de actividades físicas, operativas, manuales o de simple ejecución

### ⇨ Competencias

- ♦ *Compromiso*. Habilidad de realizar un poco más allá de las funciones encomendadas (por convicción), contribuyendo a la formación de condiciones de oportunidad, conveniencia y eficacia
- ♦ *Comunicación*. Capacidad de escuchar, expresar y comprender de manera efectiva determinada información, para intervenir oportunamente de manera oral y/o escrita y mantener relaciones de diálogo y colaboración

- ♦ *Trabajo bajo presión*. Capacidad de trabajar y resolver de forma satisfactoria las actividades desarrolladas, aun en circunstancias totalmente adversas, con un criterio orientado a la toma de decisiones respecto de los efectos de dichas situaciones
- ♦ *Iniciativa*. Habilidad de anticiparse a ver lo que debe hacerse en el futuro y de buscar nuevas oportunidades o soluciones a los problemas, mediante la autorregulación, la autogestión, el autocontrol y el mejoramiento continuo

## Etapa 2. Preproducción: Actividades de preproducción por área

### Curaduría

Son de su competencia la elaboración de:

- ⇨ **El guión museológico o curatorial**. Idea curatorial y el objetivo de la exposición resultado de la investigación curatorial.

El guión puede dividirse en ejes temáticos, cronológicos, históricos o en los que el curador estime pertinentes. El texto curatorial y la lista de obras dan al museógrafo las herramientas para la elaboración del guión museográfico.

- ⇨ **Los textos**. Los textos que entrega el curador pueden ser de diferentes tipos: texto general de la exposición, textos por ejes curatoriales o textos específicos por artistas, textos específicos por obras. Los textos pueden ser usados tanto para catálogo como para apoyos museográficos teniendo en cuenta que usualmente los textos para museografía son de menor extensión que los utilizados para catálogos o impresos. Estos textos son material importante para el área de educación.

- ⇨ **La lista de obras**. Es la herramienta básica para todo el trabajo de producción; puede ser tan detallada como sea necesario, y comprender:

- ♦ *Autor* (hay que confirmar que figure el nombre que el autor usa y por el que es conocido)
- ♦ *Ciudad y fechas de nacimiento y muerte* (no siempre es relevante)

- ✦ *Título de la obra*
- ✦ *Año de realización* (evitar el uso de “sin fecha” en obras recientes, de las que es posible recabar este dato)
- ✦ *Técnica* (debe ser detallada en la mención de materiales, pero sin llegar a extremos; en general, se evitan obviedades como *pintura, escultura* o técnica mixta)
- ✦ *Dimensiones*. Alto x ancho x profundidad. (La primera dimensión siempre es el alto de la obra)
- ✦ *Duración* (si se trata de video, *performance*, o sonido)
- ✦ *Avalúo*. Dependiendo del tipo de obra, el avalúo no necesariamente es el comercial; por ejemplo, cuando se trata de copias de exhibición, como en el caso del video, el avalúo puede ser el costo de reposición
- ✦ *Observaciones*. Contemplar la lista de necesidades técnicas y específicas de montaje
- ✦ *Contacto*. Correo electrónico, teléfonos y dirección del artista o del propietario de la obra

### Asistencia de curaduría

Tiene a su cargo:

- ⇨ **Las listas de obras para producción.** El área de asistencia de curaduría y producción deberá completar la lista de obras dada por el curador con los datos que no sean entregados, descritos anteriormente. Esta es la lista básica sobre la que se elaboran otros listados en cada área
- ⇨ **La lista de logística por artista**, que contempla:
  - ✦ *Autor*
  - ✦ *Título de la obra*

- ✦ *Tiquete aéreo o terrestre*
- ✦ *Alojamiento*
- ✦ *Viáticos*
- ✦ *Días de permanencia*
- ✦ *Contacto: correo electrónico, dirección, teléfonos*
- ⇨ **Las listas de obras para catálogo y apoyos de museografía.** Estas listas son menos detalladas, destinadas a diseño gráfico de catálogo y apoyos de museología. Deben entregarse con corrección de estilo. La lista para catálogo tendrá todos los ítems, menos avalúos, observaciones y contactos, y la lista para apoyos museográficos para sala será la del catálogo sin el ítem de dimensiones, a menos que el curador decida tener ese dato en sala
- ⇨ **El material para el catálogo e impresos.** Hay que definir los conceptos e información del proyecto que harán parte de los documentos que se socializarán y las estrategias de medios, publicidad y comunicación
- ⇨ **El acopio de fotografías de alta resolución para el catálogo**, en caso de que este se vaya a producir antes de la exhibición. Las fotografías pueden ser suministradas por los artistas o propietarios de la obra, o la producción de la exposición tendrá a su cargo la toma de estas fotos
- ⇨ **La corrección de estilo de textos y fichas técnicas** antes de entregarse a diseño o a las otras áreas
- ⇨ **Realizar las visitas de campo**, junto con los productores y el museógrafo, para determinar los espacios de exhibición y la museografía del proyecto de salón
- ⇨ **Realizar la propuesta de programación general del proyecto de salón** y presentarla al gerente del proyecto, para unificarla con la programación de eventos especiales

## Producción y logística

Se encarga de:

- ↪ El diseño del plan de acción: estrategia, cronograma y presupuesto
- ↪ El acompañamiento a las demás áreas del proyecto, para determinar las necesidades logísticas que se deban satisfacer
- ↪ El establecimiento de contactos de las bases de datos de aliados estratégicos a nivel local, regional y nacional
- ↪ La definición de acuerdos y alianzas efectivas por medio de convenios
- ↪ El trabajo conjunto con la Coordinación de Prensa y Comunicaciones, para definir el tipo de negociación en especie o canje
- ↪ La gestión de permisos (uso de imágenes, uso de espacio público y otros espacios, etc.)
- ↪ La realización de una visita de campo a los lugares seleccionados, con el fin de determinar las condiciones técnicas y la viabilidad de:
  - ♦ *Instalaciones* (ubicación, capacidad, servicios, etc.)
  - ♦ *Telecomunicaciones* (telefonía fija y celular, Internet, etc.)
  - ♦ *Identificación de posibles proveedores de bienes y servicios locales o regionales*
  - ♦ *Ubicación del centro de operaciones y bodega*
  - ♦ *Identificación de variables culturales, climáticas, geográficas y demás, que puedan afectar el desarrollo del salón: clima, programación de ferias y fiestas, viabilidad terrestre y aérea, etc.*
- ↪ La reserva y confirmación de tiquetes y hoteles

↪ La realización del proceso de aseguramiento de obras y equipos a partir de la información suministrada por la producción técnica

↪ El proceso de contratación de los bienes y servicios requeridos en esta área

## Museografía

Entre sus funciones figuran:

- ↪ Acompañar a las demás áreas del proyecto para determinar las necesidades técnicas que deban satisfacerse
- ↪ Consolidar los *riders* técnicos y dar satisfacción a las necesidades técnicas de las áreas curatorial y pedagógica
- ↪ Examinar y evaluar el área de exposición para cotejarla con los metros cuadrados y lineales de las obras que se exhibirán, de acuerdo con la lista de obras; confrontar el tamaño de las obras con la altura y dimensiones de las salas, así como con las dimensiones de los accesos a las mismas
- ↪ Encargarse del guión y el diseño museográfico. El guión museográfico será la traducción del guión curatorial a un lenguaje arquitectónico de planos, ubicación de espacios y generación de recorridos, así como la ubicación espacial de las obras de acuerdo a las especificaciones técnicas dadas por el curador y los artistas
- ↪ Elaborar la planta general de la sala con ubicación de obras y dispositivos museográficos a escala. Comprende alzados y detalles arquitectónicos para dispositivos museográficos como vitrinas, pedestales, repisas, paneles, etc. (de acuerdo a las necesidades planteadas por la curaduría, los artistas o el área de conservación), y también representaciones tridimensionales y maquetas, en caso de ser necesario
- ↪ Elaborar las plantas técnicas con ubicación de salidas eléctricas, de voz y datos, instalaciones especiales, ubicación de equipos de audio y video
- ↪ Contemplar en el proyecto museográfico las recomendaciones dadas por el área

de conservación en cuanto a manejo de clima e iluminación: instalación de aire acondicionado, ubicación de deshumidificadores o humidificadores, cierre de entradas de luz como ventanas o marquesinas, instalación de filtros solares o uv en vidrios, filtros uv para la iluminación, instalación de luz fría, etc.

