

# *Fascinados por Oriente:* coordinación técnica de una exposición comunicativa y su proceso de evaluación

Arantxa Chamorro Malagón  
Subdirección General  
de Promoción de las Bellas Artes  
Madrid

Arantxa Chamorro es licenciada en Historia del Arte y desde 2006 pertenece al Cuerpo de Ayudantes de Museos. Trabaja en la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes desde 2007, dedicándose a la coordinación de exposiciones temporales y supervisión de montajes expositivos. Además, está implicada en proyectos relacionados con la elaboración de estudios de público y la evaluación de la efectividad comunicativa de exposiciones. Ha participado como docente en másters, cursos y seminarios sobre museología y exposiciones. Anteriormente trabajó en el Museo de León y en el Museo del Greco (Toledo).

aranxa.chamorro@mecd.es

**Resumen:** El objetivo de este artículo es analizar los pormenores del trabajo de coordinación técnica tal y como se ejecuta desde la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes. La exposición de referencia es un ejemplo complejo, completo e idóneo para explicar el largo proceso de gestión que lleva asociado un proyecto de esta categoría. Además, presenta un nuevo sistema de trabajo en el que la parte científica y la divulgativa conviven dentro de un extenso equipo productor que aúna sus esfuerzos para conseguir como resultado una exposición eficaz a nivel comunicativo. El proceso de evaluación en tres momentos discurre paralelo al proceso de gestión tomando las dimensiones de una herramienta ineludible para alcanzar los objetivos fijados.

**Palabras clave:** Coordinación técnica, Exposición, Evaluación, Gestión.

**Abstract:** The purpose of this article is to analyze the details of the technical coordination as it is carried out by the Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes. The above-mentioned exhibition serves as a complex, comprehensive and suitable example to explain the long management process required by an exhibition of this type. Furthermore, a new working system is introduced, in which the scientific and popularizing parts coexist within an extensive produ-

cing team that joins forces to obtain an effective exhibition from a communicative perspective. The evaluation process in three steps runs in parallel to the management process, evolving into an essential piece to achieve the established objectives.

**Keywords:** Technical coordination, Exhibition, Evaluation, Management.

El proyecto de la exposición *Fascinados por Oriente* fue entregado en la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes por el equipo técnico del Museo Nacional de Artes Decorativas en el año 2008. Desde el primer momento, fue presentado como la primera exposición de un programa experimental elaborado por el centro para probar la eficacia de diversos recursos museográficos que permitiesen, por un lado, comunicar a los visitantes la riqueza de los objetos y, por otro, conectar con los intereses de la sociedad actual (fig. 1).

Teniendo en cuenta esta premisa, la idea encajaba perfectamente con la nueva línea iniciada por la Subdirección, centrada en la evaluación comunicativa de las exposiciones, la cual había comenzado con la evaluación sumativa de la exposición itinerante *Talaveras de puebla* (Caballero, 2008).

Así, se puso en marcha un nuevo sistema de trabajo donde el comisario tradicional fue sustituido por un exten-

Figura 1 (página siguiente). Imagen de la exposición *Fascinados por Oriente*.

fasciados

0430-30  
POR



so equipo productor constituido por personal responsable de la elaboración del contenido científico, personal encargado de transformarlo en un guion comunicativo, diseñador, equipo de conservación, asesoría científica para la evaluación, etc.

Entre todos, formamos una extensa ficha técnica que no solo sirvió para engordar la guía/catálogo que acompañó a la exposición, sino también para poner en marcha lo que más tarde bautizaríamos como “comisariado asambleario”<sup>1</sup>; un sistema de trabajo que, si a corto plazo nos trajo largas sesiones de debate, encuentros y desencuentros de diversa índole, a largo plazo reportó grandes satisfacciones y llamativos resultados.

### Diferentes tipos de exposiciones temporales, diferentes formas de coordinación

Las tareas que implica la coordinación técnica de una exposición temporal varían mucho de unos proyectos a otros. Resumiendo mucho, podríamos diferenciar tres tipos de exposiciones que equivaldrían a tres tipos diferentes de coordinación.

El primero, corresponde a aquellas exposiciones que ya han sido pensadas, desarrolladas y presentadas en alguna sede. Son el resultado de un proyecto previo que ha sido gestionado, en buena parte, con anterioridad. En este caso, el trabajo de coordinación consiste en adecuar el proyecto a la nueva sala y en llevar a cabo las gestiones necesarias para conseguir trasladar las piezas que lo componen a su nuevo destino.

Las exposiciones que podemos denominar de colección propia son aquellas que un museo plantea a partir de sus propios fondos, los cuales presentará renovados a la luz de un discurso museológico original. Se trata pues, de coordinar movimientos internos de piezas y su posterior montaje expositivo.

Aunque ningún tipo es sencillo pues siempre se presentan imprevistos que

complican el trabajo, sin duda, las exposiciones que suponen un mayor trabajo de coordinación técnica son aquellas que implican la gestión de préstamos ya que, de base, originan la contratación de más servicios, así como la interlocución con más agentes implicados, concretamente, con los prestadores que, en ocasiones, pueden llegar a ser muy numerosos.

*Fascinados por Oriente* se encuentra dentro de este tipo por lo que, a lo largo de estas líneas, repasaremos detalladamente los pasos que suscita la gestión de un proyecto de esta envergadura prestando, en todo momento, especial atención a los plazos temporales que marcaron la agenda del equipo productor que hemos presentado en la introducción.

### Nuestro caso concreto: *Fascinados por Oriente*

Antes de comenzar, debemos aclarar que *Fascinados por Oriente* contaba con una particularidad añadida que se sumaba a la complejidad general de una coordinación habitual. Como decíamos, el motor que movía el proyecto siempre fue crear una exposición comunicativa que transmitiese la idea principal del discurso expositivo: “¿Qué es y qué ha sido Oriente para Occidente? ¿Un mito o una realidad?”.

