

DISEÑO Y GESTIÓN DE EXPOSICIONES TEMPORALES

Colección:
Gestión, Intervención y Preservación del Patrimonio Cultural (Manuales)

Coordinador:
MIKEL ROTAECHE GONZÁLEZ DE UBIETA



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

DISEÑO Y GESTIÓN DE EXPOSICIONES TEMPORALES

María Regina Pérez Castillo



Consulte nuestra página web: **www.sintesis.com**
En ella encontrará el catálogo completo y comentado

Nuestro agradecimiento por la cesión de imágenes a:

Miguel Ángel Moreno Carretero; Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCB) y La Fotogràfica; María Dávila; Luisa Espino de la Peña y Manuel Blanco; Museo Picasso Málaga; Eva Lezcano del programa Iniciarte de la Junta de Andalucía; José Antonio Reyes; Esteban Freddy Zapata; Claudia Zaldívar y María José Lemaitre del Museo de la Solidaridad Salvador Allende; Ignacio Lobera; Rubén Fernández Castón y Óscar D. Olvera Guerrero de Espacio Olvera (Sevilla); Arturo Comas; Manuel José Quesada Martínez; María Cañas y Claudio del Campo; Paco Pérez Valencia; Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (CAAC); Centro de Arte Contemporáneo (CAC Málaga); Carlos Pranger y Centre Pompidou de Málaga; Mercedes Salvador Rodríguez; Leonor Solans y Palacio de los Condes de Gabia (Diputación de Granada)

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© María Regina Pérez Castillo

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono: 91 593 20 98
www.sintesis.com

ISBN: 978-84-9171-388-3
Depósito Legal: M. 21.670-2019

Impreso en España - Printed in Spain

Índice

Introducción	11
Cómo usar este libro	13
1. Tipos de exposición. Términos específicos y conceptos básicos	15
1.1. Tipologías expositivas	15
1.1.1. Según el contenido de la exposición	17
1.1.2. Según el espacio y el tiempo	17
1.1.3. Según su carácter	21
1.2. Resumen	26
Preguntas de autoevaluación	27
2. Primer paso: la idea	29
2.1. Ideas originales: ¿cómo surgen las ideas? Estrategias para tener buenas ideas y almacenarlas	29
2.2. Ideas que provienen de otras ideas	31
2.3. Comenzar a definir la idea	33
2.3.1. El anteproyecto	34
2.3.2. Definición de nuestra idea: concepto, finalidad y objetivos	41
2.4. Preparados para el cambio: redefiniendo la idea	43
2.5. Resumen	46
Preguntas de autoevaluación	47
3. Recursos humanos y técnicos	49
3.1. Recursos humanos: los profesionales que trabajan en una exposición	49
3.1.1. El equipo de trabajo	52
3.1.2. El reparto de las tareas	54

3.2. Recursos técnicos	56
3.3. Diagrama de temporalización: planificando nuestro trabajo	59
3.4. Resumen	62
Preguntas de autoevaluación	63
4. Presupuesto, dossier de presentación y patrocinadores	65
4.1. Elaboración de un presupuesto	65
4.1.1. <i>El presupuesto de gastos</i>	66
4.2. Elaboración del dossier de presentación	73
4.3. Búsqueda de patrocinadores	77
4.3.1. <i>Identificar a los patrocinadores</i>	77
4.3.2. <i>Contactar con los patrocinadores</i>	78
4.3.3. <i>La entrevista con los patrocinadores</i>	80
4.3.4. <i>Después de la entrevista</i>	82
4.3.5. <i>La relación con los patrocinadores: exigencias e intereses</i>	83
4.4. Resumen	84
Preguntas de autoevaluación	85
5. Contratos con las instituciones culturales. Tipos y consideraciones	87
5.1. La carta de encargo	87
5.2. El contrato	92
5.2.1. <i>El contrato del gestor</i>	92
5.2.2. <i>El contrato del equipo. Planificación temporal</i>	94
5.3. Las condiciones de una convocatoria pública	95
5.4. Resumen	101
Preguntas de autoevaluación	102
6. Publicaciones relativas a la exposición	105
6.1. Nuestro equipo de producción editorial	106
6.2. Folletos, panfletos, carteles y otros materiales de difusión	107
6.2.1. <i>Folletos</i>	107
6.2.2. <i>Panfletos</i>	108
6.2.3. <i>Carteles y otros materiales de difusión</i>	110
6.3. El catálogo	111
6.3.1. <i>El ISBN</i>	114
6.3.2. <i>Uso de las imágenes en el catálogo</i>	115

6.3.3. Promoción del catálogo y distribución	117
6.4. Resumen	119
Preguntas de autoevaluación	120
7. Diseñar el espacio expositivo	123
7.1. El espacio y su arquitectura	123
7.2. Analizar el espacio expositivo en el plano virtual	126
7.3. Tecnología y medios audiovisuales	128
7.4. La <i>black box</i> o caja negra	129
7.5. El diseño museográfico	131
7.5.1. Muros y paneles	131
7.5.2. Recorridos museográficos	132
7.5.3. Composición y equilibrio expositivo	133
7.5.4. El color del espacio expositivo	135
7.5.5. Medidas de seguridad	136
7.6. Petición de las obras: la carta de préstamo formal	139
7.7. <i>Facility report</i> o informe de instalación	142
7.8. Resumen	143
Preguntas de autoevaluación	144
8. El transporte de obras	147
8.1. Acuerdos de préstamo y condiciones especiales	147
8.2. Contrato de préstamo de obra	149
8.3. Seguros e indemnizaciones	150
8.4. Transporte y envío	152
8.5. El desembalaje. Cuando las obras llegan	155
8.6. Resumen	158
Preguntas de autoevaluación	159
9. Montaje de las obras en el espacio expositivo	163
9.1. Almacenamiento de las obras de arte	164
9.2. La planificación del montaje	165
9.3. La manipulación de las piezas durante el montaje expositivo	166
9.4. El diálogo entre las obras de arte	168