- ↪ Coordinar el diseño gráfico para apoyos museográficos
- ↪ Calcular las cantidades de obra para adecuar las salas: pintura, *drywall*, cableados, rieles, luminarias, etc.
- ↪ Consolidar o elaborar (en caso de que los datos no sean suministrados en la lista general de obras) la lista de requerimientos técnicos por obra (*rider*)
- ↪ Con base en el listado de obras, elaborar listados específicos de requerimientos técnicos: lista de equipos audiovisuales por obra; lista de requerimientos de carpintería, urnas de acrílico y vidrios por obra. Las listas pueden ser específicas, ya que en algunos casos corresponderán a cotizaciones y contrataciones diferentes
- ↪ Elaborar el listado de obras que se producirán en el montaje y determinar los requerimientos específicos
- ↪ Elaborar un cronograma de montaje y comprobar en detalle el presupuesto del área de museografía
- ↪ Definir el manual de montaje de obras
- ↪ Hacerse cargo del proceso de contratación de los bienes y servicios requeridos en esta área

### Conservación y registro

Tiene a su cargo:

- ↪ Realizar visitas de campo a los lugares seleccionados para tomar mediciones de humedad y temperatura, y obtener un diagnóstico del edificio y las salas

- ↪ Entregar al área de museografía un informe de recomendaciones para manejo de humedad y temperatura e iluminación de las salas
- ↪ Elaborar las listas de embalaje y transporte en la que figuren el tamaño de las cajas o paquetes y los contenidos (hay que hacer fichas de cada una de las obras)
- ↪ Elaborar la lista de requerimientos de marquetería y montaje de obras con especificaciones, con base en el listado de requerimientos técnicos consolidado por el museógrafo (marcos de madera o metal, con pintura, cartones no ácidos, esquineros de acetato para fotografía, cintas de restauración, etc.). El área se encarga de la manipulación de obras para su presentación estética, de la conservación preventiva y de la coordinación de los contratistas para esta labor
- ↪ Definir los procedimientos de transporte de obras y mantenimiento de su estado de conservación
- ↪ Elaborar los formatos de estado de condición a partir de la lista de obras, con vistas al acopio de las mismas
- ↪ Establecer el cronograma de acopio de obras y demás actividades del área
- ↪ Definir el presupuesto específico del área

### Educación

- ↪ Elabora la programación educativa y la estrategia de formación de públicos: elabora el plan de actividades educativas, como visitas guiadas, conversatorios, charlas y conferencias, talleres, eventos paralelos, etc.
- ↪ Define estrategias de trabajo con el equipo curatorial, así como con los artistas involucrados en el proyecto expositivo
- ↪ Define, junto con la curaduría, conferencistas, ponentes o invitados que participarán en las actividades académicas
- ↪ Define el tipo de público al que se dirigirán las actividades educativas y académicas: niños y jóvenes, público general, estudiantes, profesores, etc.

- ↪ A partir del guión curatorial y la investigación que sobre la exposición adelante el área de educación, elabora guiones para visitas guiadas
- ↪ Define un cronograma y presupuesto
- ↪ Realiza una visita de campo a los lugares seleccionados con el fin de determinar los equipos de trabajo y las alternativas, según el contexto regional:
  - ♦ *Centros de formación en artes de la región*
  - ♦ *Identificación de entidades artísticas y culturales de la región* (departamentales, distritales o municipales), para establecer alianzas estratégicas
  - ♦ *Identificación de entidades educativas de la región y posibilidades de alianzas con ellas*
- ↪ Diseña herramientas (guías, material pedagógico y formatos) necesarias para la recopilación de información

## Comunicaciones

- ↪ Diseña el plan de acción: plan de medios (a nivel local, regional y nacional)
- ↪ Elabora comunicados de prensa, listado de contactos con periodistas y medios de comunicación
- ↪ Determina el presupuesto del área
- ↪ Se encarga de la estrategia, el cronograma y el presupuesto
- ↪ Diseña la estrategia de convocatoria, inscripción y acreditación a diferentes actividades
- ↪ Levanta base de datos de prensa
- ↪ Levanta base de datos de comunicaciones

- ↪ Se encarga del proceso de contratación de bienes y servicios propios del área
- ↪ En coordinación con la propuesta gráfica para catálogos, impresos, material educativo y apoyos museográficos, realiza la propuesta gráfica para las piezas y documentos que se requieran
- ↪ Coordina el diseño de la página *web* y se hace cargo del manejo de redes sociales en Internet, como Facebook, Twitter, etc.

## Área administrativa

- ↪ Consolida el presupuesto general proyectado a partir de la información y el trabajo conjunto de todas las áreas:
  - ♦ *Logística.* Honorarios (*fees*) del curador, artistas o instituciones; tiquetes aéreos o terrestres, alojamiento y viáticos para curadores, artistas, emisarios o invitados; diseño y producción de catálogo e impresos, corrección de estilo de textos curatoriales
  - ♦ *Museografía.* Diseño gráfico para apoyos museográficos. Adecuación de espacios: *drywall*, pintura, iluminación, cableado eléctrico, de sonido y datos, salidas eléctricas, vitrinas empotradas, instalaciones especiales, retiro de escombros, aseo; producción de obras específicas; suministro de herramientas y materiales de montaje, como escaleras, andamios, taladros, cintas, clavos, tornillos, anclajes, etc.; impresión y *plotter* de corte para apoyos museográficos como pendones, textos, fichas técnicas, señalética; alquiler de equipos como videoproyectores, reproductores de dvd, *blu-ray*, reproductores de alta definición, pantallas lcd, plasma, televisores, computadores, reproductores de sonido, proyectores de diapositivas, etc.; fabricación de dispositivos museográficos: urnas, vitrinas, repisas, bases, mesas, paneles; personal de montaje: montajistas, luminotécnico, electricista, técnicos de audio y video, carpinteros; mantenimiento: montajistas, técnicos de mantenimiento, repuestos de bombillería de sala, repuestos para equipos, necesidades especiales; desmontaje: montajistas, técnicos, readecuación del espacio: resane y pintura

- ♦ *Conservación y registro.* Acopio y transporte de las obras en el momento de recoger y de devolverlas a artistas y coleccionistas (transportes nacionales e internacionales); embalaje de obras, guacales, materiales de embalaje (plástico de burbujas, papel pergamino, papel seda blanco, cartones, papel *contact* transparente, icopor, cintas de embalaje, cinta de enmascarar normal y azul, guacales de madera, si es necesario)
  - ♦ *Educación y comunicación.* Planeación y coordinación de las actividades de apoyo a la exposición (conferencias, talleres, visitas guiadas para diferentes tipos de público, etc.); equipo de guías; textos y diseño para material educativo (guías de estudio, plegables, material infantil, guías de salas, etc.); estrategias de comunicación; material para divulgación (boletines de prensa, etc.); sitio *web*; pago a contratistas (conferencistas, talleristas, guías, etc.)
  - ♦ *Administrativa.* Alquiler de espacios; pago de servicios: luz, agua, teléfono, Internet; vigilancia y seguridad de las salas; seguros, nacionalización y exportación de obras, traductores o intérpretes para contratos y negociaciones con entidades internacionales; lista de obras con avalúos para seguros. El listado se deriva de la lista básica de obras, con avalúos actualizados y revisados; elaboración de contratos. Sobre las solicitudes de las demás áreas, elaboración de contratos y órdenes para bienes y servicios
- ∞: Diseño de las herramientas (formatos) necesarias para el desarrollo de los procesos administrativos
- ∞: Acompañamiento a los procesos de contratación de bienes y servicios de las coordinaciones de producción, y prensa y comunicaciones
- ∞: Identificación de entidades, componentes y/o mecanismos financieros a nivel local, regional o internacional, que faciliten la transferencia o disponibilidad de recursos

### Etapa 3. Producción: Actividades de producción y montaje por área

#### Curaduría

##### ∞: Producción

- ♦ Hace seguimiento a la adecuación de los espacios y a la producción de obras específicas. Aprueba colores especiales para los muros de las salas. Hace seguimiento y aprueba muestras de producción de obras específicas (curador y/o artistas)
- ♦ Hace seguimiento a la producción del catálogo e impresos (curador y/o artistas)
- ♦ Acompaña permanentemente a los artistas durante el desarrollo, traslado, montaje y desmontaje de sus obras
- ♦ Trabaja conjuntamente con la coordinación de comunicaciones en la implementación del cronograma de divulgación, promoción y visibilidad del proyecto
- ♦ Recopila y entrega las licencias o documentos de uso o sesión de derechos de los artistas al Ministerio
- ♦ Hace seguimiento al pago de los viáticos y gastos por desplazamiento a artistas, ponentes, invitados, etc.