Para conseguirlo y comprobar la efectividad comunicativa real de la muestra, pusimos en práctica el modelo descrito por Shettel, Bitgood y Screven, el cual propone una triple evaluación de la exposición en tres momentos concretos del proceso de creación de la misma. De este modo, en la etapa de planificación llevamos a cabo la evaluación previa; en la fase de diseño, la evaluación formativa y, una vez inaugurada, la evaluación sumativa.

Como se buscaba que el proceso no solo fuese interesante para obtener un conocimiento científico y certero que archivar y aplicar en próximos proyectos similares, sino para lograr la aplicación directa de los resultados y mejorar la

<sup>1</sup> Término acuñado por Rafael Suárez, del estudio mayo&mas.

eficacia comunicativa de *Fascinados por Oriente*, fue necesario ajustar la agenda de la evaluación a la agenda habitual de una coordinación de este tipo. Así, se consiguió que los resultados de la evaluación previa sirvieran para ajustar el objetivo definitivo del proyecto, la evaluación formativa para aclarar ciertos aspectos conflictivos del diseño museográfico planteado y la evaluación sumativa para comprobar en qué medida, todo ello, había servido para incrementar el conocimiento del público sobre el tema principal del discurso.

Normalmente, el proyecto llega a las manos del coordinador con una antelación de entre seis meses y un año antes de la fecha prevista de inauguración, justo después de haber pasado el filtro del estudio de viabilidad cultural y el estudio de viabilidad económica<sup>2</sup>. Una vez valorado y aprobado, comienza la primera fase de la gestión práctica, en el caso de *Fascinados por Oriente*, un año y medio antes de la inauguración<sup>3</sup>.

Siguiendo el esquema del manual *Exposiciones temporales. Organización, gestión y coordinación*, diferenciamos tres etapas: Preparación, Montaje/exhibición, Clausura/desmontaje.

## 1. Etapa de preparación

Para comenzar el trabajo es necesario disponer del proyecto expositivo y del listado de piezas que compondrán la muestra; ambas cosas, cuanto más cerradas y ajustadas a los recursos disponibles, más facilitan el trabajo posterior.

En el caso de *Fascinados por Oriente*, el proyecto inicial fue variando debido a que el primer documento tenía un carácter eminentemente científico que, poco a poco, se fue transformando en un guion divulgativo; muchas veces por la revisión del equipo de comunicación y otras muchas, por los resultados de la evaluación que se fueron aplicando tal y como se fueron obteniendo.

Estos cambios fueron asumidos desde el principio por el bien del resultado; sin embargo, supusieron un doble esfuerzo de coordinación pues encajar cada cambio en el rígido procedimiento

administrativo común que rige nuestros tiempos, no siempre se presenta sencillo. Por un lado, es necesario velar por el cumplimiento de los plazos necesarios para llegar a tiempo con la contratación requerida y, por otro, una vez iniciada esta, vigilar que los cambios sugeridos por el equipo productor no supongan ninguna acción no contemplada en los pliegos técnicos elaborados con antelación y tramitados por el servicio económico.

Teniendo el proyecto inicial y un primer listado de piezas en la mano, se produce el primer contrato necesario para que el proyecto avance, y es el momento de encargar el diseño inicial de la muestra. En este caso, el estudio seleccionado fue mayor al que, desde un principio, se le explicó que este era un proyecto un tanto especial y que estaríamos sujetos a los cambios desprendidos de la evaluación que estábamos preparando. De este modo, quedaba claro que tanto el discurso expositivo que le entregábamos en aquel momento como sus propias propuestas de diseño, podrían variar aunque esto supusiese un esfuerzo extra para todas las partes implicadas.

Paralelamente, comenzaba la tarea más complicada e importante para todo coordinador de exposiciones: la gestión de préstamos.

En el caso de *Fascinados por Oriente*, aunque el grueso de piezas pertenecía a la rica colección oriental del Museo Nacional de Artes Decorativas, sí se presentaba la necesidad de cubrir algunos vacíos con préstamos que completaran el discurso e hiciesen que tomara sentido completo.

Después de estudiar la procedencia de las piezas y descartar algunos préstamos propuestos, bien por encarecer demasiado el proyecto y no encajar con el presupuesto máximo adjudicado a la exposición, bien porque no encajaban en el diseño planteado, el número de prestadores ascendió a 19, entre los que se encontraban instituciones públicas, privadas y particulares.

Es fundamental lanzar cuanto antes la solicitud de préstamos pues, de los

<sup>2</sup> Los proyectos que llegan a la SGPBA pasan, para ser aprobados, un estudio de viabilidad cultural y un estudio de viabilidad económica; pormenores descritos en el manual *Exposiciones temporales. Organización, gestión y coordinación*. Disponible on line: <http://www.calameo.com/read/000075335c170df373e7f>.

<sup>3</sup> El trabajo de coordinación técnica comenzó en septiembre de 2008 y la inauguración se produjo en diciembre de 2009.

Las solicitudes de préstamo de *Fascinados por Oriente* fueron lanzadas con un año de antelación a la fecha de inauguración; como en todos los casos, el envío incluía una carta de presentación, un *dossier* de la exposición, el *facility report* de la sala donde iría alojada la pieza o piezas solicitadas, y el formulario de préstamo

préstamos aprobados, depende la parte más importante de la contratación: seguro, montaje expositivo y transporte. Los pliegos técnicos para abrir la tramitación que implica la preparación de un procedimiento abierto o negociado<sup>4</sup>, tienen que estar preparados con una prudente antelación y ajustarse a las necesidades reales de la muestra; aún ajustándolos al máximo, siempre surgen imprevistos que se traducen en problemas de necesidades no cubiertas que implican un incremento de presupuesto para subsanarlos. Lo deseable es que esta situación se produzca lo menos posible.

Las solicitudes de préstamo de *Fascinados por Oriente* fueron lanzadas con un año de antelación a la fecha de inauguración; como en todos los casos, el envío incluía una carta de presentación, un *dossier* de la exposición, el *facility report* de la sala donde iría alojada la pieza o piezas solicitadas, y el formulario de préstamo<sup>5</sup>.

