

# GESTIÓN Y COORDINACIÓN DE EXPOSICIONES

**Josefina Blanca Armenteros**

*Directora de exposiciones de la Fundación Caja Madrid*

La gestión y coordinación de exposiciones se vincula dentro del proceso expositivo a toda una serie de actividades que resultan imprescindibles para que el proyecto inicial finalice con éxito!

En principio, la complejidad de la gestión expositiva comienza con la planificación de la exposición. En este sentido, nos encontramos con varios puntos a tener en cuenta. Por un lado, el patrocinio expositivo y por otro, el lugar o lugares donde pretende ser expuesta la muestra.

Con respecto al patrocinio de una exposición, éste puede ser realizado por una única institución o por el contrario, puede tratarse de un patrocinio compartido. En el primer caso, las exposiciones realizadas pueden exponerse en la misma institución patrocinadora, o bien, puede tratarse de un patrocinio para que la obra sea expuesta fuera del ámbito del patrocinador. La segunda opción, referida al patrocinio compartido, resulta ser la más utilizada actualmente en la gestión de exposiciones. De hecho, el alto coste al que se somete la realización de una exposición ha provocado la necesidad de que sean varias las instituciones patrocinadoras de este tipo de eventos culturales.

En lo que se refiere al lugar de la exposición, existen varias posibilidades: exposiciones que se hacen en una sola sala, en varias salas y lo que se plantea como exposición itinerante, que se inicia en una ciudad y acaba en otra distinta.

La coordinación de la exposición estará en función de esos lugares donde sean expuestas las obras y del patrocinio de la misma, ya que todo el proceso de gestión de una exposición se vincula a un presupuesto concreto al que el equipo de coordinación ha de ceñirse desde el principio.

De hecho la gestión de la exposición comienza con la petición de presupuestos y la puesta en marcha de los contratos y las cartas de encargo, correspondientes a los diferentes proveedores y profesionales que participan en el proyecto expositivo. Desde el comisario de la exposición, hasta el equipo de limpieza, pasando por el arquitecto diseñador, la empresa encargada de la realización del catálogo, del montaje ex-

positivo, de la restauración, el transporte, los seguros de las piezas, las audioguías o la seguridad de la sala de exposiciones. Todo ello resulta una tarea ardua de documentación, programada con el presupuesto del que parte el proyecto.

### **Gestión De Petición De Piezas**

Una vez que se decide cuál va a ser el equipo de profesionales encargado del proyecto expositivo, se establece la petición de piezas a los diferentes museos o coleccionistas particulares.

El listado de piezas viene dado por el comisario de la muestra, encargado de elaborar el discurso científico de la exposición a través de las obras de arte que él mismo selecciona. Para asegurarse de que su proyecto puedes estar cerrado desde un principio en un 80%, es fundamental el contacto directo del comisario con los conservadores de las diferentes instituciones, museos o coleccionistas que poseen las obras, además este contacto previo facilita enormemente la labor de petición de piezas al coordinador de la exposición. Hay que tener en cuenta que, en el caso de que se desestimen algunos de los préstamos solicitados, será el comisario quien buscará automáticamente la alternativa a la obra desestimada.

### ***Envío de cartas de petición de obras de arte***

La petición de obras de arte exige de toda una documentación que convierte a la carta de préstamo en un auténtico dossier informativo del proyecto expositivo al prestador.

La propia carta de solicitud de obras de arte ya va a suponer un adelanto del resto de información que se facilita al prestador desde la primera vez que se contacta con él. Así, en la misma carta es imprescindible hablarle del equipo científico que interviene en la selección de obras, y del sentido que tiene la obra solicitada como aval al proyecto científico que el comisario quiere plantear. Por otra parte, en la misma carta hay que garantizar al prestador que su obra será asegurada y manipulada en todo el proceso expositivo, por empresas especialistas en obras de arte, además de ofrecerle la posible restauración de la pieza, si lo considerase necesario.

Ahora bien, junto a la carta de solicitud, se adjuntan toda una serie de

anexos que van a servir al prestador de garantía para aceptar el préstamo. Nos referimos a:

1. Un listado de obras. Con el fin de facilitar al prestador la búsqueda de la pieza que es solicitada se le dirige un listado de piezas en el que se realiza una pequeña ficha de la obra con los datos del prestador, autor, título, técnica/soporte, medidas y muy importante, número de inventario.