9.5. La iluminación: luz y sombra	171
9.6. Documentando el proceso de montaje	174
9.7. Resumen	175
Preguntas de autoevaluación	176
10. <i>Difusión de la exposición. Prensa y otros medios de comunicación ..</i>	179
10.1. Diseñar un plan de medios	180
10.1.1. <i>La imagen gráfica del proyecto</i>	180
10.1.2. <i>Cómo elaborar nuestro plan de medios</i>	181
10.1.3. <i>Estrategias generales de difusión</i>	185
10.2. Elaborando los materiales de difusión	186
10.2.1. <i>¿Cómo elaborar una nota de prensa?</i>	187
10.2.2. <i>¿Cómo elaborar un dossier de prensa?</i>	190
10.3. La rueda de prensa	192
10.4. Los canales de comunicación contemporáneos	194
10.4.1. <i>El mailing</i>	194
10.4.2. <i>Las redes sociales</i>	195
10.4.3. <i>Problemas de interacción en las redes sociales</i>	197
10.5. Resumen	198
Preguntas de autoevaluación	199
11. <i>Programas educativos</i>	201
11.1. Posibilidades educativas de la exposición	202
11.2. La mediación cultural	203
11.3. El departamento educativo: profesionales de la mediación	206
11.4. Tipos de público	207
11.5. Visitas preestreno	212
11.6. Una programación regular y de interés	213
11.7. Resumen	214
Preguntas de autoevaluación	215
12. <i>La inauguración</i>	219
12.1. La invitación	219
12.2. Elaboración del esquema del acto inaugural	223
12.3. La recepción de invitados	225
12.3.1. <i>Una vestimenta adecuada</i>	225

Índice

12.3.2. <i>La recepción de invitados</i>	225
12.3.3. <i>Los discursos inaugurales</i>	226
12.3.4. <i>El aperitivo: organización de un servicio de comidas y bebidas</i>	227
12.4. Cierre y despedida	229
12.5. Resumen	230
Preguntas de autoevaluación	231
13. <i>Mantenimiento, documentación, desmontaje de la exposición y evaluación final</i>	235
13.1. Mantenimiento de la exposición	236
13.2. Documentando la exposición	238
13.3. Desmontaje de la exposición	239
13.4. Evaluación de nuestro trabajo como gestores	241
13.5. Resumen	244
Preguntas de autoevaluación	245
<i>Recursos web</i>	249
<i>Bibliografía</i>	253

WEB

Material digital adicional

El código que se facilita en la primera página del presente libro da acceso a estos materiales complementarios en la página web www.sintesis.com

1. *Anexos digitales*

- Anexo 1. Ejemplo de contrato del gestor de exposiciones
- Anexo 2. Informe de instalación
- Anexo 3. Ejemplo de contrato de préstamo de obra
- Anexo 4. Informe de conservación

2. *Solucionario de los ejercicios de autoevaluación por capítulos*

3. *Bibliografía completa*

2

Primer paso: la idea

Nos encontramos en la génesis del proyecto expositivo: la idea. Podemos afirmar que esta es la primera fase de cualquier exposición, sin importar el espacio o la institución que la ampare: un gran museo, una pequeña galería o una feria de arte; cualquiera de estos espacios trabaja con ideas que, posteriormente, se convierten en exposiciones. Lo que debemos asumir como gestores de exposiciones es que si la idea no se materializa, es decir, si no se convierte en una exposición, nuestro trabajo no tiene sentido, no sirve de nada, y, por lo tanto, debemos cuidar el proceso de definición de la misma, plantear y concretar muy bien los objetivos para que la materialización de esta nos resulte factible y sencilla.

Hablamos de un proceso altamente creativo en el que influyen numerosos aspectos: nuestra capacidad de visualización, la información que manejamos, nuestra experiencia previa... Debemos tener en cuenta que, cuanto más aprendamos sobre el mundo del arte, sobre las personas que lo integran y las necesidades del mismo, mejores ideas tendremos, y, por supuesto, debemos enfrentarnos a este proceso con entusiasmo e ilusión, y evitar caer en conceptos manidos o en una rutina que convierta nuestras propuestas en aburridas o de poco interés.