El *facility report* es fundamental pues de él depende, en buena parte, que el prestador acceda a la cesión temporal de su pieza. Sin embargo, el documento más importante es el formulario de préstamo que si es firmado por la institución que cede la pieza adquiere el valor de un contrato de préstamo. En él se requieren datos fundamentales sobre la pieza: estado de conservación, localización, medidas, necesidades especiales de transporte y de montaje, valoración económica, disponibilidad o no de imágenes para el catálogo... Con la información que se desprende de los formularios de préstamo es posible elaborar los pliegos técnicos para contratar seguro, transporte y montaje expositivo.

Lo que sobre el papel parece sencillo, no lo es siempre en el plano concreto de los hechos. A simple vista puede parecer exagerado lanzar las solicitudes con un año de antelación, pero la experiencia nos dice que este es el momento adecuado. Pueden pasar varias cosas que retrasan el proceso que estamos describiendo.

Cuando una institución recibe la solicitud de préstamo para una exposición temporal, los departamentos de

colecciones y de documentación tienen que comprobar si la pieza está disponible para el periodo de tiempo requerido; el departamento de conservación y restauración tiene que hacer un informe favorable o no sobre el estado de la pieza y la conveniencia o no de que salga del centro. Finalmente, la dirección, con toda la información sobre la mesa, toma la decisión. En las instituciones con patronato, el proceso se dilata aún más pues la autorización de salida tiene que ser sometida a discusión en una reunión oficial que no suele producirse a diario, sino con una periodicidad preestablecida que a veces se retrasa más de lo deseable por la organización de la exposición.

Lo habitual es que la petición de préstamo se dirija a la institución donde se encuentran las piezas pero, en ocasiones, las piezas son depósitos que en realidad tienen otra titularidad. En este caso, la decisión final es del titular de la obra y no de la institución depositaria. Esto hace que, conocido el dato de la titularidad, el proceso vuelva a comenzar. En *Fascinados por Oriente*, los trámites de gestión de préstamo con el que aparentemente era un solo prestador, se vieron triplicados por esta situación.

Otro caso muy común son los préstamos condicionados. A menudo, la respuesta positiva al préstamo encierra un requerimiento añadido. Por ejemplo, una respuesta muy común es que el préstamo de una pieza es posible solo previa restauración de la misma, restauración que el peticionario tendría que financiar. También son comunes los préstamos que implican una retribución económica. En estos casos, hay que acudir al margen presupuestario con el que contamos y valorar hasta qué punto el préstamo se puede llevar a cabo bajo las nuevas condiciones o si es mejor intentar sustituirlo por otro. De nuevo, el proceso volvería a comenzar.

Las negativas tampoco son sencillas. Pocas veces se trata de un *no* rotundo ya que suele primar la buena disposición. Es muy típico que la misma institución que deniega una pieza proponga otra similar, lo cual genera un nuevo trámite que, en

<sup>4</sup> Los contratos por los que se rige la administración pública se encuentran regulados por la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.

<sup>5</sup> Modelos disponibles en <http://www.mcu.es/promoArte/SC/procedimientosAdministrativos/index.html>.

este caso, comenzaría con la consulta al equipo científico de lo adecuado o no de la pieza propuesta. Si la respuesta es afirmativa, el proceso se repite enviando una nueva solicitud de préstamo.

Todos los casos señalados se dieron a lo largo de la gestión de préstamos de *Fascinados por Oriente*. Así, a pesar de haber lanzado la solicitud con una antelación razonable, llegamos a preparar los pliegos de contratación con el tiempo justo y algún sobresalto en la memoria.

El seguimiento y control de préstamos requiere un exhaustivo examen y registro de cada dato extraído de los formularios y de la información que los prestadores van transmitiendo por cualquier otra vía. A riesgo de que parezca una obviedad, incidir en este punto es fundamental pues no solo se trata de tener en cuenta cada dato, sino de saber transmitirlo a quien corresponde.

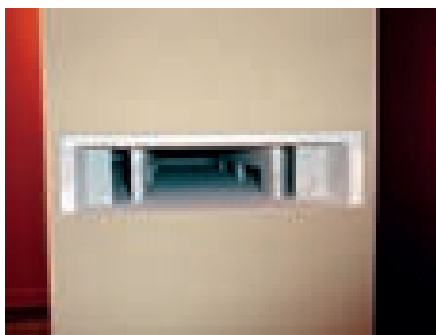
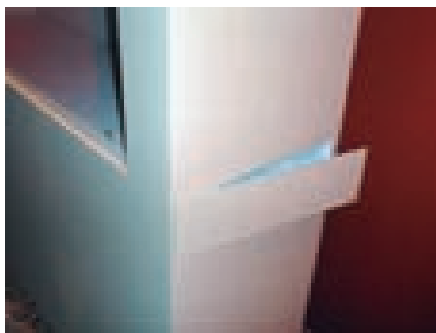
Por ejemplo, los datos relacionados con las condiciones idóneas de exhibición (temperatura y humedad) para cada pieza, deben ser tenidos en cuenta por el equipo de conservación que determinará qué parámetros se pueden cumplir y cuáles necesitan una infraestructura singular que haya que encargar a tal efecto<sup>6</sup>. El equipo de diseño también deberá conocer estas singularidades de modo que, si un objeto requiere un determinado tipo de vitrina, alarma o anclaje, lo tenga previsto, diseñado y listo para pasarlo al pliego técnico del montaje expositivo. Sin perder de vista el presupuesto asignado al proyecto, es imprescindible dar solución a los problemas de conservación preventiva de modo que ninguna pieza sufra deterioro alguno.

