



Esta unidad aborda los aspectos organizativos, de comunicación y de medición del impacto de la exposición, cruciales para su éxito y para asegurar su relevancia cultural y social. Es aquí donde la visión estratégica se encuentra con la realidad operativa, y donde el diálogo con el público se cristaliza.

#### UNIDAD 8.3: GESTIÓN, PROMOCIÓN Y EVALUACIÓN DE EXPOSICIONES

1. Gestión y coordinación del proyecto

2. Promoción y comunicación

3. Evaluación y mantenimiento

Conclusión para un comisario

# 1. Gestión y coordinación del proyecto



The Open Faculty University of Murcia

---

La gestión y producción de exposiciones ha adquirido en nuestro tiempo una importancia extraordinaria, correlativa a las funciones científica, conservadora, educadora, de difusión y comunicación patrimonial que se le exige a un museo. El acierto depende de la buena gestión de las exposiciones. Los museos, como operadores culturales, buscan eficiencia y rentabilidad social, especialmente definida por la gestión y producción de exposiciones, lo que ha impulsado un proceso de modernización que incluye la renovación de arquetipos profesionales, la modificación en el uso de recursos y métodos de financiación, y la renovación legal, administrativa e institucional de los órganos de gobierno.

## **Gestión general y financiera**

La gestión comprende acciones que, aunque no son actividades misionales de una institución, permiten llevar a cabo sus objetivos y metas, incluyendo tareas contables, financieras, jurídicas, de seguridad, mantenimiento, mercadeo, recursos humanos, y planificación estratégica a mediano y largo plazo.

### **Política de exposiciones** —

Es el medio de gestión indispensable para establecer el perfil y los objetivos del proyecto expositivo, así como el sistema de presentación y las secuencias temporales y tipológicas. Esto implica definir el "qué", "por qué", "para qué" y "cómo" del proyecto.

### **Programa de la exposición** —

Consiste en el establecimiento de todas las variables conceptuales, técnicas, procedimentales, sociológicas, antropométricas, didácticas y publicitarias que articulan un método de trabajo sociocultural complejo e interdisciplinar.

### **Presupuesto** —

Es tal vez el aspecto más delicado y menos interesante para los gestores en el campo artístico, requiriendo mucha dedicación y precisión. Su buena gestión y administración son cruciales para el acierto de la política de exposiciones y la rentabilidad sociocultural del museo.

- **Exactitud y realismo:** Debe ser lo más exacto y real posible, basado en cotizaciones reales y actualizadas. Un presupuesto inferior ejecutado implica la devolución del excedente al patrocinador.
- **Evitar recortes:** No es aconsejable dejar de ejecutar partidas, ya que las instituciones pueden asumir que si en un proyecto anterior no se usó todo el presupuesto, en futuras propuestas se pueden disminuir los montos de apoyo.
- **Agenda de pagos:** Es fundamental programar una agenda de pagos y gastos que permita ejecutar la totalidad del proyecto en el tiempo estipulado en el contrato. Un porcentaje del estímulo (entre 10% y 20%) se entrega al finalizar el proyecto y presentar el informe de cierre.

## Fuentes de financiación —

**Patrocinadores:** Identificar entidades estatales de cultura, entidades relacionadas con la cultura y el arte, instituciones académicas, embajadas, instituciones internacionales, y empresas privadas.

- **Responsabilidad Social Empresarial (RSE):** Muchas empresas tienen programas de RSE (Pacto Mundial) enfocados en medioambiente, educación, y erradicación de la pobreza, aunque el campo del arte y la cultura no es el más atendido, hay empresas que apoyan procesos artísticos y deben identificarse.
- **Apoyo en especie:** Las empresas también pueden prestar apoyo en servicios, tecnología y productos de su empresa. Se pueden buscar acuerdos para recibir un porcentaje en especie y otro en dinero.
- **Alianzas estratégicas:** Involucrar a instituciones académicas no solo como patrocinadoras, sino como aliadas es vital para el

sostenimiento. Pueden ser sedes, proveer profesorado para formación, o involucrar estudiantes en pasantías y como parte del equipo de producción, aprovechando el conocimiento y brindando experiencia real.