2.1. Ideas originales: ¿cómo surgen las ideas?

Estrategias para tener buenas ideas y almacenarlas

La idea es el germen de nuestro trabajo, es el primer paso de toda exposición y una de las fases más especiales del proceso expositivo. Las ideas son representaciones mentales que surgen a partir de otras capacidades propiamente humanas como el razonamiento, la autorreflexión, la creatividad y la habilidad de adquirir y aplicar el intelecto. ¿Por qué destacamos

las capacidades que intervienen en el nacimiento de las ideas? Porque cuando pensamos en la palabra *idea* nos remitimos, inmediatamente y de manera exclusiva, al ámbito de la creatividad y de la imaginación. Ciertamente, estas son dos capacidades importantísimas en la labor de un gestor o comisario, pero debemos tener en cuenta que la creatividad se apoya en otras habilidades cognitivas, como la memoria de trabajo, la atención sostenida, la flexibilidad en el aprendizaje y la capacidad de evaluación de lo conveniente. Efectivamente, la creatividad es una habilidad innata al ser humano, pero puede ser mejorada manteniendo una actitud vital receptiva, de análisis y de aprendizaje activo. Abandonemos la idea de que la creatividad es una especie de don divino con el que solo algunos individuos son bendecidos, cualquier persona puede mejorar su capacidad creativa. Cuando hablamos de gestión de exposiciones o práctica curatorial, por ejemplo, dos de los aspectos más influyentes en el nacimiento de buenas ideas son, en primer lugar, un conocimiento profundo del mundo del arte (su historia, sus protagonistas, sus agentes, sus necesidades, etc.), y, en segundo lugar, nuestra experiencia previa en este mundo, es decir, nuestro bagaje personal, nuestras vivencias como gestores o comisarios. Como vemos, no se trata de que la idea de nuestra exposición llegue a nuestra mente por ciencia infusa, sino que depende, más bien, de un proceso de trabajo y de conocimiento del *ecosistema* del arte, al fin y al cabo, de un estudio y un trabajo constantes. Las palabras de Nicholas Serota, director de la Tate Modern de Londres, resultan clarificadoras en este sentido: Serota comentaba al autor Adrian George que el comisariado es un 20% instinto e imaginación y un 80% trabajo administrativo, colaboración y dirección (George, 2015: 57).

Como gestores de exposiciones o comisarios, debemos sostener, además de ese estado de aprendizaje perseverante, una mirada analítica y crítica sobre nuestra realidad, y cuando hablamos de *realidad* no nos referimos únicamente a la esfera del arte, sino a las tendencias políticas, sociales, filosóficas e incluso científicas, actuales y del pasado. Podríamos decir que el gestor o comisario debe mantener una conciencia activa, como diría Mario Merz una “actividad cerebral y emotiva en fusión directa, eléctrica” (Merz, 1985: 16), a través de la cual podemos alcanzar cierto autoconocimiento y cierta comprensión del hecho, de la situación y del entorno en el que nos encontramos. Este estado de conciencia nos predispone a generar ideas, podemos considerarlo una especie de entrenamiento de nuestra creatividad. Aunque existen técnicas que nos pueden ayudar con nuestras ideas, como por ejemplo la lluvia de ideas, la creación de mapas de conceptos relativos, la reformulación de un enunciado, etc. (🖥️ 2.1), esta actitud es la que debe reinar a lo largo de toda nuestra trayectoria profesional.

¿Qué supone mantener esta actitud? Además de abrir mucho nuestros ojos, oídos y mente, es decir, convertirnos en unos excelentes observadores, supone llevar siempre con nosotros un soporte en el que podamos plasmar las ideas que nos asalten: bolígrafo, lápiz, libreta y otros soportes tecnológicos (tableta electrónica, portátil, etc.) nos permitirán capturar nuestras ideas y plasmar los matices de las mismas en su estado embrionario. Esta es, sin duda, una de las fases más divertidas del proceso de trabajo.

A lo largo de un tiempo, llegaremos a acumular varias ideas, lo cual es normal. No debemos agobiarnos por tener diversos flancos abiertos, al contrario, todas esas ideas están ahí por un motivo. Una actividad muy útil es numerar esas ideas de la más lúcida a la menos, sin llegar a descartar ninguna porque las ideas que en el presente nos parecen menos interesantes, en el futuro pueden ser la clave de otros proyectos e incluso ayudarnos en la elaboración del proyecto que estamos desarrollando y, por ello, debemos archivarlas. Entonces, pasamos a lo que podríamos denominar la *fase de decantación*, que es el momento de dejar que las ideas fermenten durante un tiempo en nuestra cabeza, y que poco a poco vayan tomando más relevancia o, por el contrario, se vayan disipando. ¿Cuánto debe durar esta fase? Depende del proyecto y de la persona. Proyectos de gran envergadura para instituciones potentes quizá requieran una fase de decantación más dilatada, pero proyectos medianos o pequeños suelen resolverse en un par de semanas, un mes, etc. Puede ocurrir que trabajemos con una idea muy clara y perfectamente definida, que nos venga dada por la institución o que aparezca en nuestra mente de manera nítida; en ese caso, la fase de decantación es mínima, pero esta circunstancia no es muy común. Normalmente, trabajamos con múltiples conceptos, y será uno de ellos el que finalmente se materializará en una exposición. Las ideas que debemos considerar son las que permanecen tras la fase de decantación. Pasado un tiempo prudencial, nos daremos cuenta de que algunas ideas toman consistencia, se hacen más grandes, percibimos su potencia y proyección, y sin embargo, otras muchas van perdiendo brillo, desapareciendo de nuestros esquemas de trabajo. Cuando trabajamos con múltiples ideas, este es el proceso natural de selección.