Dado que en *Fascinados por Oriente*, las vitrinas encerraban objetos de diversos materiales, fue necesario el estudio pormenorizado de la convivencia de distintas materias en un mismo espacio. Para conseguir que todas estuviesen en el ambiente idóneo se plantearon diversas soluciones. En una ocasión, fue necesaria la utilización de una campana de aislamiento dentro de una de las vitrinas que, mientras horrorizaba al equipo de diseño, tranquilizaba al de conservación, a prestadores y a la organización

que se había comprometido mediante la firma del formulario de préstamo, a velar por su bienestar. Además, para evitar las vitrinas climatizadas, inviables por motivos presupuestarios, se utilizó un sistema de cajones internos donde depositar el gel de sílice necesario para regular la humedad convenientemente. Se trata de un sistema sencillo y económico pero efectivo, el cual funcionó gracias al trabajo del equipo de conservación del Museo Nacional de Artes Decorativas que llevó a cabo la dura tarea del mantenimiento durante el periodo de la muestra (figs. 2 y 3).

Lo mismo sucede con los pormenores del transporte. Si un objeto necesita un *datalogger* que lo acompañe en su traslado, si necesita un tipo de caja específica, una grúa para su manipulación o un medio de transporte determinado, ha de tenerse en cuenta y hacer que aparezca reflejado en el pliego técnico correspondiente.

Otro punto importante reflejado en el formulario de préstamo es la valoración económica de cada pieza, dato fun-



Figuras 2 y 3. Estructura de cajones para el depósito de gel de sílice en las vitrinas.

<sup>6</sup> *Fascinados por Oriente* contó con un plan específico de conservación preventiva llevado a cabo por profesionales de la materia del Instituto del Patrimonio Cultural de España y del Museo Nacional de Artes Decorativas.



La exposición *Fascinados por Oriente* llevó asociado un proyecto de evaluación en tres momentos. La evaluación previa tuvo lugar en la fase de planificación de la exposición, concretamente once meses antes de la inauguración. La finalidad era explorar los intereses, conocimientos previos e ideas erróneas del público potencial de la muestra sobre el tema propuesto

damental para la contratación de la póliza de seguro que cubrirá su movimiento y estancia en la exposición. Aunque es verdad que la contratación del seguro no suele implicar un proceso dilatado, conviene obtener los certificados de seguro de cada prestador lo antes posible. Se trata de un documento muy delicado y cada institución cesionaria los revisa en profundidad de manera que una pequeña variación, en un nombre o similar, es motivo para pedir una corrección que implique la emisión de un nuevo certificado. Además, puede suceder que, bien una pieza, como fue el caso de *Fascinados por Oriente*, bien el conjunto del seguro, ascienda a tal cantidad que sea necesaria la petición de la Garantía del Estado<sup>7</sup> para cubrir su cuantía. La gestión de esta figura depende de la Subdirección General de Protección del Patrimonio Histórico y la decisión última de adjudicarla o no, de la Junta de Calificación, Valoración y Exportación de Bienes del Patrimonio Histórico, la cual se reúne con una periodicidad mensual. Para solicitarla es necesario el consentimiento firmado del prestador y una solicitud elaborada por la entidad peticionaria<sup>8</sup>, en nuestro caso, la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes. Todo ello deberá estar listo antes del traslado de las obras.

Al mismo tiempo que el coordinador recopila estos datos, tiene que controlar que los trámites administrativos necesarios para el movimiento de piezas sigan el camino adecuado. Ha de comprobar que todas las piezas se muevan con su autorización para la salida en regla y a tiempo. Debe exigir copia de la Orden Ministerial o documento similar que acredite que la salida está autorizada por el organismo competente. Lo mismo sucedería con los permisos de importación y aduanas en caso de tratarse de préstamos internacionales.

## Las coordinaciones paralelas

A medida que avanza la gestión de la exposición surgen otros tipos de trabajo de coordinación. Estamos hablando,

fundamentalmente, de la organización de distintos procesos de restauración necesarios para que las piezas estén a punto en el momento de la inauguración y de la preparación de las publicaciones que surgen al hilo de la muestra.

En cuanto al tema de las restauraciones, se pueden dar varios casos. El más habitual es organizar la restauración en el Instituto del Patrimonio Cultural de España que, dependiendo de su disponibilidad, informa positiva o negativamente sobre la posibilidad de llevar a cabo el encargo. Si no es posible por esta vía, o si el titular de las piezas impone como condición específica otro camino para llevar a cabo la restauración, pueden contratarse los servicios de alguna empresa privada para tal fin. En cualquier caso, la restauración conlleva la contratación de un transporte especializado para trasladar las obras hasta el lugar en el que se van a restaurar y de un seguro que cubra los posibles daños que puedan surgir en la acción. En algunos casos, las piezas son restauradas en el mismo lugar al que pertenecen, así sucedió, por ejemplo, con uno de los prestadores de *Fascinados por Oriente*, el Museo del Traje, el cual cuenta con un activo taller de restauración que se ocupó de poner a punto los textiles que cedió para la muestra.

Por otro lado, es necesario ir avanzando en la elaboración de las publicaciones asociadas a la exposición: el catálogo, el cuadríptico y la invitación que deberán estar listas para la fecha de apertura. El coordinador tiene que elaborar un cronograma y hacer que se cumpla para llegar a tiempo. Debe de prever en qué momento tienen que estar entregados los textos, conseguir las imágenes y gestionar sus derechos<sup>9</sup>, contratar el diseño y maquetación, contar con el tiempo para correcciones finales, revisión de pruebas de color y tiempo de impresión. Si no existen buenas imágenes de las piezas que tienen que aparecer en el catálogo, es necesaria la contratación de campañas fotográficas para obtener imágenes de una calidad adecuada. En el caso del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, conta-

<sup>7</sup> Toda la información sobre la Garantía del Estado está disponible en: <http://www.mcu.es/patrimonio/CE/GarantiaEstado/Definicion.html>.

<sup>8</sup> Modelo disponible en: <http://www.mcu.es/patrimonio/CE/GarantiaEstado/ImpresosSolicitud.html>.