##### ∞: Montaje

- ♦ Sobre la distribución básica de obras en sala dada por los planos de montaje, hace correcciones y ajustes en sitio a la distribución de las obras, tamaños y ubicación de proyecciones (curador y/o artistas)
- ♦ Acompaña a la producción museográfica durante el montaje y verifica el cumplimiento de los lineamientos establecidos

## Asistencia de curaduría

### ∞: Producción

- ♦ Acopia fotografías de las obras (fotos pertenecientes a los artistas o propietarios), coordina la toma de fotos en otras ciudades o países con artistas y propietarios, con el encargado de conservación y registro coordina la toma de fotos en el lugar de la exposición
- ♦ Se hace cargo de la coordinación editorial del catálogo, de las invitaciones e impresos: revisión final de prueba Sherpa (revisión de color), junto con el curador o artistas
- ♦ Recibe a artistas, curadores e invitados. Acompañamiento
- ♦ Hace seguimiento del cronograma general

### ∞: Montaje

- ♦ Seguimiento del montaje. En caso de no estar presentes el curador o los artistas, la asistencia de curaduría hará el engranaje entre la ejecución del montaje y las decisiones curatoriales o del artista sobre la obra

## Producción y logística

- ∞: Asegura la continuación de la gestión de recursos por medio de acuerdos y alianzas efectivas
- ∞: Hace seguimiento a los acuerdos y alianzas logrados
- ∞: Hace de interlocutor permanente con las entidades y personas aliadas y les suministra datos e información sobre el proyecto
- ∞: Mantiene interlocución permanente con la coordinación de prensa y comunicaciones

- ∞: Ofrece acompañamiento a las entidades y personas aliadas durante la implementación de los acuerdos
- ∞: Hace seguimiento a permisos para ocupar espacios
- ∞: Entrega invitaciones y coordina el evento inaugural
- ∞: Gestiona y oficializa los permisos (con la empresa privada, alcaldía, entidades de prevención y seguridad, etc.) de los espacios o recintos, tanto abiertos como cerrados
- ∞: Establece planes de contingencia, en caso de ser necesario
- ∞: Coordina itinerarios de traslado en rutas aéreas o terrestres
- ∞: Coordina las reservas en hoteles
- ∞: Solicita oficialmente cotizaciones de bienes y servicios (transporte, alojamiento, alimentación, etc.)
- ∞: Selecciona el equipo de apoyo logístico (personal para recepción en el aeropuerto e información en hoteles)
- ∞: Establece un cronograma específico de actividades (fechas y horarios puntuales)
- ∞: Se hace cargo de la interventoría técnica: supervisión del cumplimiento de servicios y presentación de informes de proveedores y contratistas (del área logística), en general

## Museografía

- ∞: Producción
  - ♦ Solicita oficialmente cotizaciones de bienes y servicios y selecciona el contratista de obra y adecuación

- ♦ Establece un cronograma por espacios: fechas de entrega de espacios, de adecuación de espacios, de producción obras *in situ*, de recepción, acopio y bodegaje, de registro y estado de conservación de las obras, de desembalaje, montaje de obras e instalación de equipos, de instalación de apoyos museográficos, de inauguración, de registro fotográfico, de mantenimiento, desmontaje, devolución de obras y readecuación y entrega de espacios
- ♦ Coordina la adecuación de espacios:
  - › Construcción de muros de *drywall*, panelería de madera, pintura
  - › Iluminación, instalación de rieles y luminarias, control de luz natural (cierres de ventanas, filtros solares, etc.)
  - › Instalación de pisos especiales, como alfombras para cuartos de video
  - › Salidas eléctricas, sonido, Internet
  - › Instalaciones especiales: aire acondicionado, cámaras
- ♦ Se hace cargo de la producción de obras, de la impresión de fotografías, de *plotter*, de la fabricación de dispositivos específicos, de la consecución de materiales específicos
- ♦ Se hace cargo de la producción de dispositivos museográficos como urnas, vitrinas, repisas, bases, mesas, cajones y divisiones. Entrega los dispositivos en sala, debidamente protegidos
- ♦ Produce apoyos museográficos: elaboración e instalación de *plotters*, fichas técnicas, pendones, señalización
- ♦ Alquila y ubica equipos en sitio para pruebas (distancias y tamaños de proyección): videoproyectores, televisores, pantallas, reproductores de dvd, *blu-ray*, sistemas de audio, proyectores de diapositivas, programadores, bases y soportes para los equipos, iluminación especial, etc. (los equipos entrarán a la sala solamente cuando estas estén libres de humedad y de polvo)

- ♦ Se encarga de preparar la sala para recibir las obras: ubicación de mesas con protección blanda y limpia (telas, plástico de burbujas, etc.), ubicación de material antideslizante en el perímetro de la sala para situar piezas bidimensionales en el piso recostadas contra el muro, ubicación de bases para piezas tridimensionales, papel *craft* y papel burbuja para situar otras piezas. En casos especiales se hará un premontaje con los tamaños de las obras recortados en papel o cartón
- ♦ Se encarga de la preparación de herramientas y materiales de montaje: escaleras, seguetas, taladros, brocas, tornillos, chazos de *drywall*, chazos mariposa, chazos plásticos, chazos de disparo para concreto, puntillas, ángulos metálicos, guayas de acero, alambre dulce, cintas, cartones, etc.

#### ☞ Montaje

- ♦ Recibo de obras en la sala. El área de registro ingresa obras en la sala, donde se podrán elaborar las fichas de estado de conservación, solamente cuando las labores de adecuación hayan finalizado totalmente y la pintura de muros haya secado por 48 horas. Mientras el área de registro esté trabajando con obras en la sala, no habrá personal relacionado con labores de museografía. Museografía recibe obras con un acta en la que se especifican las obras entregadas, una vez finalizadas las labores de registro en sala
- ♦ Distribución de obras en la sala. Siguiendo los planos de montaje, los montajistas ubican las obras. Con la presencia del curador o artistas, se hacen ajustes a la distribución de las obras. Se actualizan los planos de montaje según las últimas correcciones
- ♦ Asignación de labores a los equipos de montaje por sala u obra
- ♦ Manipulación y precauciones. Antes de que el equipo de montaje inicie sus labores, se hace una reunión con los montajistas para explicarles el proyecto y hacerles recomendaciones sobre la manipulación de las obras (por ejemplo, una persona sola no debe manipular obras medianas o grandes; esto debe realizarse siempre en equipos de dos o más personas; es obligatorio el uso de guantes, dependiendo del tipo de obra; hay que evitar el uso de anillos,

cadenas, collares o elementos que puedan afectar las obras; hay que evitar la manipulación de obras con herramientas en los bolsillos, cintura o manos; no hay que mover lienzos o cuadros horizontalmente, sino solo en dirección vertical; no se puede permitir la entrada de bebidas o alimentos a las salas; no hay que ubicar herramientas o materiales de montaje en las mesas en las que se manipulan obras; hay que disponer de carros o mobiliario con ruedas para mover y almacenar herramientas y materiales de montaje). Cualquier novedad debe comunicarse inmediatamente al encargado de museografía, al encargado de conservación y al director de exposiciones y producción

- ♦ Inicio de montaje de dispositivos museográficos de obra limpia (montaje que no implica humedad, pintura, escombros o polvo), obras y equipos. Cada equipo de montaje debe tener planos actualizados del montaje y planos de montaje por obra, con especificaciones. El personal de montaje debe estar identificado claramente para evitar riesgos de seguridad (deben portar uniformes)
- ♦ Las instrucciones de montaje se canalizan por medio del museógrafo. Solamente personal autorizado podrá acceder a las salas de exposición
- ♦ Registro fotográfico y en video del proceso de montaje y del montaje terminado
- ♦ Interventoría técnica. Supervisión al cumplimiento de servicios

## Conservación y registro

### ∞: Producción

- ♦ Transporte de obras. A partir de los *riders* técnicos se realiza el plan de acopio, transporte y entrega de obras
- ♦ Coordinación de operativo de recogida, transporte y entrega de obras
- ♦ Selección del equipo de montaje de obras
- ♦ La lista de embalaje y transporte debe contener el detalle de obras por caja, así como el tamaño y peso de las cajas

- ♦ Las obras deben ir debidamente etiquetadas y embaladas, de manera que se ofrezcan las mayores garantías de protección durante el transporte y el bodegaje
- ♦ Espacios para acopio y bodegaje. Antes de ingresar las cajas a las salas o al área de reserva de obras hay que verificar que las cajas no estén contaminadas (hongos, plagas, gorgojos, etc.). En caso de encontrar contaminación, la caja con su contenido se debe poner en cuarentena hasta tomar las medidas para evitar la contaminación de los espacios o de otras obras. Para evitar demasiados movimientos de las obras, las cajas se pueden acoger directamente en la sala de exposición, si previamente ha sido adecuada. También se puede disponer un área diferente a la sala para la apertura y la labor de registro
- ♦ Recepción, acopio y bodegaje de obras. Cada obra se debe recibir con una ficha de estado de conservación y registro que contenga la información completa de la ficha técnica de la obra y datos completos del propietario, fecha y firmas del responsable de la entrega y del responsable del recibo
- ♦ Estado de conservación. Debe hacerse fotografía de la obra y una descripción del estado general de conservación del anverso y reverso
- ♦ Registro fotográfico. En caso de requerirse, se hacen fotografías en alta resolución (mínimo 300 dpi al tamaño máximo para catálogo) de cada una de las obras. Las fotos serán usadas en el catálogo, en apoyos museográficos (vallas), en divulgación y prensa, previo permiso firmado del propietario, artista o dueño de los derechos de la obra
- ♦ Preparación de obras. Contempla los ítems de marquetería, limpieza y presentación de obras, y evaluación de peligros de contaminación (hongos, plagas)
- ♦ Verificación de condiciones climáticas de las salas: humedad y temperatura
- ♦ Entrega de obras en sala al responsable de museografía