- **Antelación:** Las empresas y grandes instituciones programan su presupuesto y agenda con al menos un año de anticipación, por lo que es crucial presentar proyectos con antelación, preferiblemente alrededor de septiembre del año anterior. Los apoyos rara vez se otorgan a personas naturales, por lo que es mejor formular el proyecto a través de una corporación o fundación sin ánimo de lucro.
- **Donaciones:** Una entidad sin ánimo de lucro puede recibir donaciones de personas jurídicas o naturales, y debe expedir certificados de donación firmados por el revisor fiscal, especificando el monto y el proyecto.



En esta web de Iberdrola veréis un ejemplo de patrocinador de exposiciones de arte: <https://www.iberdrola-arte.es/patrocinios/exposiciones>



Complete the content above before moving on.

## Coordinación con actores externos

El coordinador de exposiciones es el técnico que desarrollará la relación con las instituciones prestadoras y servirá de nexo entre los diferentes integrantes del equipo, realizando el calendario de trabajo y ocupándose del cumplimiento de los tiempos. Su labor es fundamental para evitar la superposición de actividades y ahorrar dinero.

**Con Comisarios/Curadores** —

Asegurar la comprensión mutua de los lenguajes y sensibilidades, ya que pertenecen a ámbitos profesionales muy diferentes que rara vez trabajan juntos.

**Con instituciones prestadoras de obras** —

Coordinación con los responsables de colecciones (conservadores en museos, propietarios en colecciones privadas) y restauradores, especialmente si la obra necesita trabajos previos de adecuación.

**Con responsables de transporte** —

Reuniones con la información necesaria para el embalaje, transporte y seguro, incluyendo los certificados correspondientes. Se coordinan los planes de transporte, se asiste a los correos (personas encargadas de acompañar y supervisar el transporte y montaje de obras) y se

supervisan todos los movimientos de las piezas, incluido el embalaje, desembalaje, montaje y desmontaje.

#### **Con el equipo de montaje** —

El coordinador es responsable de recopilar y entregar al diseñador y su equipo toda la información técnica del contenedor (planos) y el contenido, incluyendo cualquier incidencia. También controla el cumplimiento de las condiciones medioambientales y de seguridad, y revisa la información (cartelas, textos, fotografías).

#### **Con los medios informativos** —

Definir las relaciones con la prensa para la difusión de la exposición.

#### **Con los responsables de publicaciones** —

Apoyar al comisario en la revisión de textos y fichas, elaborar las páginas de créditos, y colaborar con el diseñador y maquetador en todo el proceso de corrección de pruebas para el catálogo.





Complete the content above before moving on.

## Seguros y aspectos legales

Las obras de una exposición deben estar aseguradas, lo cual es una exigencia de los propietarios.

### Valores de seguro —

Los propietarios determinan el valor. Los costos del seguro son asumidos por los organizadores de la exposición.

### Cobertura —

Se debe contratar un seguro "puerta a puerta" o "clavo a clavo", que cubre la obra desde el momento en que es descolgada hasta su devolución y reinstalación. Es aconsejable extender la cobertura por al menos quince días más del tiempo que dure la exposición para prever los tiempos de embalaje y transporte. La póliza debe establecer al propietario como beneficiario y cubrir el daño o pérdida de la obra por todos los motivos posibles, incluido el terrorismo, o su restauración si fuese necesario.

### **Costo del seguro** —

El porcentaje del valor de la obra puede llegar hasta el 1% o incluso menor (entre 0.03% y 0.3%).