<sup>9</sup> La importancia de las imágenes en el proyecto, tanto en la exposición como en la guía/catálogo, hizo imprescindible la dedicación exclusiva de Raquel Cacho, técnico de museos del Museo Nacional de Artes Decorativas, a la ardua tarea de conseguir los permisos necesarios para la exhibición y utilización de las imágenes.

mos con una Unidad que se ocupa de elaborar el programa editorial anual denominado Subdirección General de Documentación y Publicaciones, por lo que también hay que tener en cuenta la coordinación con el mismo, las pautas editoriales marcadas y sus propios tiempos (fig. 4).

En el caso de *Fascinados por Oriente* aún tenemos que hablar de una coordinación paralela más, la referida al proceso de evaluación que tuvo lugar a lo largo del proceso de planificación de la exposición.

### La evaluación previa y formativa: su influencia en el discurso expositivo y en la gestión de la exposición

Como anunciábamos en la introducción, el proyecto de la exposición *Fascinados por Oriente* llevó asociado un proyecto de evaluación en tres momentos siguiendo los planteamientos de Shettel, Bitgood y Screven; analizaremos ahora los dos

primeros dejando para la etapa de montaje/exhibición el tercero de ellos.

En cuanto a contratación, un proceso así exigía el poder disponer de una asesoría científica encargada a Eloísa Pérez-Santos, profesora titular de Evaluación Psicológica de la Universidad Complutense de Madrid, y un servicio para el trabajo de campo que implica la recogida y la informatización de los datos, encargado a Magma Servicios Culturales.

La evaluación previa tuvo lugar en la fase de planificación de la exposición, concretamente once meses antes de la inauguración. La finalidad era explorar los intereses, conocimientos previos e ideas erróneas del público potencial de la muestra sobre el tema propuesto.

Gracias a ella, obtuvimos las primeras directrices para ajustar el discurso expositivo a las necesidades cognitivas del público de manera que el primer guion científico se fue transformando a la luz de los resultados obtenidos. Además, sirvió para fijar los objetivos definitivos del proyecto y, más tarde, una vez inaugurada la muestra, pudimos compa-

Figura 4. Cuadríplico de la exposición *Fascinados por Oriente*.





rar estos resultados con aquellos obtenidos gracias a la evaluación sumativa, consiguiendo saber, exactamente, hasta qué punto se habían cumplido.

El marco muestral fueron visitantes potenciales de más de 12 años de edad que pasaron, en los días establecidos para la toma de datos, por el Museo Nacional de Artes Decorativas, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y CaixaForum Madrid<sup>10</sup>.

Mediante el análisis de los datos obtenidos, descubrimos que el público no tenía claro el marco geográfico al que se referiría *Fascinados por Oriente*, por lo que se decidió aclarar desde el comienzo de la exposición que se trataba del Lejano Oriente. Casi la mitad del público entrevistado pensaba que la influencia de Oriente sobre Occidente fue inexistente a lo largo de la historia y que antiguamente los productos orientales eran desconocidos en España. Se ponía de manifiesto una

idea errónea que habría que desmentir en el discurso, no eliminándola, sino partiendo de ella para construir el nuevo conocimiento. Las Islas Filipinas no aparecían en la mente del visitante de forma espontánea a la hora de hablar del Lejano Oriente, tan solo el público de mayor edad las citaba entre sus respuestas. A la hora de describir Oriente, utilizaban recurrentemente adjetivos como fantástico, exótico, misterioso, prohibido... términos que al estar presentes en el discurso inicial del público podrían ayudar a conectar con sus conocimientos previos y propiciar la comunicación de las ideas. Además, se exploraron las sensaciones e imágenes que evoca Oriente, obteniendo datos que después se aprovecharon como la utilización del rojo en el diseño, la inclusión del olor de las especias en una de las unidades expositivas o la introducción de imágenes manga, de Buda o Mao en la elaboración de la gráfica.

<sup>10</sup> Ambas instituciones mostraron interés por el proyecto y buena disposición a la hora de gestionar los permisos para la toma de datos, gracias a ellas fue posible esta primera fase de la evaluación.

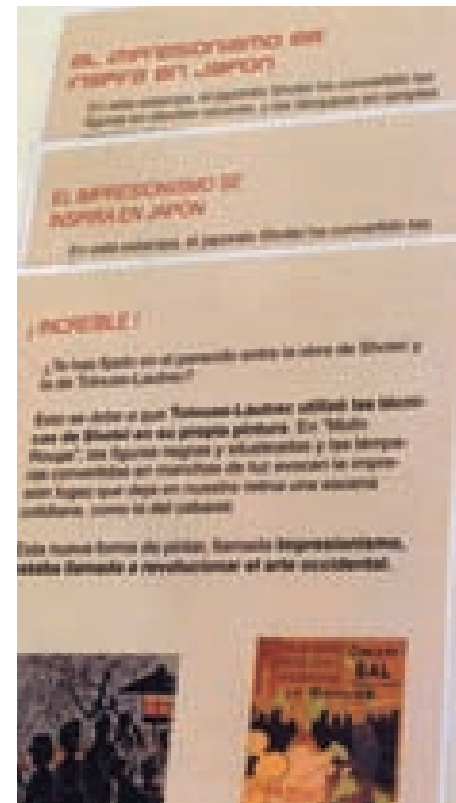


Figura 5 (izquierda). Montaje de unidad expositiva piloto para la evaluación formativa.

Figura 6 (derecha). Distintos modelos de cartelas.

A nivel más práctico, a través de la evaluación previa, se puso de manifiesto que un alto porcentaje del público desconocía la ubicación del Museo Nacional de Artes Decorativas. Detectado el problema, la campaña de difusión fue lanzada con antelación incluyendo siempre, en el material elaborado, la dirección y un plano de situación del museo<sup>11</sup>.

La evaluación formativa se llevó a cabo en la fase de diseño, seis meses antes de la inauguración y antes de elaborar el pliego técnico para la contratación del montaje museográfico, pues estaban por decidir cuestiones que podrían variarlo significativamente.

En este caso, se buscaba información sobre la efectividad comunicativa de determinados elementos museográficos y formas de exponer especialmente problemáticas. Al mismo tiempo, se probaron diferentes estilos de texto buscando la manera de expresar las ideas de la forma más adecuada al público potencial.