Una vez hayamos alcanzado esas ideas o idea destacada, lo que debemos hacer es buscar referentes sobre la misma, es decir, informarnos sobre si esa idea ya se ha puesto en marcha en otras instituciones, si hay personas que ya han trabajado con los mismos conceptos anteriormente, en qué lugares se han llevado a cabo proyectos similares, etc. Hoy día contamos con una herramienta fantástica para emprender esta investigación: los buscadores de internet. Al introducir en la barra del buscador el título de la exposición o los conceptos claves de la misma, aparecerán algunos resultados que nos orientarán en este sentido. Quizá se haga patente que la idea formulada ya se desarrolló en la institución cultural más importante de una ciudad de referencia tan solo hace dos años. En ese caso, deberíamos pensar en desarrollar otras ideas, porque, generalmente, cuando estas son redundantes no funcionan bien, no suelen ser bien acogidas ni por las instituciones ni por el público en general.

2.2. Ideas que provienen de otras ideas

Al indagar en la programación de distintos museos y centros de arte, será evidente que la mayoría presenten propuestas muy parecidas. Normalmente, encontramos talleres enfocados al público infantil, ciclos de conferencias y cine, visitas guiadas para grupos

con distintas características, etc. Las actividades que se pueden llevar a cabo dentro del espacio expositivo son variadas pero limitadas, lo cual significa que se repiten.

Como gestores de exposiciones o comisarios, debemos conocer las programaciones de los museos y los centros de arte de nuestra ciudad, así como la de otros de renombre e importancia, porque estas pueden convertirse en una fuente de inspiración para nuestros proyectos. Esto no significa que vayamos a copiar las propuestas que se están desarrollando en otros espacios, sino a utilizarlas como estímulo o llave que nos conduzca a nuevas ideas. También debemos contemplar la posibilidad de adaptar ciertas ideas al ámbito en el que estamos trabajando, siempre y cuando citeamos debidamente sus referentes (el museo o el centro en el que se están llevando o llevaron a cabo y el director de la misma). Por este motivo, es recomendable adscribirse a la lista de distribución de correos electrónicos de los museos (las denominadas *newsletters*) que más nos interesen; de esta manera, recibiremos la información de sus exposiciones y actividades.

Nuestras ideas no tienen por qué ser muy innovadoras o revolucionarias, pero sí deben ofrecer algo nuevo al público. La clave está en que el proyecto descubra significados que anteriormente permanecían ocultos, esto será lo que realmente lo haga único. Por ejemplo, la exposición “Surrealism: Desire Unbound” que se celebró en la Tate Modern de Londres entre los años 2001 y 2002, comisariada por Vicent Guilles, Jennifer Mundy y Dawn Ades, ofrecía una diferencia reveladora con respecto a las decenas de exposiciones sobre surrealismo celebradas anteriormente: esta exposición estaba focalizada en el deseo surrealista, recorriendo un camino que iba desde lo sublime hasta la transgresión, y permitiendo a los visitantes ver las obras de arte surrealistas desde un punto de vista inusual ( 2.2).

Que no existan referentes anteriores a los de la idea puede parecer muy positivo al principio, pero realmente esta circunstancia también entraña una serie de retos que debemos asumir. Piensa que vas a generar un proyecto exclusivo y único sobre el que se fijarán todas las miradas críticas. Hay que estar muy seguro de lo que se está haciendo y desarrollar un trabajo teórico y argumental impecable que refuerce, desde todos los puntos de vista, la postura defendida. Puede que la idea sea sumamente interesante, pero si se está en el inicio de la carrera profesional, habrá que demostrar las habilidades como gestor o comisario, y será la exposición la que hable por el profesional. Si lo que se está probando son nuevas experiencias en el ámbito curatorial, probablemente se encuentren algunos obstáculos que saldrán a la luz en el desarrollo del proyecto. En cualquier caso, una planificación adecuada desde el principio (objetivos, espacio, diseño, público, etc.) nos ayudará a superar todos los problemas con los que nos vayamos topando.

Otra recomendación, antes de comenzar a definir nuestro proyecto, es comentar o discutir con un compañero de confianza nuestra idea. Siempre es bueno contar con una visión externa que nos recomiende fuentes bibliográficas, nos hable de proyectos similares o nos prevenga de los problemas potenciales de nuestra idea. Aunque muchos expertos en el tema del comisariado recomiendan registrar la idea del proyecto casi de inmediato para evitar posibles plagios, lo más sensato y sencillo es confiar la idea a contadas personas,

profesionales que sean amigos y que sepamos que están dispuestos a aportar y a ayudarnos. Si se decide registrar la idea, hay que saber, en primer lugar, que las ideas como tal no pueden registrarse; lo que se puede registrar es un documento físico, es decir, un dossier en el que aparezca debidamente desarrollada la idea y se contemple que esta es la base teórica del diseño de un proyecto expositivo concreto, y, en segundo lugar, que existen estrategias que pueden servir como prueba de autoría. La primera opción sería redactar ese documento o dossier de trabajo, llevarlo al registro de propiedad intelectual y registrarlo. Otra opción menos engorrosa es coger ese dossier, meterlo en un sobre y mandárselo a uno mismo por correo certificado. Cuando el sobre llegue a nuestras manos no debemos abrirlo, de esta manera podremos demostrar que la idea fue nuestra con anterioridad.