### ∞: Montaje

- ♦ Hace seguimiento a las condiciones de humedad y temperatura de las salas

- ♦ En cuanto al montaje y presentación, ofrece asistencia a montajes especiales *in situ*: suministra soportes para obras que se exhibirán en vitrina, montaje de fotos en sitio y soportes sin ácido para papeles
- ♦ Tratamiento de obras en cuarentena: se encarga de la eliminación de hongos y plagas, previa autorización escrita del artista o del propietario de la obra
- ♦ Realiza limpieza superficial de las obras para la exhibición

## Educación

- ↪ Entra en coordinación con comunicaciones para divulgación de la programación educativa y académica
- ↪ Establece estrategias de trabajo con los guías, mediadores y formadores
- ↪ Diseña estrategias de trabajo con los docentes y entidades educativas involucradas en el proyecto
- ↪ Arma grupos de estudio para preparar visitas guiadas sobre los guiones ya elaborados
- ↪ Se encarga de la coordinación editorial del material de apoyo y de la revisión final de pruebas de impresión
- ↪ Antes de la inauguración, celebra una reunión con curadores, artistas y guías de la exposición
- ↪ Ofrece acompañamiento a los conferencistas y ponentes
- ↪ Ejecuta los procesos formativos según el cronograma
- ↪ Diseña estrategias para el conteo del público asistente a exposiciones y procesos formativos

## Comunicaciones

- ↪ Se encarga de enviar órdenes de servicio para la producción de piezas y documentos establecidos en la reproducción
- ↪ Abre la convocatoria para los aspirantes a participar en las actividades descritas en la agenda, en caso de que así lo requiera el proyecto
- ↪ Implementa la estrategia de medios
- ↪ Hace seguimiento a la ejecución presupuestal del proyecto
- ↪ Envía paquetes y comunicados de prensa a los medios
- ↪ Coordina una visita de periodistas al montaje, y entrevistas con artistas y curadores
- ↪ Ejecuta las estrategias de comunicación

## Área administrativa

- ↪ Tiene a su cargo la nacionalización de obras
- ↪ Legaliza los permisos para el uso de imágenes de las obras
- ↪ Se encarga de la contratación y de las órdenes de servicio de todo lo previsto por las áreas en el presupuesto del proyecto, e implementa el cronograma de pagos a proveedores
- ↪ Maneja la caja menor
- ↪ Otorga los permisos de acceso a las salas durante las diferentes etapas del proyecto
- ↪ Asegura la disponibilidad presupuestal del proyecto
- ↪ Realiza la interventoría administrativa de los bienes y servicios contratados

- ↪ Mantiene actualizada la ejecución presupuestal del proyecto, tanto en el componente de producción general como en el de prensa y comunicaciones
- ↪ Presenta el informe de ejecución presupuestal y sus indicadores

#### **Etapa 4. Postproducción**

##### **Actividades de mantenimiento por área**

###### ↪ **Museografía**

- ♦ Elabora el manual de funcionamiento de la sala de exposición. El manual debe ser claro y referirse a la iluminación, los equipos y montajes especiales que requieren atención, así como al cuidado que el público debe tener con las obras. El manual va dirigido a encargados de sala, guías de sala y vigilantes. Los tableros eléctricos deben quedar marcados de acuerdo al diseño de iluminación de la sala
- ♦ Mantiene un *stock* de repuestos de bombillería del sistema de iluminación de salas y bombillos para proyectores de diapositivas o de transparencias. Coordina el remplazo de equipos dañados y mantiene un *stock* de materiales que hacen parte de instalaciones o montajes especiales, los cuales deben remplazarse según instrucciones del artista o el equipo de museografía
- ♦ Hace ajustes correctivos de las muestras. Coordina y realiza los trabajos con el equipo técnico (electricista, montajista, técnico de equipos)
- ♦ Está atento a necesidades puntuales de las obras que lo requieran, según instrucciones del artista

###### ↪ **Conservación y registro**

- ♦ Reportes y novedades. Entrega reportes diarios y/o semanales de condiciones de temperatura y humedad de las salas. Presta atención a novedades de conservación de las obras

###### ↪ **Educación y comunicación**

- ♦ Coordina las diferentes actividades educativas, como visitas guiadas, talleres, etc.
- ♦ Reportes diarios de los guías de sala sobre el estado de la exposición
- ♦ Inducción básica al personal de vigilancia para el manejo de público y de la exposición

###### ↪ **Área administrativa**

- ♦ Pago a proveedores y contratistas
- ♦ Coordina con el sistema de vigilancia la seguridad y el cuidado de las obras y equipos, y la apertura y cierre de las salas
- ♦ Coordina con el personal de vigilancia las acciones de conteo de visitantes. Elabora un cuadro estadístico de entrada de público a la exposición
- ♦ Maneja caja menor para mantenimiento

##### **Actividades de desmontaje por área**

###### ↪ **Asistencia de curaduría**

- ♦ Coordina los viajes de emisarios para recoger obras
- ♦ Hace seguimiento a proyectos de itinerancia de la exposición
- ♦ Entrega paquetes de catálogos e impresos a curadores, artistas e instituciones
- ♦ Hace seguimiento a la devolución de obras, según condiciones previamente establecidas

### ⇨ Producción y logística

- ♦ Hace seguimiento a la finalización, legalización y cierre de convenios
- ♦ Escribe y envía cartas de agradecimiento a los aliados
- ♦ Presenta el balance e informe final de actividades, con análisis de indicadores e identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
- ♦ Entrega el archivo físico y digital organizado
- ♦ Realiza la interventoría técnica final de los bienes y servicios contratados
- ♦ Hace seguimiento a los pagos de bienes y servicios contratados
- ♦ Presenta el balance e informe final de producción logística, con análisis de indicadores e identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
- ♦ Entrega el archivo físico y digital organizado

### ⇨ Museografía

- ♦ Prepara la sala para recibir las obras. Se encarga de la ubicación de mesas con protección blanda y limpia (telas, plástico de burbujas, etc.), ubicación de material antideslizante en el perímetro de la sala para situación de piezas bidimensionales en el piso recostadas contra el muro, ubicación de bases para piezas tridimensionales, papel *craft* y papel burbuja para ubicar otras piezas y equipos
- ♦ Se encarga del desmontaje de obras y equipos con el equipo de montajistas y técnicos de equipos. Las obras se dejan ubicadas en mesas o en el piso, con protección y con su debida identificación
- ♦ Hace inventario y entrega de equipos y cableado que no hacen parte integral de las obras

- ♦ Entrega obras al área de registro con acta en la que se especifican las obras y los elementos entregados, una vez finalizadas las labores de desmontaje
- ♦ Readecuación. Una vez retiradas las obras y los equipos de la sala, se quitan chazos y anclajes de los muros, bases y dispositivos museográficos móviles, vidrios y estructuras especiales. Los elementos se almacenan en bodega o se dan de baja o se donan, dependiendo de su estado y la capacidad del sitio para almacenar elementos museográficos
- ♦ Retira la panelería de *drywall* y pintura de las salas, dependiendo de los acuerdos previos con los propietarios o administradores del espacio
- ♦ Realiza la interventoría técnica final de los bienes y servicios contratados
- ♦ Hace seguimiento a los pagos de bienes y servicios contratados
- ♦ Presenta el balance e informe final de producción técnica, con análisis de indicadores e identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
- ♦ Entrega el archivo físico y digital organizado

### ⇨ Conservación y registro

- ♦ Se encarga de recibir de museografía las obras, con acta de entrega y recibo firmada y fechada por los responsables. Cotejando con las fichas de estado de condición previas al montaje, se revisa la condición de las obras en un inventario de piezas, y se reportan novedades que hayan sucedido durante el desmontaje
- ♦ Coordina con emisarios de otras instituciones o colecciones para la entrega de obras
- ♦ Embalaje y transporte. Se trasladan cajas y guacales a las salas, pues en caso de ser posible, el embalaje se hará en las mismas salas. Si no es posible, se destinará un área segura con condiciones de clima adecuadas para trasladar las

obras, y allí se hace el embalaje. Se hace una revisión del registro fotográfico del desembalaje para repetir el embalaje tal cual se recibió. Previamente se habrán fabricado guacales o las cajas necesarias