Gracias al esfuerzo del equipo productor, se montaron en una sala del Museo Nacional de Arte Decorativas tres unidades expositivas piloto que intentaban recrear el futuro formato de la exposición. Sobre ellas se colocaron los elementos a evaluar y se llevaron a cabo dos tipos de prueba: con aviso previo a los voluntarios del proceso de evaluación en el que estaban inmersos, para probar los soportes elegidos y, sin aviso, para probar la efectividad comunicativa de los diferentes tipos de texto (fig. 5).

Entre otras cosas, comprobamos que el público consideraba adecuados, estéticos y atractivos los títulos de área en vertical tal y como los había pensado el diseñador haciendo un guiño a la escritura oriental; sin embargo, ponía reparos a la hora de leer los subtítulos en esta disposición pues al ser frases más largas suponían un esfuerzo que difícilmente compensaba la parte estética. Asimismo, prefirió la tipografía electrónica en los títulos de las cartelas pese a reconocer que a veces se confundía con cursivas. La idea de colocar las cartelas detrás de las piezas que, en principio, parecía que tendría un efecto negativo sobre el nivel de lectura, no presentó problema alguno.

En cuanto al estilo de los textos, el público optó por los textos explicativos siempre y cuando se evitase el estilo demasiado coloquial con interjecciones que fueron calificadas de “frívolas e infantiles”. Además, el estudio reveló que la inclusión en las cartelas de detalles de piezas que no estaban en la exposición podría ser confuso, por lo que habría que justificar su presencia de una forma más clara<sup>12</sup> (fig. 6).

## 2. Montaje/exhibición

Una vez recopilada la información volcada por los prestadores en el formulario de préstamo, estudiadas las necesidades de conservación preventiva de todas las piezas que participarán en la exposición, teniendo en cuenta las directrices del diseñador que a su vez ha tenido en cuenta los resultados de la evaluación, es posible redactar el pliego técnico para la contratación del montaje. A partir de él se iniciaba un procedimiento abierto<sup>13</sup> que determinaría, antes de la fecha prevista para comenzar a montar, qué empresa sería la adjudicataria del trabajo.

Del mismo modo sucede con la contratación del embalaje y transporte de las piezas externas con la salvedad de que, por cuantía económica, en este caso hablamos de un negociado sin publicidad<sup>14</sup>.

Paralelamente, obtuvimos la póliza de seguro que cubriría los posibles daños que puedan surgir, enviamos el certificado de la parte correspondiente a cada prestador y gestionamos la Garantía del Estado para la pieza que lo requería.

Teniendo todo esto preparado, entramos en la segunda fase de la gestión de la exposición. Se trata de una fase más corta pero mucho más dinámica que la anterior y que incluso podríamos calificar de frenética.

Contratada la empresa de transporte, es necesario elaborar un cronograma preciso y estudiado para trasladar el día adecuado cada una de las piezas. Es común que el prestador puntualice cuestiones a tener en cuenta relacionadas con las necesidades de sus piezas.

La evaluación formativa se llevó a cabo en la fase de diseño, seis meses antes de la inauguración y antes de elaborar el pliego técnico para la contratación del montaje museográfico. En este caso, se buscaba información sobre la efectividad comunicativa de determinados elementos museográficos y formas de exponer especialmente problemáticas

<sup>11</sup> Los resultados y conclusiones de la evaluación previa pueden consultarse en <http://www.mcu.es/MC/2011/ExpoSGPBA/EvaluacionPrevia.html>.

<sup>12</sup> Los resultados y conclusiones completas de la evaluación formativa pueden consultarse en: <http://www.mcu.es/MC/2011/ExpoSGPBA/EvaluacionFormativa.html>.

<sup>13</sup> Artículo 141 de la Ley 30/2007.

<sup>14</sup> Artículo 154 de la Ley 30/2007.

Puede pedir, por ejemplo, que la pieza se traslade y se instale el mismo día o, al contrario, que permanezca en la sala embalada un tiempo para aclimatarse.

En muchas ocasiones hay que hacer una solicitud oficial de escolta a la Policía Nacional pues muchas instituciones tienen por norma no mover sus piezas sin vigilancia, por lo que, cerrado el cronograma, hay que tener previsto este trámite.

Para el momento del montaje en sala, el coordinador tiene que preparar, como documentación imprescindible, las actas de recepción, donde prestador y organizador firman la entrega de las piezas cedidas en préstamo temporal, y los informes de conservación que se completarán por ambas partes en el momento del desembalaje.

Además, habrá obtenido de la empresa de transporte el denominado *packing list* en el que se detalla el número de cajas que llegarán, qué piezas irán en cada caja, qué día se embalarán, cuándo llegarán a la sede de la exposición y cuándo se desembalarán.

En una exposición como *Fascinados por Oriente* donde todas y cada una de las piezas iban dentro de vitrinas de conjunto, había que tener en cuenta cuántos prestadores convivían en cada vitrina pues lo habitual es que el “correo” esté presente en el desembalaje de su obra e instalación de la misma, abandonando la sala solo cuando la vitrina está cerrada y sellada. Así, comienza el contacto con los “correos” asignados por cada institución para supervisar el proceso, buscando que todas las agendas coincidan.

Al mismo tiempo, hay otro cronograma que empieza a funcionar: el de la empresa de montaje. Antes de que lleguen las piezas a las salas, se produce el acondicionamiento de las mismas pues las grandes intervenciones tienen que estar terminadas con antelación; se produce lo que denominamos el “montaje de estructuras”.

Tanto las salas como los almacenes previstos para la recepción de cajas tienen que estar preparados para la llegada de las piezas que nunca pueden convivir con un espacio donde se estén produciendo grandes obras estructurales.

Seguidamente, comienza el “montaje de piezas”, uno de los momentos más delicados de la gestión de la exposición. Aunque parezca que todo está previsto y controlado, son muchos los satélites que planean alrededor del coordinador y muchos imprevistos de última hora que solucionan con el apoyo del equipo productor.