### **Facility report** —

Si se solicitan obras a un museo, colección o institución, le pedirán que llene un *facility report*, un formulario donde se especifican todas las condiciones de seguridad, transporte, montaje y exhibición de las obras, incluyendo condiciones ambientales (temperatura, humedad relativa, iluminación, control de contaminación) acordes con las normas internacionales para evitar el deterioro de las obras.

### **Derechos de autor** —

Es de absoluta obligatoriedad dar crédito al autor y publicar la ficha técnica de la obra en cada uso. Se debe haber solicitado previamente una autorización firmada del autor para usar las imágenes de las obras con fines de divulgación.



**Estas dos webs nos dan ejemplo de Aseguradoras de Arte para exposiciones:**

<https://www.mapfre.es/empresas/seguro-obras-de-arte/>

<https://www.caser.es/seguros-empresas/fine-arts/exposiciones-temporales>



Complete the content above before moving on.

## 2. Promoción y comunicación



The Open Faculty University of Murcia

---

La publicidad es un instrumento valioso que tiene a su alcance el museo para promocionar su perfil de entidad sociocultural, actividades, servicios y exposiciones, utilizando los medios más efectivos para que el público perciba su imagen antes de visitarlo. El marketing busca consolidar una base amplia de visitantes y estrechar relaciones con los asiduos.

### **Estrategias de comunicación**

Una estrategia de comunicación exitosa depende de la integración de textos, imágenes, ilustraciones, módulos interactivos, sistemas audiovisuales y programas de ordenador.

Implica un análisis de la opinión pública (positiva y negativa), un estudio del entorno expositivo de la zona (rivalidad cultural) y un programa de reestructuración y planificación. Los objetivos de difusión deben estar claramente enunciados y priorizados. Es crucial establecer un diálogo entre la calidad del contenido y la comercialización, sin que estén reñidas.

### **Rompiendo las barreras del montaje (del centro a la periferia)** —

La exposición no debe limitarse al perímetro físico del museo; su influencia puede y debe expandirse al entorno urbano, en estas formas:

- **Anuncio en el centro:** Buscar nuevas formas de indicar la actividad utilizando las posibilidades del edificio y su relación urbanística, buscando belleza o sorpresa que atraigan al viandante.
- **La transparencia del perímetro:** Tratar la piel del edificio o la sala de exposiciones para que irradie información sobre lo que hay dentro, proyectándose más allá de la mera cartelera, utilizando nuevas tecnologías.
- **Salida a la calle:** Cada vez más centros informan o buscan al visitante potencial fuera de sus muros, llevando información e incluso parte de la colección a paradas de autobús, centros comerciales y aeropuertos. Esto permite que el visitante conozca parte del contenido sin tener que desplazarse al museo.
- **Nuevos canales de distribución:** Analizar y utilizar los nuevos caminos de los circuitos de distribución, tanto en su faceta creativa como tecnológica, que son más baratos y eficaces que el mailing, los anuncios o la cartelera tradicional.



Complete the content above before moving on.

## Diseño de materiales promocionales

Son variados los materiales que pueden elaborarse para la promoción:

**CATÁLOGO**

**MERCHANDISING**

**OTROS MATERIALES**

Es la memoria de la exposición. Lo ideal es que esté impreso en el momento de la inauguración, aunque su producción puede durar uno o dos meses. Su diseño debe relacionarse con la imagen curatorial y el montaje. Debe acordarse la distribución: cuántos ejemplares se darán a patrocinadores y participantes, y cuántos quedarán a disposición de los organizadores, quienes decidirán si son de adquisición gratuita o se venderán. El catálogo incluye acopio de material fotográfico, textos, diseño e impresión.



**CATÁLOGO**

**MERCHANDISING**

**OTROS MATERIALES**

Consiste en obtener beneficios de la venta de productos relacionados con la exposición o la colección. Los beneficios deben destinarse al museo para su autonomía financiera, no a la empresa adjudicataria. Esto permite que la institución tenga más autonomía y poder de decisión.