- ♦ Proporciona materiales y herramientas de embalaje: cartón de alta densidad y corrugado, icopor en varios tamaños y densidades para acuñar obras, guantes blancos, plástico de burbujas, papel seda blanco, cinta de enmascarar azul, cinta de embalaje, tornillos, destornilladores eléctricos, taladros, balanzas, lápices, marcadores, flexómetro escalera, papel
- ♦ Se elaboran guacales, si es necesario
- ♦ Proporciona etiquetas de identificación, en las que se anota nombre del artista, título de la obra y datos de devolución referidos a cada pieza
- ♦ Revisión final del embalaje. Se diligencia el formato para entregar a la empresa transportadora. Dicho formato debe contener: a) datos completos (nombre, dirección y teléfonos de contacto) de los responsables de la devolución y de quienes reciben las obras a nombre de la empresa transportadora, y lugar, fecha y hora de la entrega y recepción; b) nombre del autor, cantidad de obras, número de cajas, peso, tipo de embalaje (las obras deben ir embaldadas según las normas pertinentes de embalaje y deben quedar debidamente identificadas o etiquetadas)
- ♦ Se hace acta de entrega a la persona encargada del transporte y devolución de la obras (en muchos casos esa persona es el comisario)
- ♦ En caso de ser autorizado, el personal de registro puede estar presente en el aeropuerto para proteger las piezas y ayudar en el proceso de revisión de cajas y guacales por el personal antidrogas de la Policía Nacional

#### ☞ Educación

- ♦ Produce y envía cartas de agradecimiento a personas y entidades del área
- ♦ Realiza una evaluación con el equipo de trabajo

- ♦ Hace seguimiento al pago del personal de equipos y subequipos
- ♦ Diseña memorias sobre el proceso pedagógico y las estrategias metodológicas utilizadas
- ♦ Presenta el balance e informe final del componente pedagógico, con análisis de indicadores e identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, según las herramientas implementadas por los equipos pedagógicos
- ♦ Entrega el archivo físico y digital organizado

#### ☞ Comunicaciones

- ♦ Consolida el reporte de prensa. Elabora una carpeta con todo el material publicado o emitido en medios, relacionado con la exposición
- ♦ Entrega el reporte de prensa a curadores, artistas e instituciones, en caso de ser necesario
- ♦ Acopia piezas y materiales de comunicación
- ♦ Produce y envía cartas de agradecimiento a personas y entidades del área
- ♦ Realiza una evaluación con el equipo de trabajo
- ♦ Hace seguimiento a los pagos de bienes y servicios contratados
- ♦ Presenta el balance e informe final de prensa y comunicaciones con análisis de indicadores y logros alcanzados, e identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
- ♦ Entrega el archivo físico y digital organizado

#### ☞ Área administrativa

- ♦ Coordina la entrada y salida de personal y de elementos a las salas

- ♦ Coordina la vigilancia. Durante el proceso de desmontaje y embalaje se requiere personal de vigilancia en las áreas
- ♦ Coordina la reexportación de obras
- ♦ Apoya al área de registro en la coordinación del transporte de obras
- ♦ Se encarga de los pagos finales y legalizaciones de gastos
- ♦ Se encarga de realizar las terminaciones y liquidaciones de contratos
- ♦ Elabora el informe de ejecución presupuestal
- ♦ Elabora el informe de contratación
- ♦ Presenta el balance e informe final, financiero y de contratación, con análisis de indicadores e identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
- ♦ Entrega el archivo físico y digital organizado

## NORMAS PARA EL PROCESO DE EMBALAJE

- ↪ Diseñar los recursos de embalaje de obras teniendo en cuenta su fácil manipulación durante su carga y descarga. Igualmente, garantizar una protección adecuada para un período acorde con el cronograma de traslado de las mismas
- ↪ Los materiales de embalaje deben ser de buena calidad, pues deben garantizar una protección adecuada del contenido
- ↪ Los guacales deben estar cerrados por todos lados y ofrecer sobre sus superficies exteriores espacios convenientes para identificar, en forma clara, su origen y destino
- ↪ Igualmente, debe facilitar la señalización y simbología universal que establecen la correcta forma de colocación, así como la fragilidad del contenido

- ↪ Tomar las medidas de protección de los objetos contra daños resultantes de golpes, presiones y/o vibraciones durante el transporte
- ↪ Tomar las medidas de seguridad que garanticen la no pérdida de ninguna obra desde el momento en que se cierre la exposición y hasta que salga el último transporte de obras
- ↪ Dar las instrucciones al equipo de desembalaje para que sea cuidadoso y extremadamente riguroso en la manipulación de obras
- ↪ Revisar con anticipación todos los objetos que van a ser transferidos, para verificar la exactitud del listado u orden de salida, y el estado de conservación de las piezas

## Embalaje de obras bidimensionales enmarcadas

En todos los casos las obras deben viajar de forma vertical:

**Caso 1.** Se usan guacales de fácil construcción, armados con una estructura exterior de listones de madera y forrados con cartón grueso. En las seis caras interiores del guacal se coloca una capa de icopor para aislar las obras del exterior y amortiguar las vibraciones que produce el transporte. Las obras que se trasladan en estos guacales van recubiertas de la siguiente manera: una película de *contact* transparente en el vidrio que protege, enseguida una lámina de icopor en el área del vidrio, y recubriendo la obra, un forro completo de plástico de burbujas para aislar la obra de líquidos y humedad.

**Caso 2.** Se usa un empaque blando en el que las obras van recubiertas de la siguiente manera: una película de *contact* transparente en el vidrio que protege, enseguida una lámina de icopor en el área del vidrio, y recubriendo la obra, un forro completo de láminas de cartón, y la parte exterior recubierta de plástico de burbujas para aislar la obra de líquidos y humedad. Se colocan al final unos esquineros de cartón de alta densidad para proteger las esquinas de los marcos.

## Embalaje de objetos tridimensionales

En términos generales, se pueden embalar en cajas de cartón, que se deberán reforzar con cinta de embalaje y recubrir con icopor de alta densidad en todas sus caras

internas. Los objetos, dependiendo de su forma y materiales, se recubren en algunos casos con cajas de icopor y/o plástico de burbujas. Internamente los objetos se acunan con icopor, para evitar el movimiento de los mismos en el interior de las cajas y el roce entre ellos cuando va más de un objeto por caja.

### **Muebles en general**

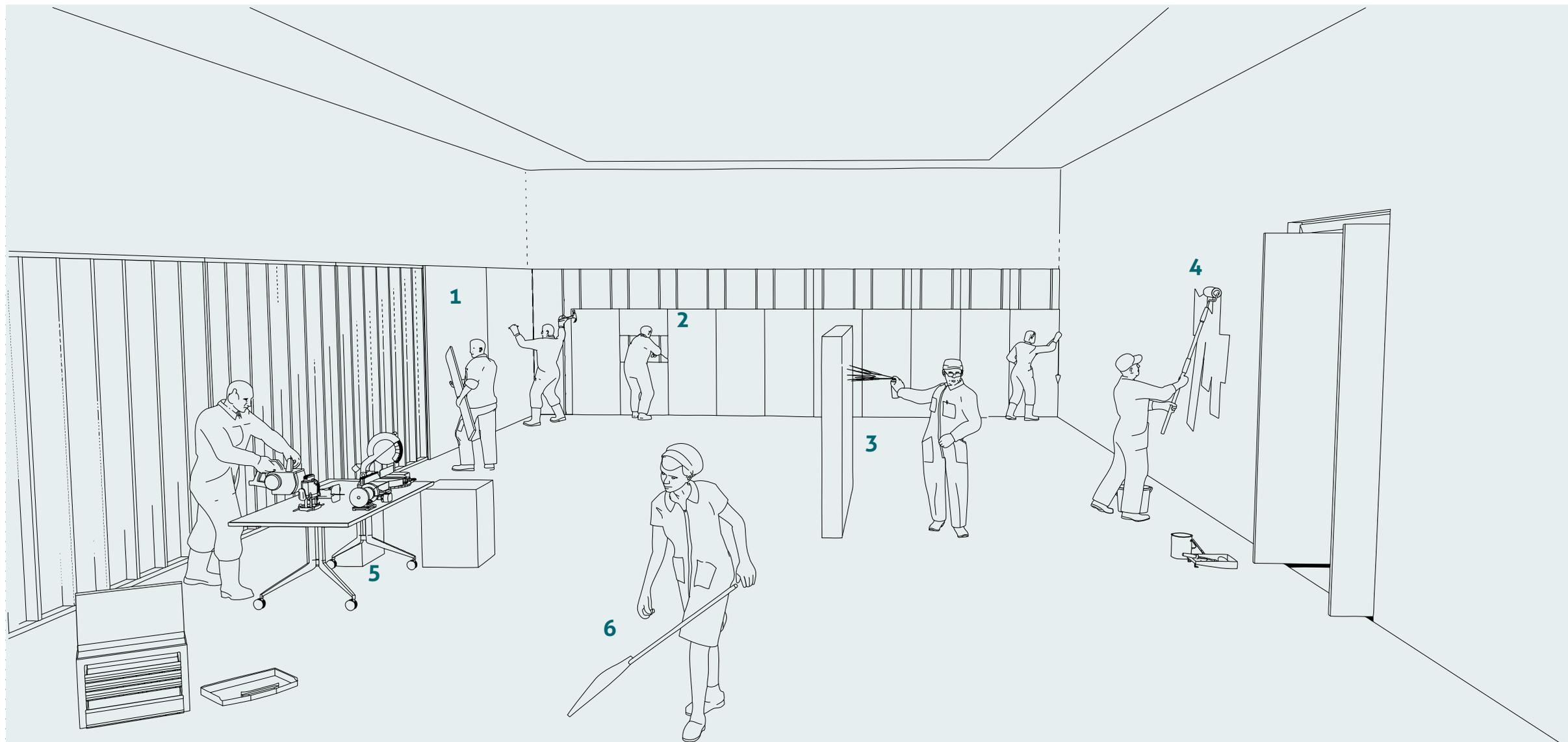
Hay que protegerlos en los bordes con cartón de alta densidad, y en algunos casos reforzar los embalajes con zunchos plásticos. En el caso de muebles que tengan vidrios, su superficie se debe proteger con cinta de enmascarar.