Durante el montaje de piezas de *Fascinados por Oriente*, tal y como suele suceder cuando hay un número elevado de prestadores, se dio la situación de que, mientras algunas piezas se desembalaban, otras estaban llegando a la sede del museo y otras salían de su sede habitual. La atención se divide así entre el control de la salida de las piezas de las institu-

ciones prestadoras, el seguimiento del viaje, la llegada de nuevas cajas que recepcionar y situar en el lugar adecuado y el propio montaje que ya está en marcha.

Ante esta situación, la organización escrupulosa y meditada para formar varios grupos que trabajen simultáneamente, se presenta como una necesidad evidente. En grandes exposiciones pueden crearse dos o más grupos de montaje de modo que los “correos” sean atendidos sin demora y las piezas sean instaladas en el menor tiempo posible. En cada uno de ellos, habrá personal de la empresa de transporte que abrirá las cajas y desembalará las piezas, personal de la empresa de montaje para elaborar



Figura 7. Examen técnico de la sombrilla japonesa utilizada por Catalina Bárcena en *La linterna mágica*, prestada por el Museo Nacional del Teatro (Almagro).

los soportes necesarios e instalar cada cosa en su sitio, el “correo” responsable de las piezas, restauradores especializados en su examen técnico, el cual se plasmará en los informes de conservación, y el coordinador, que supervisa el proceso y se encarga de que la documentación esté en regla (fig. 7).

Los problemas que suelen surgir son variados pero, en cualquier caso, gracias al empeño del equipo, suelen solventarse a tiempo sin que el resultado final vea recortada su calidad. Acudiendo a casos reales, podemos citar la nevada que retrasó la llegada de alguna pieza, el enmarcado de alguna otra que creímos sin enmarcar o la falta de espacio en vitrina por problemas de medidas mal tomadas o mal transmitidas.

Después de comprobar las condiciones de temperatura, humedad y luz, colocar *dataloggers*, alarmas y gráfica interior, se procede al cierre y sellado de las vitrinas. Entonces, solo quedan los últimos retoques en sala. Entre ellos están la gráfica exterior, señalética, instalación de audiovisuales, iluminación y limpieza general (fig. 8).

Como preparación para la inauguración podemos encuadrar los trabajos de revisión de la invitación, preparación de listas de distribución por correo electrónico, campaña de difusión, convocatoria

de medios y preparación del *dossier* de prensa<sup>15</sup>.

Durante el periodo de exhibición, el trabajo de gestión y coordinación es más tranquilo pero siempre existen momentos puntuales en los que surgen nuevos asuntos que atender. Es importante comprobar que siempre haya material de sala disponible y encargar nuevas partidas en caso de ser necesarias. A veces, algún elemento falla y es necesario avisar a la empresa de montaje para que solucione las incidencias. Además, hay que atender las necesidades de los prestadores que a menudo piden el envío de los parámetros de humedad y temperatura de la vitrina o sala donde se encuentran sus piezas.

En el caso de *Fascinados por Oriente*, al haber préstamos de papel, tanto láminas como libros, tuvieron que ser sustituidos superado el tiempo máximo de exhibición de tres meses que permite el delicado soporte de este tipo de piezas. Así, transcurrido la mitad del periodo expositivo, fue organizada la rotación de piezas lo que supuso un pequeño montaje/desmontaje y un pequeño traslado, acciones previstas y plasmados en los pliegos técnicos.

Llegada la etapa de exhibición, era también el momento de organizar la tercera fase de la evaluación: la evaluación sumativa.

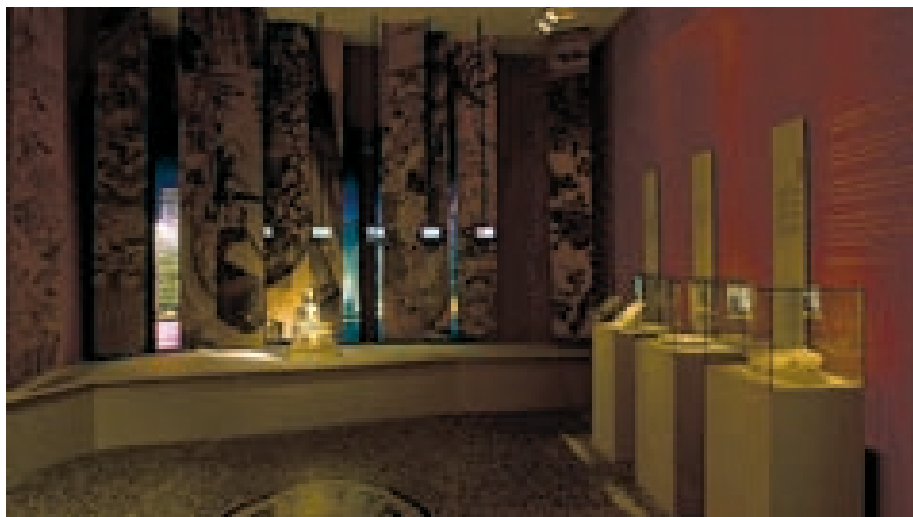


Figura 8. Instalación de gráfica y audiovisuales.

<sup>15</sup> En la SGPBA existe un equipo de comunicación encargado de tener este material a punto; sin él y sin el eficaz departamento de difusión del Museo Nacional de Artes Decorativas, esta parte del trabajo no hubiera sido posible.

## La evaluación sumativa y la efectividad comunicativa de la exposición

La evaluación sumativa se llevó a cabo con una doble finalidad; por un lado, conocer el perfil del público que había visitado la muestra y, por otro, comprobar la efectividad comunicativa del discurso planteado.

Los datos desprendidos de esta nueva toma de datos desvelaron que la exposición había atraído a las salas del Museo Nacional de Artes Decorativas a más público del habitual, y que, sin embargo, solo levemente, se había notado la tendencia a la captación de un público más joven. La mayoría reconocían haber acudido atraídos por la originalidad del tema planteado y un alto porcentaje se había enterado de su existencia a través de la campaña publicitaria, sobre todo, a través de la prensa escrita.