**CATÁLOGO**

**MERCHANDISING**

**OTROS MATERIALES**

Las publicaciones (guías de estudio, materiales informativos complementarios) y las herramientas de comunicación en línea (foros en redes sociales, catálogos o exposiciones en línea) también son formas de difusión.



**En este PDF veis la Hoja de Sala de la exposición Maruja**

## Mallo, Museo Reina Sofía:



**Unidad 13.3\_Hoja\_de\_sala\_Maruja Mallo\_Mascara\_y\_Compas\_ESP\_0.pdf**  
4.2 MB



**Y aquí podéis consultar el catálogo de Fabricaciones=Fabrications del Museo de Arte Contemporáneo de Cataluña y MOMA**



**Unidad 13.3\_moma\_catalogue\_199\_300199462\_compressed.pdf**  
29.1 MB



Complete the content above before moving on.

## Apertura e inauguración

Aunque pueda parecer una actividad frívola, la inauguración de una exposición es un evento social importante y una buena

oportunidad para promover el museo. Algunas de estas cosas son las siguientes:

### **Invitaciones** —

Invitar a personalidades influyentes, y a todos los involucrados en el proyecto, incluyendo a sus familias (obreros, proveedores, vigilantes, expertos, colaboradores voluntarios). Las invitaciones físicas y por internet deben enviarse al menos una semana antes, con un recordatorio uno o dos días antes.

### **Logística del evento** —

De ser posible, ofrecer algo para beber y comer. Los discursos deben ser lo más cortos posible. Es fundamental agradecer públicamente a todos los involucrados en el proyecto.

### **Preparación previa** —

El montaje debe estar terminado uno o dos días antes de la inauguración para permitir ajustes de montaje e iluminación, y para presentar la exposición a la prensa y, en ocasiones, a los coleccionistas. La labor de prensa debe comenzar antes de la inauguración y continuar durante la exhibición.



Complete the content above before moving on.

## 3. Evaluación y mantenimiento



The Open Faculty University of Murcia

---

La evaluación es un instrumento muy valioso en el proceso de diseño de la exposición. Es el medio de conocer al público y un instrumento útil para asegurar el buen funcionamiento de la exposición a lo largo de todas sus fases. El mantenimiento garantiza la permanencia y calidad del montaje para que sus funciones de comunicación visual se cumplan hasta el último visitante.

### Proceso de evaluación

#### Objetivos

Medir el éxito e impacto del proyecto. Definir el propósito de la evaluación, qué tipo de información se busca y cómo será válida para futuras exposiciones.

## Tipos de evaluación —

- **Evaluación de primer nivel (Front-end):** Se realiza antes de la exposición para evaluar si los planes son adecuados para el público esperado, aplicando métodos de estudio de mercado. Es especulativa, ya que se ocupa de planes no probados.
- **Evaluación formativa:** Se lleva a cabo durante el proceso y después de la inauguración para evaluar el impacto del contenido a nivel estético y didáctico. Es continua y dinámica, proporcionando resultados sobre lo que funciona y lo que no, permitiendo corregir y mejorar.
- **Evaluación sumativa:** Se realiza al término de la exposición, cuestionando o confirmando las decisiones tomadas durante el desarrollo de la muestra.

## Métodos de evaluación —

- **Cualitativos:** Incluyen libros de galería y buzones de sugerencias (que proporcionan información valiosa, pero deben usarse con precaución ya que no representan una muestra representativa del público). También se utilizan entrevistas informales o abiertas, aunque pueden carecer de objetividad y representatividad. Las preguntas al público deben ser activas y permitirles expresarse, incluso exhibiendo sus respuestas.
- **Cuantitativos:** El más simple es el recuento de visitantes, aunque el número no siempre está ligado a la calidad, sino a la publicidad.