2. Un formulario de préstamo para devolver por cada una de las piezas solicitadas. Este documento es muy útil para el equipo de coordinación, ya que resume en un solo folio los datos del prestador, de la obra pedida y de las exigencias que el prestador impone para que el préstamo sea efectivo. Lo ideal es que se resume en un solo folio para de nuevo, agilizar los trámites administrativos que exige toda exposición y para que le resulte lo más cómodo posible al prestador. Junto a los datos del prestador y los que ya se poseen en el listado de obras, el formulario contempla apartados tan importantes como, el valor del seguro de la obra, el lugar de entrega y recogida de la pieza, si se permite fotografiar o reproducir en Internet la obra o, las medidas con marco de las obras de arte, algo que suele ser difícil de proporcionar, pero que sin embargo, resulta fundamental para llevar a cabo el simple colgado de la obra.

3. Una ficha técnica del equipo interventor en la exposición. Este documento suele reducirse también a una sola hoja en la que se resumen quiénes son los organizadores, patrocinadores de la muestra, así como el equipo científico de la misma, el arquitecto diseñador y el equipo de coordinación. Esta información se completa con el número de teléfono y correo electrónico del departamento de coordinación de la exposición para que el prestador de un solo vistazo tenga clara una información tan básica como ésta.

4. El informe técnico de la sala de exposiciones en donde se pretende ubicar la obra solicitada es un dato imprescindible para que el préstamo de la obra de arte se lleve a cabo. De hecho este tipo de informes suelen ser bastante amplios ya que el contenido informa de forma detallada al prestador de la preparación de la sala de exposiciones técnicamente hablando.

Dentro de este tipo de documento existen dos puntos principales de información al prestador. Por un lado las condiciones medioambientales de la sala, y por otro las medidas de seguridad del recinto expositivo. En el primer caso, se fija la temperatura, humedad relativa e iluminación disponible en la sala de exposiciones, y en el caso de las medidas de seguridad, al prestador se le informa del tipo de vigilancia que existe en la sala, de la protección que se ofrece a las obras de arte en sala y de las medidas de protección contra incendios. Todo este tipo de información se plantea con el máximo detalle al prestador. Lo que no quiere decir que pueda haber algún dato concreto que en este informe no aparezca y que el prestador lo solicite antes de hacer efectivo el préstamo de la obra.

### ***Confirmación de préstamos***

Una vez que se envían las cartas con su anexo documental, el coordinador de la exposición queda a la espera de la respuesta oportuna por parte del museo o coleccionista.

En el momento en que se recibe la respuesta del museo comienza de nuevo la labor de gestión expositiva. En el caso de que el préstamo sea denegado, el comisario ofrecerá la alternativa a la obra con el fin de que se inicie de nuevo la petición oportuna desde la coordinación de la exposición. Ahora bien, si el préstamo es aceptado, el equipo de coordinación estudia todas las exigencias impuestas por los prestadores. Se inicia así, toda una serie de correspondencia entre las diferentes instituciones para cerrar los convenios de los diferentes préstamos.

Es habitual que los prestadores soliciten de la institución que les pide la pieza la restauración de la misma, de hecho, es una de las maneras por las que hoy día se mantiene gran parte de nuestro patrimonio histórico.

Los prestadores remiten también, sus condiciones de seguridad y sus exigencias sobre el control higrotermográfico de las piezas que van a ser expuestas fuera de su museo. Aunque existe una normativa internacional al respecto, en muchas ocasiones, se trabaja con piezas tan delicadas que es necesario que estén sometidas a unas medidas de control medioambiental muy precisas, y que suelen resolverse con vitrinas climatizadas.

Asimismo, los diferentes museos y coleccionistas que van a ser partícipes de la exposición suelen utilizar un “correo”, es decir, una persona que acompaña a la obra durante el traslado y montaje de la misma, con el fin de revisar de primera mano que las condiciones del contrato firmado por ambas instituciones se han cumplido. En ese convenio se fijan las condiciones con las que viajará y será alojado el correo, incluyendo detalles como las dietas o el tipo de medio de transporte que quiere utilizar.

Igualmente, el prestador notifica el precio del seguro de la pieza y la aseguradora con la que quiere que se asegure la obra, así como su propuesta de posible empresa encargada del transporte de la obra.

Otro dato que suele aparecer en este tipo de documentos enviados por los prestadores es el nombre institucional del museo, con el fin de que sea el utilizado en cualquier publicación relacionada con la exposición, y el número de catálogos que quiere recibir el museo una vez que quede inaugurada la exposición.

Esta información se gestiona a través de una amplia correspondencia entre la institución solicitante y el prestador de la obra de arte, de manera que la complejidad de una exposición comienza con el número de prestadores que participan en la muestra, ya que cada prestador posee sus propios criterios expositivos, si bien es cierto que suele seguirse una normativa internacional que agiliza lo suficiente el trabajo burocrático.