2.3. Comenzar a definir la idea

Tanto si nuestra idea es completamente original como si proviene de otra idea, debemos comenzar a definirla. Puede que esta primera fase de definición nos asuste un poco porque la magnitud de la misma puede llegar a sobrepasarnos al principio, pero debemos pensar que este es un proceso que trabajaremos despacio y paso por paso.

Una de las maneras más eficaces de elaborar esa primera definición será utilizando la celeberrima teoría periodística de las cinco W, la cual ha sido extensamente descrita por Geoff J. Hart en su artículo “The Five W’s: An Old Tool for the New Task of Audience Analysis” (Hart, 1996: 139-145) (📖 2.3). Este es un concepto vinculado a la redacción y la presentación de noticias, así como a otros tipos de investigación, que persigue la obtención completa de información a través de la verificación de seis preguntas:

- *What?* (“¿Qué?”): nos referimos a la idea o el título del proyecto.
- *How?* (“¿Cómo?”): las técnicas o las actividades que llevaremos a cabo para desarrollar nuestro proyecto.
- *When?* (“¿Cuándo?”): la fecha estimada en la que se celebrará nuestra exposición.
- *Who?* (“¿Quién?”): las personas que trabajarán con nosotros en el desarrollo de la idea (compañeros gestores, museógrafos, diseñadores, educadores...).
- *Where?* (“¿Dónde?”): el lugar o los lugares en los que creemos que podría exponerse nuestra idea.
- *Why or for what?* (“¿Por qué o para qué?”): la finalidad y los objetivos del mismo.

Si a estas preguntas añadimos algunas más, como, por ejemplo: ¿para quién? o ¿con qué recursos?, perfilaremos aún mejor esa primera definición. Para que todas esas ideas y conceptos no queden en el aire, es recomendable anotar tanto las preguntas como las respuestas, de esta manera tendremos un buen material inicial de trabajo. Una vez hayamos realizado este primer acercamiento a la definición de nuestro proyecto, pasaremos a la redacción del anteproyecto.

2.3.1. El anteproyecto

Tras haber llevado a cabo ese primer acercamiento a través de una serie de simples preguntas, vamos a elaborar un documento de trabajo más contundente, una especie de borrador en el que redactemos las ideas más importantes, planteemos los objetivos, y anotemos los problemas potenciales que podamos encontrar en el futuro. Este documento será el germen del proyecto expositivo escrito, y lo utilizaremos de manera oficial para presentar nuestra idea, y el modo exacto de llevarla a cabo, a la institución en la que trabajemos o a diversos espacios que creamos que puedan estar interesados en nuestra propuesta. Pero ¿por qué es tan importante la redacción de este documento? Tal y como indica el gestor cultural Álvaro Vargas en su libro *Cómo diseñar y vender un proyecto cultural*:

- *Porque nos ayuda a establecer prioridades.* Sabremos a qué debemos atender en primer lugar, no dejar asuntos importantes para el último momento.
- *Optimizar los recursos.* En nuestra profesión es muy habitual tener que trabajar con pocos recursos, tanto humanos como económicos, por ello tendremos que aprender a sacar el máximo partido de ellos, y para ello resulta fundamental el desarrollo del proyecto expositivo.
- *Como herramienta de control.* Será un documento de consulta para saber si vamos por el camino que habíamos trazado al principio o si nos estamos desviando del camino inicial.
- *Poseer un documento escrito que nos servirá para presentar a diferentes interlocutores a la hora de las entrevistas.* Este documento, debidamente redactado y diseñado, será la muestra de nuestra profesionalidad y seriedad en el trabajo.
- *Poner en marcha al equipo de trabajo.* El desarrollo del proyecto facilita la interacción entre todos los miembros del equipo que lo llevarán a cabo (montadores, artistas, conservadores...), y fomenta el intercambio de ideas, opiniones, mejoras, así como la coordinación y el conocimiento entre los diferentes componentes (Vargas, 2016: 8-9).

En relación con las versiones de este documento, concreta Álvaro Vargas, han de existir dos:

- *Versión interna:* es la que utilizará el equipo de trabajo, en la que deberán aparecer todos los apartados del proyecto perfectamente descritos.
- *Versión externa:* no existirá una única versión externa, sino tantas como interlocutores existan. De la versión interna extraeremos los apartados que nos interese presentar a, por ejemplo, patrocinadores, instituciones o medios de comunicación. Debemos tener la capacidad de adaptar el discurso a nuestros interlocutores (Vargas, 2016: 10).

Tal y como indica el gestor, este documento debe presentarse en conjunto, lo cual significa que, aunque seamos varias personas trabajando en el mismo, debe ser una persona la que lo redacte con el objetivo de que el documento tenga un estilo de redacción uniforme. Además, destaca Vargas, una de las consideraciones más importantes a la hora de elaborar un proyecto de este tipo es ser realista (Vargas, 2016: 10-11). Los inicios suelen ser emocionantes y esa emoción nos puede hacer obviar los problemas que puedan surgir en el camino (no tener la capacidad necesaria para desarrollar el proyecto o no poder conseguir el dinero que pensábamos que obtendríamos, por ejemplo); por ello, debemos tener una perspectiva realista a la hora de redactar nuestro proyecto e intentar anticiparnos a los posibles problemas.