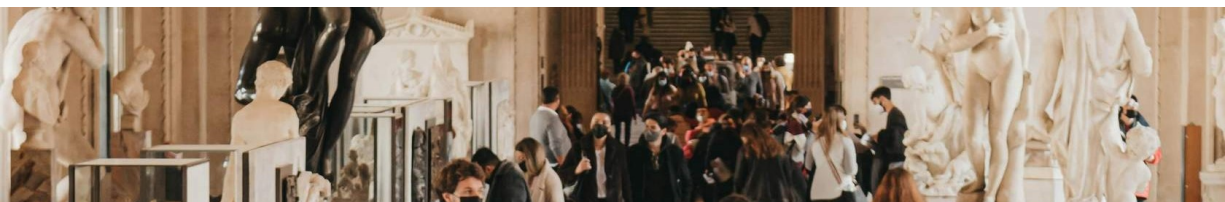
Otros métodos más complejos son estudios formales estructurados con muestras representativas (encuestas, tests).

### **Instrumentos** —

Observación estructurada (para determinar la efectividad del recorrido, la interacción, etc.) y cuestionarios técnicos (para recopilar información sociodemográfica y de percepciones/actitudes del público).

### **Consideraciones generales** —

Es fundamental mezclar todas las formas de evaluación. Las entrevistas o encuestas deben ser breves. Los resultados pueden requerir cambios en el proyecto, lo cual es muy bueno y es el propósito básico de cualquier evaluación: remediar lo que no salió bien. La evaluación es un proceso de mejora continua y no solo debe ser al final, sino integrarse en diversas etapas.



Complete the content above before moving on.

## Mantenimiento del montaje

El mantenimiento del montaje es crucial para que las funciones de comunicación visual se cumplan hasta el último visitante en el último minuto.

### **Frecuencia** —

A mayor afluencia de público, mayor será la frecuencia de revisión, limpieza y mantenimiento. Una exposición con un promedio de 100 o más visitantes por día requiere un mantenimiento diario. La mínima frecuencia es semanal, realizándose generalmente el día en que el recinto está cerrado al público (ej. los lunes).

### **Incidencias típicas** —

Un visitante descuidado puede inclinar un cuadro, despegar una ficha, o un foco de luz puede haberse desplazado. También pueden ocurrir fallas eléctricas o reflectores fundidos. El polvo y el calor son factores destructivos para los equipos audiovisuales.

### **Limpieza** —

No se utilizarán agua, jabón, detergentes, sustancias o solventes para limpiar ningún objeto o pieza original sin autorización e instrucciones. Esto incluye la limpieza de vidrios de vitrinas, obras enmarcadas, y toda la sala, paneles y bases.

### **Registro de mantenimiento** —

Se debe llevar un registro de cada exposición que incluya fecha, equipo, colores, objetos con códigos de inventario, textos, ilustraciones, referencias y copyrights. También se debe registrar el trabajo de mantenimiento, anotando elementos rotos, la frecuencia, el tiempo de reparación y los repuestos utilizados.

### **Personal y recursos** —

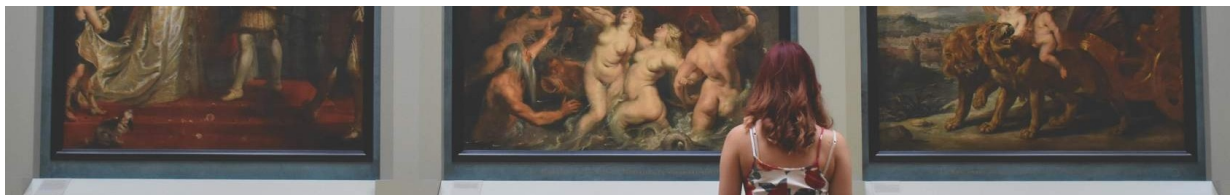
Contar con personal de mantenimiento disponible durante la exposición y habilitar un espacio para almacén de equipos y repuestos. Prever en el presupuesto la sustitución de elementos, textos, gráficos y gastos de restauración. Es conveniente guardar pintura del color exacto para retoques.