Comparando los resultados de la evaluación previa con los de la evaluación sumativa, es fácil comprobar que algunas ideas erróneas instaladas en el público disminuyen considerablemente después de la visita. Así sucedió, por ejemplo, con la idea instaurada de la inexistencia de la relación entre Oriente y Occidente a lo largo de la historia. Al salir de la exposición un alto porcentaje del público entrevistado parece tener claro que España ha tenido una larga relación con Oriente. Curiosamente, muchos visitantes pensaban que, actualmente, Oriente apenas tiene presencia en su vida cotidiana; después de la visita son más conscientes de lo equivocado de este pensamiento ya que el área cinco del discurso presentaba pruebas fehacientes de que nuestra relación con Oriente va más allá de lo meramente económico, como ellos creían.

En general, la valoración de la visita fue muy alta. El público valoró positivamente la originalidad del tema, la información que le brindaban los distintos soportes explicativos, la calidad de los objetos expuestos y el ambiente conseguido en cada sala<sup>16</sup>.

Teniendo en cuenta la buena acogida de la exposición, al acercarse el mo-

mento fijado para la clausura, se decidió prorrogar la fecha del cierre definitivo. La gestión es un proceso sencillo y complejo a la vez pues, aunque en principio, solo se trata de pedir autorización a los prestadores, una sola negativa conduce a la ejecución de un nuevo desmontaje y traslado previo a la retirada general. La buena disposición de los prestadores con el proyecto de *Fascinados por Oriente* evitó esta casuística limitándose así el trabajo a prorrogar seguros y a avisar a las empresas implicadas a efectos de su propia organización interna.

Finalmente la muestra se clausuró en septiembre de 2010, nueve meses después de su inauguración.

### 3. Clausura/desmontaje

Cuando se acerca la fecha de la clausura de la exposición, se inicia el proceso que venimos describiendo pero en sentido inverso. Se trata de un proceso más sencillo pero igual de importante.

De nuevo se produce una fase de preparación que implica el contacto con prestadores y “correos”, con el equipo de restauración, con la empresa de transporte y con la de montaje para elaborar nuevos cronogramas de trabajo. En este caso, se preparan actas de devolución y se retoman los informes de conservación para reflejar cualquier cambio registrado en el estado de conservación de las piezas.

Fijados los tiempos, se procede a la ejecución del desmontaje propiamente dicho. Como manda la lógica, primero se retiran las piezas de las vitrinas, se examinan completando el informe técnico y se devuelven los préstamos a través de la empresa de transporte contratada. Seguirá el desmontaje de estructuras para dejar las salas tal y como estaban antes de la exposición.

Una vez terminado este trabajo, queda la importante tarea de archivar la documentación generada durante el proceso y completar la base de datos en la que queda registrada toda la información referente a las exposiciones producidas desde la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes<sup>17</sup>.

La evaluación sumativa se llevó a cabo con una doble finalidad; por un lado, conocer el perfil del público que había visitado la muestra y, por otro, comprobar la efectividad comunicativa del discurso planteado

<sup>16</sup> Los resultados y conclusiones de la evaluación sumativa pueden consultarse en <http://www.mcu.es/MC/2011/ExpoSGPBA/EvaluacionSumativa.html>.

<sup>17</sup> Una buena parte de la misma es de libre consulta y se encuentra disponible en: <http://www.mcu.es/promoArte/index.html>.

El proyecto de *Fascinados por Oriente* fue posible gracias al esfuerzo de un extenso equipo de trabajo que partía de un mismo objetivo común: conseguir una exposición comunicativa. Hoy podemos saber si se consiguió en mayor o menor medida gracias a los resultados de la evaluación sumativa que, comparada con la evaluación previa, resulta un baremo fiable de lo que pasó en las salas del museo durante el periodo expositivo. La evaluación formativa contribuyó a la mejora de los resultados, volcando información real sobre el estilo de los textos más adecuado al público potencial y los elementos museográficos a utilizar.

Si bien la coordinación técnica se complica cuantos más agentes implicados existan, sin duda el esfuerzo merece la pena. Movidos por la creencia en la efectividad del sistema completo de evaluación aplicado, tanto el personal técnico de la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes como el del Museo Nacional de Artes Decorativas, asumió el reto disfrutando primero del proceso, después de los resultados<sup>18</sup>.

## Bibliografía

- ALONSO, J. *et al.* (2009): *Fascinados por Oriente*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- CABALLERO GARCÍA, L. (2008): «Evaluación sumativa de la exposición “Talaveras de Puebla”. Diseño de la investigación y análisis de los resultados», *mus-A*, VI, 10, pp. 102-128.
- FARIÑAS LAMAS, A. *et al.* (2006): *Exposiciones temporales. Organización, gestión, coordinación*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- GARCÍA BLANCO, A. (1999): *La exposición, un medio de comunicación*. Madrid: Akal.
- PASTOR HOMS, M. (2004): *Pedagogía museística. Nuevas perspectivas y tendencias actuales*. Barcelona: Ariel patrimonio.
- PÉREZ SANTOS, E. (2000): *Estudio de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Trea.
- PÉREZ VALENCIA, P. (2007): *La insurrección expositiva. Cuando el montaje de exposiciones es creativo y divertido. Cuando la exposición se convierte en una herramienta subversiva*. Gijón: Trea.

<sup>18</sup> Agradecimientos: a todos aquellos que con su opinión, en uno u otro momento de la evaluación, contribuyeron a mejorar el resultado; a todos los integrantes de la extensa ficha técnica y a aquellos otros que no aparecen pero estuvieron; al servicio económico de la Subdirección de Promoción de las Bellas Artes por su infinita paciencia e implicación, y, muy especialmente, a Elena Hernando Gonzalo y a Elena Cortés Gómez sin las que el proyecto no hubiera sido posible.