A lo largo del manual, iremos estudiando las distintas partes que deben integrar nuestro proyecto expositivo escrito, así como su forma de redacción y presentación. Pero volvamos a ese anteproyecto, al origen del documento oficial, ¿qué datos debemos considerar en el mismo? Seguiremos las líneas generales del esquema diseñado por Adrian George en su libro *The Curator's Handbook* (George, 2015: 58-59):

- Definir quiénes son los responsables de este proyecto: el comisario, el gestor u otros agentes que vayan a participar en la dirección del mismo. Resultaría muy útil incluir sus datos personales: nombre, NIF, dirección de correo electrónico y teléfono para tenerlos a mano en caso de que hagan falta. También podemos incluir una breve biografía de cada miembro en el caso de que su recorrido sea especialmente destacable.
- La fecha en la que comenzamos a trabajar en el proyecto. Aunque este dato pueda resultarnos superficial, es necesario para tener una perspectiva temporal del desarrollo de nuestro trabajo, y nos servirá para no prolongar excesivamente el mismo. El tiempo que se emplea en el desarrollo del diseño de una exposición es muy variable: los proyectos de comisarios independientes para espacios pequeños o medianos como galerías o centros de arte no suelen exceder el año, sin embargo, los grandes museos o las instituciones importantes pueden dedicar a una exposición varios años, dependiendo de la envergadura del proyecto. Un ejemplo de ello sería la exposición que el Victoria and Albert Museum dedicó a la moda italiana en 2014. La comisaria, Sonnet Stanfill, explicaba a la revista *Vogue*: “Llevamos casi 5 años trabajando para construir el imaginario que compone la exposición, desde 1914 hasta hoy [...]” (🖥️ 2.4).
- Hacer una propuesta de espacio. Puede ocurrir que al inicio del desarrollo del proyecto tengamos la idea clara, pero no el lugar que pueda alojarla. Quizá estemos trabajando en una exposición que pueda ser materializada en diversos lugares, o quizá estemos desarrollando un proyecto para un lugar específico (véase el capítulo 1). Sea cual sea la circunstancia, debemos anotar todas las

- posibilidades que contemplemos porque de esta manera nuestro proyecto será diseñado de cara a una realidad, a un o unos espacios concretos.
- Razonar la decisión del espacio o de los espacios en los que hemos pensado (a menos que hayamos sido contratados por una institución para desarrollar un proyecto específico). Si estamos trabajando como gestores o comisarios independientes, esta parte resulta fundamental, ya que será una de las vías más efectivas para vender nuestro proyecto. Imaginemos que estamos trabajando en una exposición que trata el tema de la ceguera en el arte, y queremos que nuestra propuesta sea patrocinada por la Fundación ONCE y exhibida en el stand de la ONCE de la feria ARCO (Madrid). A la hora de presentar nuestro proyecto a la Fundación ONCE, tendremos que argumentar que está en consonancia con los objetivos que ellos persiguen y las líneas que defienden. La clave reside en encontrar una razón o unas razones de peso por las cuales nuestro proyecto es idóneo para un lugar o unos lugares concretos.
 - Una propuesta de fecha de inicio de la exposición (inauguración). Aunque todavía no estemos seguros de la temporalidad que va a tener nuestra exposición, es importante pensar cuál es la fecha más adecuada para el inicio de la exhibición.
 - Razonar la decisión de la fecha de inicio, es decir, de la inauguración. Resulta interesante argumentar este aspecto porque quizá queramos hacerla coincidir con un evento importante (una feria de arte, un concierto, un aniversario...) que añade sentido a nuestro proyecto. Por ejemplo, la exposición que el Museo Reina Sofía dedicó al Guernica de Picasso en 2017, “Piedad y terror en Picasso. El camino a Guernica”, con motivo de su 80.º aniversario, y en la que se expusieron, además del Guernica, diversos bocetos y obras de Picasso provenientes de diferentes museos ( 2.5).
 - Prever la escala de nuestro proyecto. ¿Qué espacio vamos a necesitar? Evidentemente, una exposición pequeña o mediana diseñada para una galería o un centro de arte no tiene la misma envergadura que una feria de galerías, las cuales suelen ubicarse en grandes pabellones; por ello, este es un aspecto que debemos contemplar.
 - Definir el tipo de objetos o trabajos que van a integrar la exposición: material documental, audiovisual, piezas arqueológicas, escultura, pintura, etc.
 - El concepto de la exposición. No hablamos de la idea en sí, sino de las tipologías o las características generales de la misma. Definir, por ejemplo, si la exposición será temporal, itinerante, retrospectiva, temática, etc. (véase el capítulo 1).
 - Describir la relevancia que nuestro proyecto puede llegar a tener en el ámbito en el que lo vamos a desarrollar. ¿Qué impacto puede llegar a tener en la sociedad a la que se presenta? ¿Será relevante para la dinámica cultural del lugar? ¿Puede suponer una aportación de peso para el mundo del arte? ¿Ofrece una visión novedosa sobre un tema concreto?