### **Equipos audiovisuales** —

Contar con al menos dos equipos de vídeo, proyectores, etc., y prever mantenimiento de software y hardware. Los compartimentos de estos equipos deben estar fuera del alcance del público y bien ventilados.

## Control ambiental y seguridad —

Revisar periódicamente los equipos de medición y control del clima (temperatura, humedad), cierres, alarmas, extintores y sistemas de extinción de incendios.



Complete the content above before moving on.

## Reflexiones post-exposición

### Análisis de resultados —

La reflexión final es una de las fases más importantes del proceso. Redactar un informe detallado con logros, obstáculos, fortalezas y oportunidades es esencial. Este informe, archivado con la demás documentación, es eficaz para futuros encargos. Aprender de un

proyecto fallido también brinda muchas enseñanzas y puede ser más útil para otros museos.

### **Reutilización y reciclaje** —

Identificar qué materiales y partes de exposiciones anteriores se pueden reutilizar es fundamental, ya que ahorra dinero y reta la creatividad y recursividad.

### **Actualización constante** —

Las exposiciones deben cambiar; incluso las permanentes deben transformarse con el tiempo y las nuevas categorías (corta, mediana, larga duración). Es necesario repensar constantemente la misión, visión, objetivos y estrategias del museo.

### **Curiosidad duradera** —

Una buena exposición no es conclusiva; debe dejar al visitante con ganas de investigar por su cuenta (ver una película, leer un libro, viajar) y disparar la curiosidad. El objetivo no es que se vayan "totalmente" satisfechos para no volver. Se debe explotar esto a favor, creando expectativas, sorpresas y mucha curiosidad.

### **Innovación y riesgos** —

No hay que tener miedo a ningún tema, ya que los museos son lugares seguros para ideas peligrosas. Se debe estar dispuesto a tomar

riesgos y aceptar las críticas, estar preparado para defender el punto de vista, pero también para hacer cambios y aceptar errores.

### **Conocimiento del público** —

Se debe crear condiciones para que los visitantes puedan compartir sus experiencias, anécdotas y saberes, ya que el conocimiento no solo se adquiere en la escuela. Los visitantes suelen ser más inteligentes de lo que se cree, y la curiosidad es un interés universal.



Complete the content above before moving on.

# Conclusión para un comisario



The Open Faculty University of Murcia

---

Este temario que hemos visto proporciona una estructura robusta para abordar el montaje de exposiciones desde una perspectiva integral. Hemos navegado desde la concepción de la idea hasta la evaluación de su impacto, pasando por la minuciosa logística y el arte del montaje, con un nivel de detalle que abarca las complejidades y matices de este campo.

Hemos enfatizado la importancia de la gestión proactiva, la comunicación estratégica y la evaluación constante como pilares para el éxito de sus proyectos. Hay que recordar siempre que el montaje de exposiciones es un proceso que exige paciencia, flexibilidad y un profundo compromiso con la obra y, sobre todo, con el público.



No a todos les gustará lo que se haga, pero hay que estar preparados para defender el punto de vista, aceptar críticas constructivas y realizar cambios. Es fundamental ser un buen anfitrión, tratar a los visitantes como invitados en casa, fomentar el diálogo y la participación.

Los retos son muchos, pero la recompensa de ver cómo una exposición logra conectar, educar o simplemente deleitar es inmensurable. Este manual es solo el inicio del camino; la verdadera maestría se adquirirá a través de la práctica, la observación crítica y la constante búsqueda de la excelencia.

Os animo a utilizar este conocimiento con sabiduría, a innovar y a seguir explorando las infinitas posibilidades que el mundo de las exposiciones ofrece.

No hay que tener miedo a ningún tema, ya que los museos son lugares seguros para ideas peligrosas. La coherencia con los

objetivos, el rigor académico y el sentido común, combinados con un buen gusto, serán los mejores aliados.