### **Control Del Catálogo De La Exposición**

En la coordinación de exposiciones, otro de los puntos que hay que gestionar es el catálogo de la exposición. Si bien es verdad que el editor del catálogo se hace cargo de la mayor parte de la gestión del mismo, desde el equipo de coordinación es necesario tener controlados algunos aspectos primordiales del catálogo sin los cuales sería imposible que el catálogo estuviera disponible.

Existen dos aspectos relacionados con la gestión del catálogo expositivo claves para el coordinador de una exposición. Uno es la petición de los permisos de reproducción de imágenes, e incluso de textos literarios si existieran. Es una labor de búsqueda y localización de los propietarios de los derechos de autor, nada fácil, en determinadas ocasiones, sobre todo si se trata de artistas que quedan fuera del VEGAP. Por otra

parte, la coordinación de exposiciones se encarga de entablar contacto con los autores del catálogo con el fin de que sus textos estén a tiempo en la editorial. Incluso en algunas ocasiones se encarga de solicitar a los diferentes museos las fotografías de las diferentes piezas que integran la muestra.

Todas estas cuestiones se ponen en común en sucesivas reuniones en las que participan no sólo el coordinador, sino también el comisario de la exposición y evidentemente la empresa encargada de la edición del catálogo. En este tipo de reuniones se define el diseño del catálogo, acorde con el diseño de la propia exposición, con el fin de que el catálogo suponga un punto más dentro de todos los elementos que componen la exposición.

### **Gestión De Seguros De Las Obras De Arte**

Una vez cerrada la lista de obras que participarán en la exposición, el equipo de coordinación se encarga de contactar con la empresa o empresas que van a asegurar las piezas. En principio se trabaja con una aseguradora que busca la institución que solicita las piezas y, previo aviso a los prestadores, se aseguran las obras con las condiciones que ellos mismos imponen. Ahora bien, en algunas ocasiones son los propios prestadores quienes imponen la empresa aseguradora de su obra, ya que en muchas ocasiones supone una simple ampliación del seguro, sin necesitar hacer una póliza nueva al completo.

El seguro que se realiza en toda ocasión es clavo a clavo, es decir, desde el día que sale la obra de su museo hasta el día que regresa, cubriendo, como es lógico, la estancia de la obra en el nuevo recinto expositivo. A pesar de la seguridad que se ofrece a la obra, en los últimos tiempos, cada vez con más frecuencia, los prestadores exigen asegurarla con una cláusula de antiterrorismo, como máxima medida de prevención de riesgos.

Las obras de arte se aseguran para tenerlas cubiertas de posibles incidencias que pueden ocurrir en cualquiera de las manipulaciones que se les realizan durante el proceso expositivo. En el caso de que alguna pieza sufriera un siniestro, es el seguro quien se hace cargo de subsanarlo, si bien en la gestión de la restauración interviene también el coordinador de la exposición, como intermediario entre el prestador y la empresa que asegura la obra.

## Gestión Del Transporte De Obras De Arte

El transporte de las obras de arte es otro punto a tener en cuenta por el equipo que coordina una exposición. De la misma manera que en el caso de los seguros de las piezas, el transporte de las obras de arte puede realizarse, bien con la empresa adjudicada por la institución que gestiona la muestra, o bien, por el transportista que impone el prestador.

Como cualquier punto que afecta a la obra de arte, el transporte se ajusta también a los requisitos impuestos por el prestador. De hecho, es el prestador quien establece el tipo de embalaje de las piezas y las condiciones del transporte de la misma, en cuanto al medio utilizado. Por sistema, se intenta evitar que las obras de arte viajen en avión. Ahora bien, como en ocasiones es inevitable, el criterio utilizado es el de que la obra permanezca el mínimo tiempo posible en el avión, por lo que el transporte en estos casos, se realiza siguiendo la distancia más corta de un país a otro y utilizando después el camión blindado y acondicionado en su interior para finalizar el trayecto.

Desde la coordinación de exposiciones se gestiona también el transporte, alojamiento y dietas del correo que acompaña a la obra. Además el coordinador se encarga de organizar los horarios de llegada de correos a la sala de exposiciones para que los embalajes y desembalajes se realicen de forma cómoda y segura.

Evidentemente la coordinación con la empresa de transporte es fundamental para que el montaje y desmontaje de la exposición funcione. En este sentido, no sólo es necesario llevar un control exhaustivo de todo el proceso de entrada y salida de obras de arte, sino que además, el trabajo queda avalado con actas de entrega y recogida de obras de arte firmadas por el transportista y el coordinador de la exposición.