Primer paso: la idea

- Exposiciones previas que hayan tratado el mismo tema o que puedan ser similares. Debemos tener en cuenta cuándo se han celebrado estas exposiciones y describir en qué difieren de nuestra propuesta.
- ¿Cuál es nuestro público potencial? Por norma general, los gestores de exposiciones y los comisarios buscan llegar al máximo número de personas y de sectores sociales posibles (educativo, grupos en riesgo de exclusión, etc.). Un asunto diferente sería que la institución para la que trabajamos nos solicite un proyecto para un grupo social concreto, en este caso sí debemos contemplar las especificidades del mismo.
- Detalles de la futura publicación. Debemos plantear qué autores podrían participar en la publicación del catálogo (expertos en el tema, investigadores, críticos, etc.), así como pensar en los posibles editores, imprentas, etc.
- En caso de que vayamos a trabajar con obras de artistas, sería recomendable hacer una lista inicial de estos y de los trabajos artísticos que compondrán la exposición.
- Breve biografía de cada artista en la que aparezca su fecha de nacimiento, de su fallecimiento si ya ha muerto, su nacionalidad y algunos datos escuetos de sus obras.

En el siguiente ejemplo observamos un anteproyecto redactado:

Ejemplo 2.1. Anteproyecto redactado

Título: RELATOS DE LA PINTURA CONTEMPORÁNEA ESPAÑOLA

1. Gestores/comisarios responsables

1. María Teresa Sánchez Romero (Valladolid, 1983)

DNI: 15427865-A

Tfno.: 665873922

Correo: sanchezromero@hotmail.com

María Teresa es licenciada en Historia del Arte por la Universidad Autónoma de Madrid (2007) y especialista en pintura abstracta española.

2. Francisco Javier Bonachera González (Valencia, 1975)

DNI: 94726487-W

Tfno.: 698731126

Correo: bonacheragonzalez@yahoo.es

Francisco Javier es licenciado en Bellas Artes por la Universidad de Valencia (1995) y experto en relato pictórico contemporáneo.

2. Fecha de inicio del proyecto Miércoles, 19 de julio de 2017

[.../...]

Ejemplo 2.1. Continuación

3. <i>Propuesta de espacios</i>	1. Galería Marina Suanes (Madrid). 2. Sala Cultural de la provincia de Madrid.
4. <i>Razonamiento de los espacios</i>	– Galería Marina Suanes (Madrid): esta galería representa a cinco pintores españoles contemporáneos (Juan Gris, Remedios Varo, Pablo Palazuelo, Gerardo Delgado y José María Bermejo), y, por lo tanto, puede estar interesada en un proyecto de pintura española contemporánea. – Sala Cultural de la provincia de Madrid: anualmente, la sala de la provincia exhibe un proyecto de pintura contemporánea española que es encargado a un gestor o a un equipo de gestores independientes a través de concurso público. La idea es presentar nuestro proyecto al concurso e intentar ganarlo.
5. <i>Fecha aproximada de exposición (inauguración)</i>	Desde el 21 de febrero de 2018.
6. <i>Razonamiento de la fecha</i>	Queremos que nuestra exposición se inaugure el 21 de febrero de 2018 para que coincida con la apertura de ARCO Madrid. La feria ARCO genera una dinámica muy interesante en la ciudad de Madrid (visitas a galerías, centros de arte, museos...) durante los días que se celebra; por ello, creemos que sería una buena fecha para inaugurar la exposición.
7. <i>Espacio de nuestro proyecto</i>	Nuestro proyecto requiere un espacio expositivo mediano, techado y cerrado (de 7 m × 10 m × 3,5 m aprox.: 70 m ² aprox.).
8. <i>Materiales expositivos</i>	La exposición contará con diez pinturas sobre lienzo de diversos formatos (pequeño, mediano y grande), además de un video documental (material audiovisual) en el que aparecerán algunos de los artistas hablando sobre el proceso creativo de sus obras.
9. <i>Concepto de la exposición</i>	La exposición tiene un carácter colectivo (porque participan varios artistas) y retrospectivo (porque se repasa una etapa pictórica concreta de nuestro país).
10. <i>Relevancia de nuestra exposición</i>	– Nuestra exposición supone una reflexión necesaria sobre la pintura española contemporánea, ya que no se ha celebrado en España ninguna muestra colectiva de este tipo. – Dentro del circuito de exposiciones en Madrid puede resultar una propuesta atractiva para los amantes del arte y, en concreto, los aficionados a la pintura. – Desde el punto de vista didáctico también tiene posibilidades ya que su discurso puede entroncar con los temarios de Educación Plástica (ESO), con los de Historia del Arte (Bachillerato) y puede resultar de sumo interés para los estudiantes universitarios de Bellas Artes, Historia del Arte, Restauración y Periodismo Cultural. – Es una exposición ideal para trabajar con grupos de jubilados y grupos en riesgo de exclusión social por su carácter histórico y político.

[.../...]