### **Obras de papel sin montar**

Hay que tener extremo cuidado en su manipulación, para que no se produzcan pliegues o arrugas en las obras. Hay que montarlas en superficies planas, lisas y limpias. Debe construirse para cada obra una carpeta de cartón de alta densidad con todos sus lados perfectamente cerrados. Cuando la obra está compuesta por varias hojas de papel, hay que aislar estas poniendo entre ellas un papel pergamino vegetal libre de ácido.

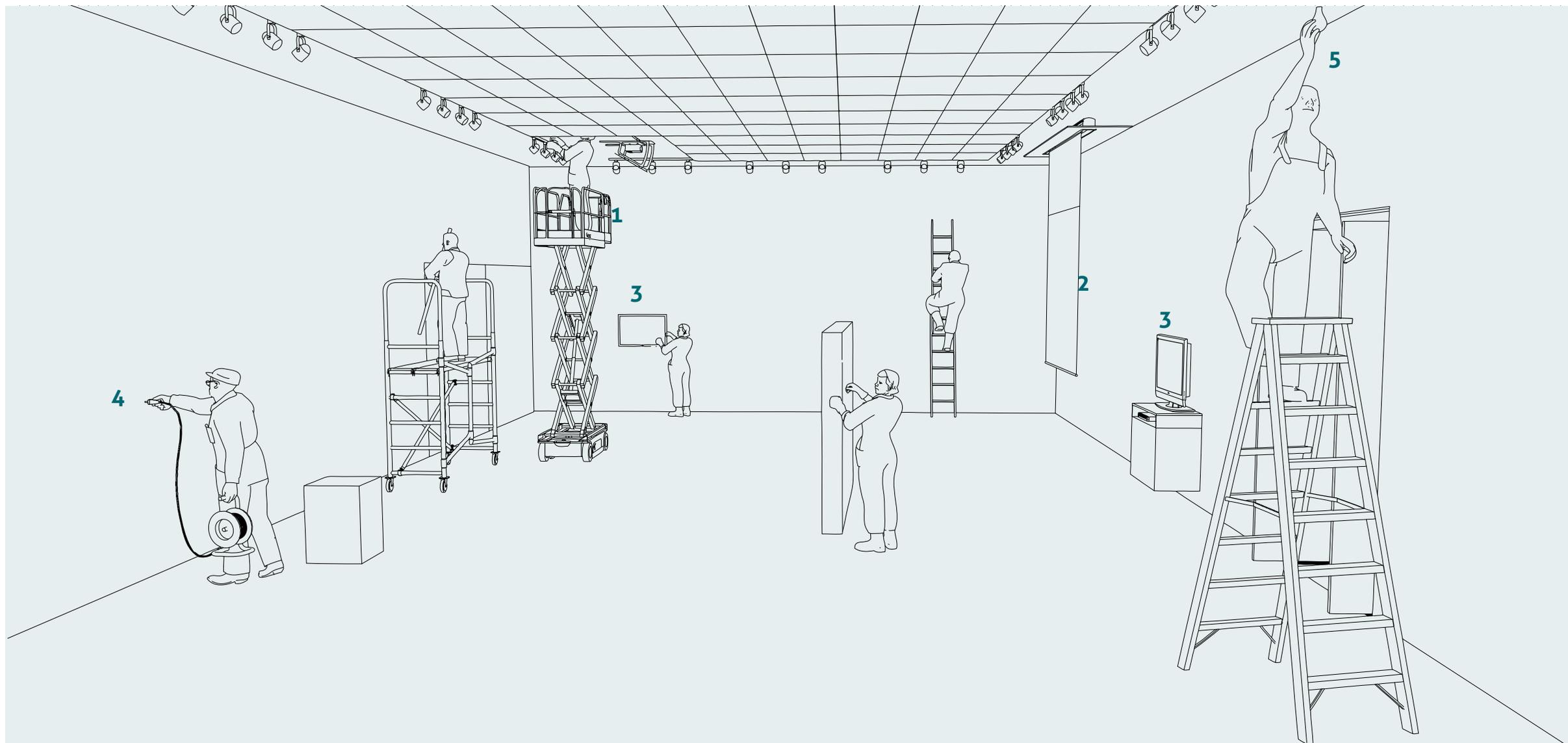
# Producción y montaje de exposiciones

ILUSTRACIONES



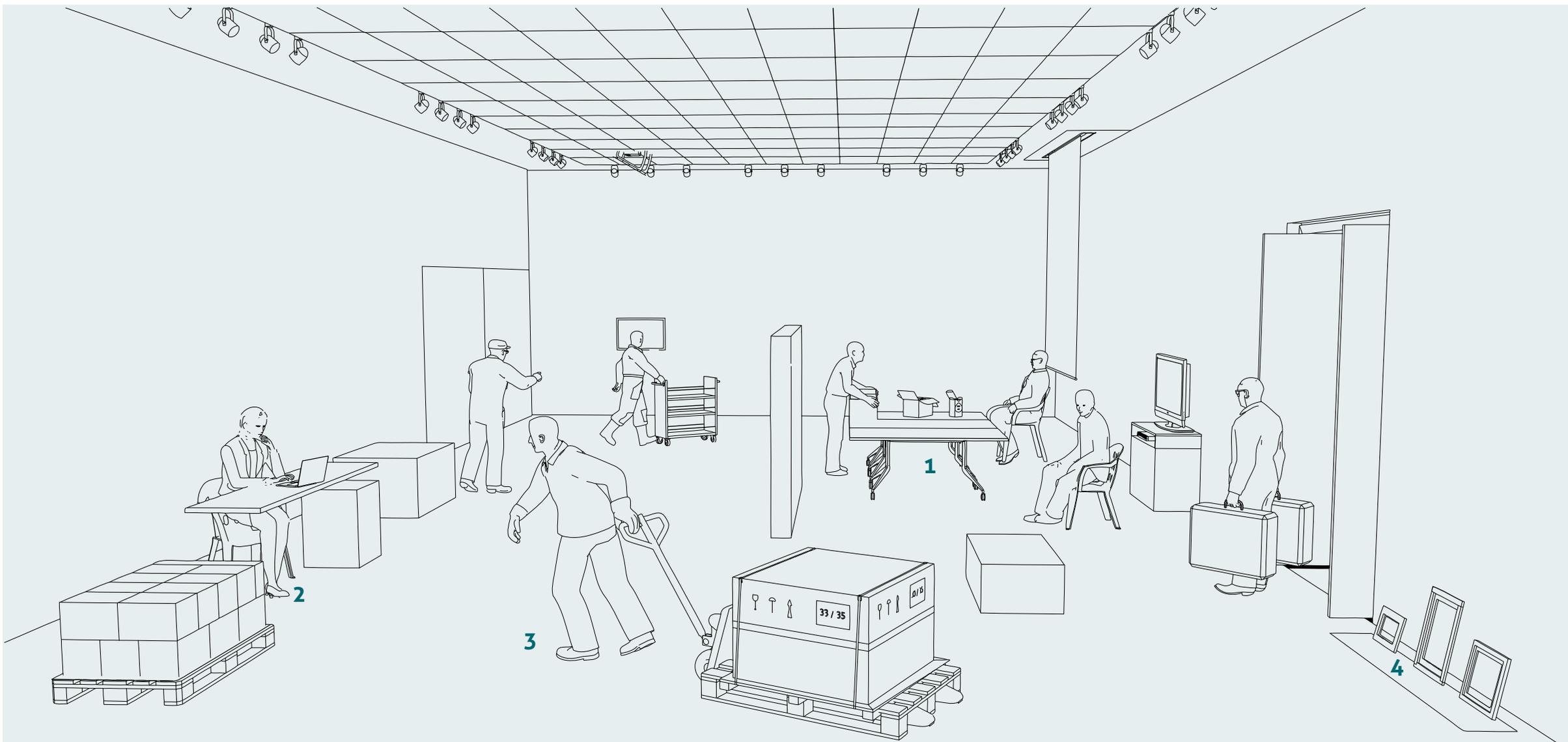
### ADECUACIÓN DE SALAS

- 1 Cerramientos y divisiones en Dry Wall. Fabricación de panelería
- 2 Vitrinas empotradas, nichos, instalaciones especiales de equipos
- 3 Paneles en madera (aglomerado, MDF, etc.)
- 4 Pintura de paredes, paneles, bases nichos, fondos de vitrina, anclajes, etc.
- 5 Fabricación de bases, vitrinas, soportes y dispositivos museográficos
- 6 Aseo de la sala