La empresa de transporte se hace cargo además del viaje de la pieza, del desembalaje y embalaje de la misma. Por seguridad, las obras de arte han de permanecer sin abrirse 24 h, una vez pasado este tiempo, se coordina al transportista con el correo de la obra y el coordinador de la exposición y se procede a la apertura de la caja. Corre a cargo del transportista el desembalaje de la pieza y el llevarla a pie de muro siguiendo las indicaciones del coordinador.

El trabajo del transportista supone en muchos momentos contar con toda una serie de riesgos que han de salvarse cuando se manipula una

obra de arte. Como consecuencia, la empresa encargada de transportar las piezas realiza un chequeo del recinto expositivo con el fin de prever el dispositivo necesario para que las obras puedan entrar sin problemas en la sala. A este respecto, la utilización de poleas, andamios e incluso grúas para las obras de gran peso se plantea como una necesidad que hay que tener prevista antes de iniciar el traslado de la obra. Asimismo, el transportista ha de tener disponible todos los elementos necesarios para el embalaje y desembalaje de las piezas. Por eso se cuenta siempre con empresas especializadas en el sector que conocen perfectamente la manipulación de obras de arte.

### **Montaje Y Desmontaje De Una Exposición**

Durante el montaje de una exposición se pone en práctica la coordinación de la mayor parte de los equipos que participan en el proyecto que se quiere llevar a cabo. Así, junto a la empresa que se le adjudica el montaje de la exposición entra en acción, la coordinación con el arquitecto-diseñador, la seguridad de la sala, el equipo de mantenimiento, los restauradores encargados de revisar la obra a la llegada de la misma y el propio transporte.

El montaje expositivo se decide por parte del arquitecto-diseñador de la exposición quien, en colaboración con el comisario, decide cuál va a ser la distribución de las obras en la sala, intentando no desvirtuar el contenido científico de la muestra.

El arquitecto-diseñador de la exposición es quien define las actividades que tiene que realizar el equipo del montaje. Desde el color de las paredes hasta la realización de paneles, vitrinas, pedestales y cualquier tipo de elementos necesarios para que las obras sean expuestas con la seguridad requerida por los prestadores. Este es el punto de partida del montaje. Una vez que queda resuelto el trabajo técnico, se procede a coordinar el transporte de las obras con los correos de las mismas y el equipo de restauración, encargado de emitir un informe sobre el estado de restauración de la pieza a su llegada al nuevo emplazamiento. Resuelto este punto, con la aceptación del correo, se procede a la ubicación de la obra en sala con ayuda del equipo de montaje y siguiendo las pautas marcadas por el correo. En el caso de no existir correo, el montaje se realiza siguiendo las pautas establecidas por el museo en el convenio firmado previamente para el préstamo de la obra.

El mecanismo utilizado para el montaje expositivo se repite durante el

desmontaje de la exposición, de manera que la coordinación entre los diferentes equipos que intervienen en el mismo es fundamental, con el fin de que la exposición finalice con todas las garantías para la obra de arte. Por eso, los informes de restauración resultan ser un documento clave para que el prestador compruebe que su obra no ha sufrido ninguna alteración.

### **La Coordinación Durante La Exposición**

Con la llegada de la inauguración de la exposición, la coordinación de la misma realiza un trabajo de control de mantenimiento de la sala y del número de visitas que admite.

Durante el periodo expositivo el coordinador de la exposición sigue muy de cerca el estado de conservación de la obras, recibiendo informes semanales del equipo de restauración y controlando con el equipo de mantenimiento, las condiciones medioambientales del recinto expositivo. Este tipo de informes se remiten a los prestadores que los solicitan y se archivan en el departamento encargado de coordinar la exposición.

Al mismo tiempo, el coordinador de la exposición se hace cargo de redactar una memoria del proyecto expositivo, en la que se recoge la documentación esencial de la muestra y los incidentes ocurridos a lo largo de toda la exposición. Este documento se completa con los planos del montaje expositivo, un archivo fotográfico, un dossier de prensa y toda una serie de estadísticas de público que revisan el éxito de la exposición.

El equipo de coordinación queda por tanto sujeto a la gestión de documentación que exige este tipo de proyectos, además de encargarse de coordinar a todo el conjunto de empresas que se integran en la exposición, teniendo como último objetivo la inauguración de la exposición en la fecha prevista.

## ***Nota***

1 Las pautas que se establecen aquí, en cuanto a gestión y coordinación de exposiciones, resultan de la experiencia en la organización de exposiciones adquirida en la Fundación Caja Madrid.

---