Ejemplo 2.1. Continuación

11. <i>Exposiciones previas</i>	Aunque en España se han celebrado numerosas exposiciones dedicadas a la pintura española contemporánea (surrealismo, cubismo, abstracción, etc.), ninguna plantea una visual histórica que reúna obras de todos los estilos y tendencias. El antecedente más claro sería la exposición titulada “Spanish painting. From Picasso to Antonio López”, celebrada en el año 1999 en el MOMA (Nueva York). Esta exposición planteaba un recorrido exhaustivo por la historia de la pintura contemporánea española, pero desde una perspectiva extranjera, reproduciendo algunos estereotipos que consideramos erróneos.	
12. <i>Público potencial</i>	Aunque la temática de la exposición está dirigida al amplio público, creemos que nuestros públicos potenciales son: <ul style="list-style-type: none"> – Profesionales investigadores del ámbito de las humanidades y las bellas artes. – Grupos de estudiantes universitarios (Bellas Artes, Historia del Arte y Periodismo Cultural). – Grupos de estudiantes de Bachillerato (16-18 años). – Grupos de adolescentes, estudiantes de ESO (12-16 años). – Grupos de escolares (4-12 años). – Grupos de jubilados. – Grupos en riesgo de exclusión social. 	
13. <i>Relevancia de nuestra exposición</i>	Se llevará a cabo un catálogo de la exposición compuesto por las siguientes partes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción y presentación: texto a cargo del director del espacio expositivo. 2. Texto curatorial: los gestores de la exposición/comisarios. 3. Texto sobre la evolución pictórica en la contemporaneidad española: un texto que podría ser elaborado por el crítico de arte Juan Carlos Martín Figares. 4. Imágenes y comentario de las obras: los gestores de la exposición/comisarios. 5. Cierre y agradecimientos: gestores de la exposición/comisarios. Propuesta diseñadores: Rafael BOTO Diseño Editorial (Madrid). Propuesta imprenta: Cañizares e Hijos (polígono industrial Los Olivos, Madrid).	
14. <i>Artistas participantes y obras</i>	<i>Artistas</i>	<i>Obras</i>
	1. Juan Gris	<i>Mujer sentada, 1917</i>
	2. Joan Miró	<i>Pintura (La macha roja), 1925</i>
	3. Benjamín Palencia	<i>Tierras silúricas, 1931</i>
	4. Joan Ponç i Bonet	<i>Ictiol, 1948</i>
	5. Equipo 57	<i>Interactividad cine I, 1957</i>
	6. Pablo Palazuelo	<i>Omphale II, 1962</i>

[.../...]

Ejemplo 2.1. Continuación

	<i>Artistas</i>	<i>Obras</i>
	7. Manolo Millares	<i>Asesinato del amor</i> , 1966
	8. Luis Gordillo	<i>La familia</i> , 1972
	9. Gerado Delgado	<i>Doble cristal gris-rosa</i> , 1977
	10. Carmen Laffón	<i>Coria del Río</i> , 1983-1985
15. Breve biografía de los artistas	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Juan Gris (Madrid, 1887-Boulogne-sur-Seine, 1927)</i>. Pintor e ilustrador español que desarrolló su actividad principalmente en París. Es considerado uno de los maestros del cubismo. 2. <i>Joan Miró (Barcelona, 1893-Palma de Mallorca, 1983)</i>. Pintor, escultor, grabador y ceramista español considerado uno de los máximos representantes del surrealismo. 3. <i>Benjamín Palencia (Barrax, Albacete, 1894-Madrid, 1980)</i>. Pintor español, fundador de la Escuela de Vallecas junto al escultor Alberto Sánchez. En el amplio conjunto de su obra destaca la poética del paisaje castellano definida por la generación del 98. 4. <i>Joan Ponç i Bonet (Barcelona, 1927-Saint Paul de Vence, 1984)</i>. Pintor contemporáneo español, adscrito al movimiento surrealista. Fue fundador y director de la revista <i>Dau al Set</i>. A partir de esta revista, se formó el grupo artístico homónimo de marcado carácter rupturista. 5. <i>Equipo 57 (1957- 1962)</i>. Grupo de artistas españoles (escultores, arquitectos y pintores), fundado en el café Rond Point de París, que se apartaron del informalismo para cultivar un estilo abstracto geométrico de cromatismos intensos. 6. <i>Pablo Palazuelo (Madrid, 1915-Madrid, 2007)</i>. Pintor, grabador y escultor español. Uno de los principales representantes de la pintura abstracta geométrica y minimalista en España. 7. <i>Manolo Millares (Las Palmas de Gran Canaria, 1926-Madrid, 1972)</i>. Pintor y grabador canario. Cofundador del Grupo El Paso en 1957. Desde 1949 se dedica a la pintura abstracta. Realizaba sus obras con sacos agujerados, tela de arpillera y cuerdas en las que pegaba objetos sacados de la basura. 8. <i>Luis Gordillo (Sevilla, 1934)</i>. Pintor español y una de las principales figuras del arte abstracto y pop en España. De gran prestigio internacional, sus obras se pueden contemplar en los principales museos de arte contemporáneo de Norteamérica y Europa. 9. <i>Gerardo Delgado (Olivares, Sevilla, 1942)</i>. Pintor y arquitecto español cuya obra se caracteriza por la búsqueda e imbricación constante de la abstracción, la geometría, la música y la arquitectura. 10. <i>Carmen Laffón (Sevilla, 1934)</i>. Pintora, escultora figurativa española. Premio Nacional de Artes Plásticas y académica de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando. Podemos catalogar su obra como una figuración lírica extremadamente sensible, siendo sus vistas del coto de Doñana un verdadero prodigio de depuración estilística y de intensidad estética. 	