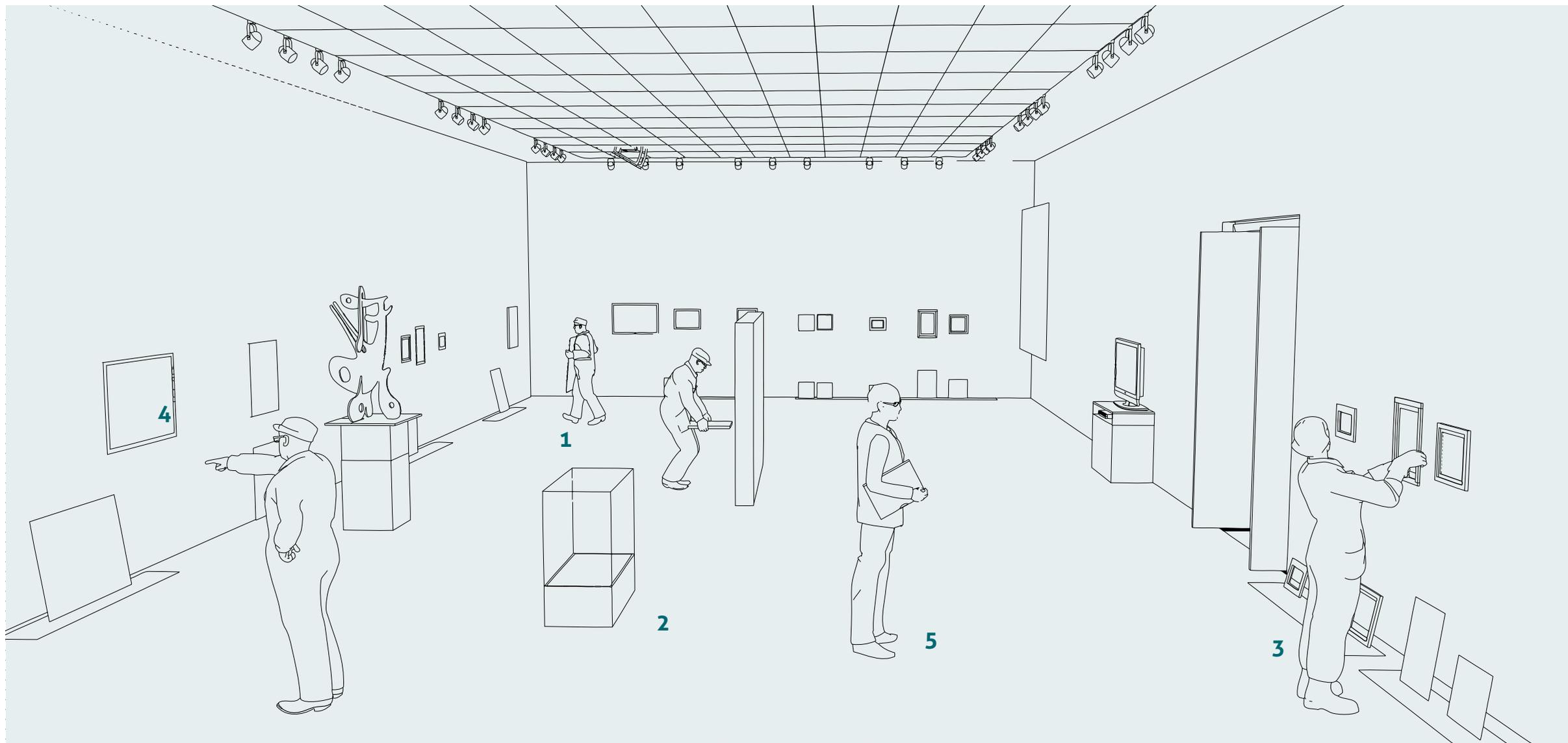
### ADECUACIÓN DE LAS SALAS

- 1 Instalación de equipos: video-proyector, reproductor de DVD, sonido, etc.
- 2 Instalación de equipos: pantallas de proyección
- 3 Instalación de equipos: pantallas de plasma, LCD, LED
- 4 Instalaciones eléctricas, cableado eléctrico, sonido, video
- 5 Instalación, adecuación y mantenimiento de sistemas de iluminación



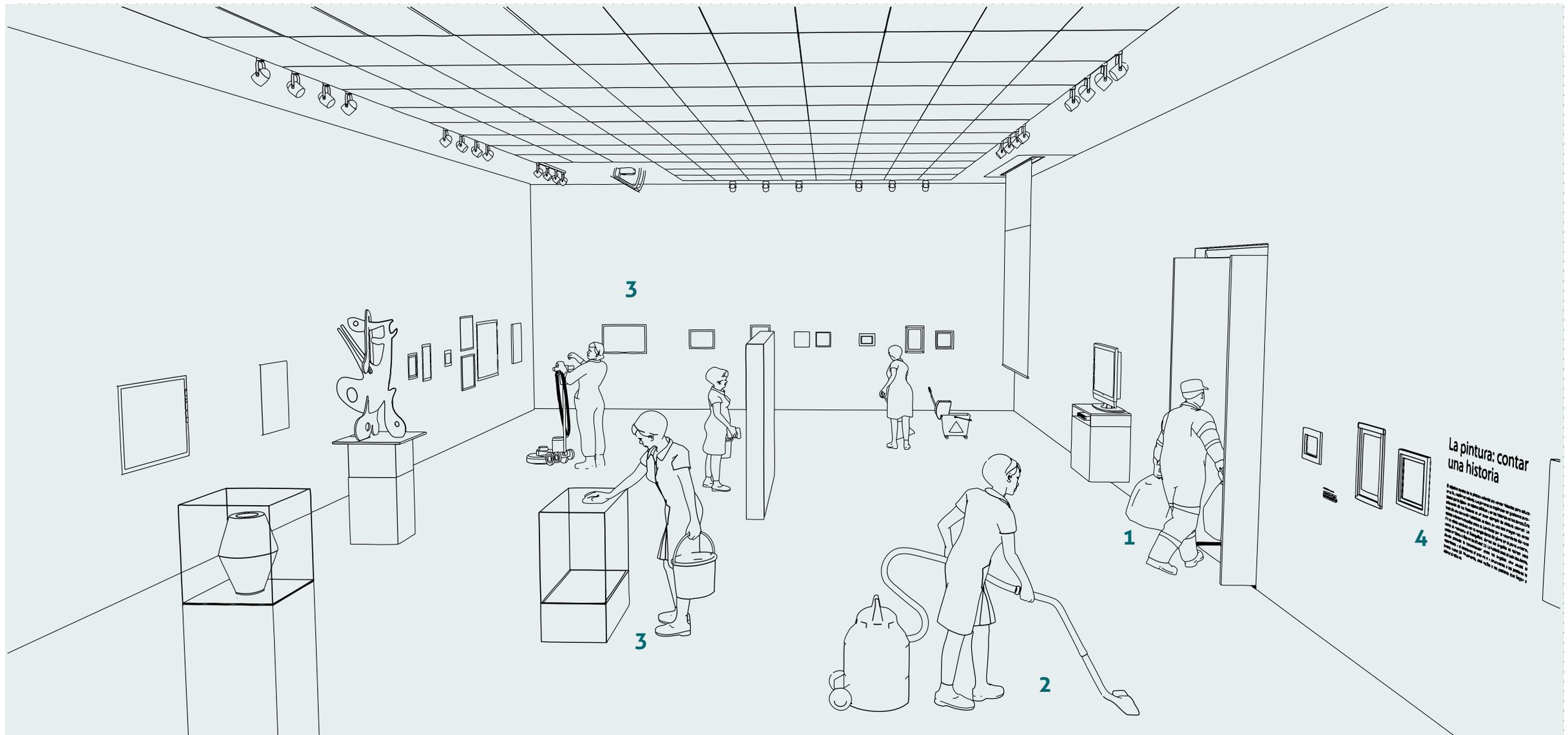
### INGRESO DE OBRAS A LAS SALAS. ESTADOS DE CONDICIÓN

- 1 Mesas acolchadas y limpias para recibir obras y elaborar estados de condición
- 2 Mesas de trabajo
- 3 Material antideslizante para ubicar piezas bidimensionales
- 4 Estibadoras, cobijas, carros con ruedas para movimiento de guacales y piezas



### DISTRIBUCIÓN DE OBRAS Y MONTAJE

- 1** Distribución de obra bidimensional sobre material antideslizante
- 2** Ubicación de vitrinas y bases. Montaje de obra tridimensional
- 3** Montaje de obra bidimensional
- 4** Ajuste de reproductores de video, pantallas, proyectores
- 5** El trabajo de curaduría se concreta en la etapa de distribución y montaje



La pintura: contar una historia

El arte es una forma de comunicación que nos permite expresar nuestras ideas y sentimientos. A través de la pintura, los artistas nos muestran su visión del mundo y nos invitan a reflexionar sobre la vida. La pintura es una forma de arte que ha existido desde los tiempos prehistóricos. Los artistas utilizan diferentes técnicas y materiales para crear obras de arte que nos impresionan y nos emocionan. La pintura es una forma de arte que nos permite contar una historia.

### FINALIZACIÓN DEL MONTAJE

- 1 Retiro de materiales y herramientas de montaje
- 2 Aseo final de la sala
- 3 Limpieza de vitrinas, vidrios acrílicos. Limpieza preventiva de las obras (personal de conservación)
- 4 Ubicación de fichas técnicas y apoyos museográficos

**Anexos**



Formato de recepción, control y devolución de obra					
Nombre Exposición:					
Fechas exposición:					
Nombre artista:			Título de la obra:		
Correo electrónico:			Tel:		
Dirección:			Cel.		
1. RECEPCIÓN DE OBRA					
Fecha de entrega (d/m/a):			Número de radicación:		
Tipo de obra o técnica de realización y número de piezas (pintura, escultura, fotografía, instalación, video, otras):					
Dimensiones	Obras bidimensionales		Obras tridimensionales		
	Alto	Ancho	Alto	Ancho	Profundidad
Observaciones					
Raider técnico (Equipos audiovisuales, o soportes tecnológicos o insumos específicos requeridos en caso de instalaciones, obras sonoras, performance u otros tipos de montajes espaciales):					
En caso de medios temporales incluir duración exacta:					
Estado de la obra (marcar con x):		Bueno:	Regular:	Malo:	
Descripción del estado de la obra:					
Nombre del propietario de la obra:					
Dirección de contacto:			Teléfono de contacto:		
Embalaje (Descripción del tipo de embalaje):			Número de cajas o guacales:		
Nombre de la entidad receptora:					
Nombre y firma de la persona que entrega			Nombre y firma de la persona que recibe		

Formato de recepción, control y devolución de obra			
2. CONTROL DE OBRA (Realizar al menos una vez durante el tiempo de exhibición)			
Fecha del control de obra:			
Estado de la obra (marcar con x):	Bueno:	Regular:	Malo:
Descripción del estado de la obra:			
Montaje (descripción de la forma o sistema utilizado en el montaje de la obra: colgada, pegada, sobre panel, sobre muro, piso, etc):			
Lugar, espacio o sala donde se realiza la inspección:			
Estado del espacio o lugar dónde se realiza la inspección (marcar con una x)	Bueno:	Regular:	Malo:
Observaciones :			
Nombre y firma de la persona que realizó el control de la obra			
3. DEVOLUCIÓN DE OBRA			
Fecha de devolución:			
Estado de la obra (marcar con x):	Bueno:	Regular:	Malo:
Descripción del estado de la obra:			
Embalaje (descripción del tipo de embalaje):		No. de guacales	
Entidad que devuelve la obra :			
Entidad que recibe la obra :			
Nombre y firma de la persona que devuelve		Nombre y firma de la persona que recibe	

## Matriz para las fichas técnicas de obras

Ejemplo 1	
Número consecutivo de la lista de obras	
1	<p><b>Autor</b> Pedro Pérez</p> <p><b>Lugar de origen</b> Cartagena, Colombia, 1964</p> <p><b>Título</b> Sin título</p> <p><b>Año</b> 2009</p> <p><b>Técnica</b> Grafito sobre papel</p> <p><b>Dimensiones (Alto x largo x ancho)</b> 70 x 100 cm.</p> <p><b>Dimensiones con marco</b> 80 x 110 cm.</p> <p><b>Número de piezas</b> 4</p> <p><b>Edición</b> NA</p> <p><b>Duración (horas, minutos, segundos)</b> NA</p> <p><b>Avalúo</b> \$6'000.000</p> <p><b>Observaciones</b> Las obras requieren marquetería</p> <p><b>Requerimientos de montaje</b> Enmarcar con marco de madera color pino natural, moldura recta delgada, paspartout blanco 7 cm. x cada lado cartón libre de ácido, respaldo en cartonplast. Las obras se montan en el muro a la altura normal de montaje (1,45 cm. a 1,50 cm eje central de las obras) 2 cm. de distancia entre cada pieza.</p>

Ejemplo 2	
Número consecutivo de la lista de obras	
1	<p><b>Autor</b> Jaime Jaramillo</p> <p><b>Lugar de origen</b> Medellín, Colombia, 1978</p> <p><b>Título</b> Sin título</p> <p><b>Año</b> 2011</p> <p><b>Técnica</b> Video de alta definición, sonido</p> <p><b>Dimensiones (Alto x largo x ancho)</b> NA</p> <p><b>Dimensiones con marco</b> NA</p> <p><b>Número de piezas</b> 1</p> <p><b>Edición</b> 1 de 7</p> <p><b>Duración (horas, minutos, segundos)</b> 15 minutos 23 segundos</p> <p><b>Avalúo</b> \$ 2'000.000</p> <p><b>Observaciones</b> Se entrega la obra en formato Bluray</p> <p><b>Requerimientos de montaje</b> Pantalla LCD de 42 pulgadas, reproductor de Bluray, audífonos. La pantalla debe quedar instalada a ras con el muro o se debe producir un marco de madera blanco para ocultar el borde de la pantalla. Ubicar una banca frente de la pantalla. El reproductor de Bluray y los cables deben quedar ocultos.</p>

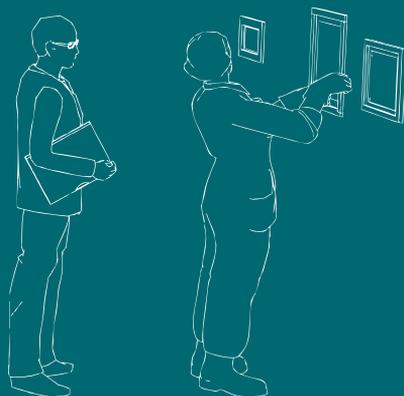
## Matriz para listado de equipos audiovisuales

Número consecutivo de lista de obras		Pantalla 32"	Pantalla 42"	Proyector video	Proyector video HD	Proyector diapos	Reproductor DVD	Reproductor Bluray	Audio 5.1	Audífonos
1	Jaime Jaramillo Sin título 2011 Video alta definición, sonido 15 minutos 23 segundos		1					1		
6	Paco Pérez 30 de abril 2010 Video proyección dos canales, sonido 20 minutos 12 segundos			2			2	1	1	

## Matriz para bases, urnas y vitrinas

Número consecutivo de lista de obras		Bases en MDF pintura duco blanco	Urna acrílico cristal cal. 4 mm.	Vitrina TIPO 1 (ver planos)	Vitrina TIPO 2
		Alto x ancho x largo cm.	Alto x ancho x largo cm.	Largo cm.	Largo cm.
12	Jaime Jaramillo Sin título 2011 23 minutos, 12 segundos	90 x 60 x 40 (base para urna de 49 x 40 x 1)	60 x 60 x 40	NA	NA
14	Omar Ortiz 5:45 AM 2011 Tinta sobre papel de arroz 70 x 100 cm.	90 x 60 x 40 (base para urna de 49 x 40 x 1)	60 x 60 x 40	NA	NA
14	Omar Ortiz 5:45 AM 2011 Tinta sobre papel de algodón 21 x 28 cm. 10 piezas	NA	NA	1,5	NA

Matriz para marquetería				
		Moldura flotante en cedro	Moldura cedro y vidrio	Paspartout
Número consecutivo de lista obras		Alto x ancho x largo cm.	Alto x ancho x largo cm.	Ancho x largo cm.
7	Arturo Acevedo Sin título 2011 Óleo sobre lienzo 120 x 120	120 x 120	NA	NA
8	Andrés Abello Sin título 2011 Grafito sobre papel 100 x 70		114 x 84	114 x 84 (ventana 99 x 69)



**Museología,  
curaduría, gestión  
y museografía**

**Manual de producción  
y montaje para las  
Artes Visuales**



**Ministerio de Cultura**  
República de Colombia

**Prosperidad para todos**