

La gestión de exposiciones en el MNCARS

MÓNICA RUIZ BREMÓN
Conservadora
Jefe de Servicio de Gestión de Exposiciones
Departamento de Exposiciones Temporales
MNCARS

Desde sus inicios, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía ha desarrollado un importante e innegable papel como introductor y promotor en España de un medio de comunicación cultural que hoy nos resulta tan familiar como obvio: las exposiciones temporales.

Con cerca de dos centenares de muestras a sus espaldas, el MNCARS tiene en su haber tanto grandes producciones internacionales como pequeñas muestras «de contexto», exposiciones biográficas, retrospectivas, colectivas, temáticas, etc. Unas han sido elaboradas en el propio Museo; otras son el fruto de convenios y acuerdos de colaboración con Instituciones museísticas o coleccionistas particulares; también ha servido como mera sede para otro tipo de exposiciones conmemorativas sobre arte contemporáneo.

En definitiva, es mucha la experiencia de este Museo en el complejo proceso de creación, elaboración, gestión y producción de exposiciones. Cada una de las exposiciones realizadas supone una gestión económica y administrativa similar pero nunca idéntica en la que, además, participa un importante número de profesionales. Por otra parte, la conversión del MNCARS en Organismo Autónomo dependiente del Ministerio de Cultura en 1988 confiere a toda su gestión unas especiales características, de las que no quedan exentas las relativas al transporte, el seguro, el diseño o el montaje de las exposiciones temporales.

El objeto de esta comunicación es dar a conocer el proceso de gestión de las exposiciones temporales tal y como tiene lugar, día a día, en el MNCARS, entendiendo que tal información puede resultar de interés para muchos profesionales que trabajen en este ámbito museístico.

Museo

La gestión de exposiciones en el MNCARS

En el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS), el peso específico de la exposición temporal dentro de su proyecto y trayectoria museística está más que justificado, si consideramos las más de doscientas exposiciones realizadas hasta la fecha. Buena parte de los recursos del Museo, de su personal, de sus presupuestos, de su calendario de actividades y de su superficie se dedican, desde su creación, a la elaboración de exposiciones temporales, con una media de 25 exposiciones anuales (Lámina 1).

El programa expositivo del MNCARS es muy ambicioso, habiendo sido objeto, en estas mismas Jornadas, de una Ponencia por parte de su Director. Se caracterizan por su pluralidad y tratan, según se expuso allí, de servir a la didáctica, al espectáculo y a la investigación. En unos casos, llenando vacíos en el conocimiento del público sobre determinados artistas y tendencias, tanto nacionales como internacionales; en otros, revisando casos mal conocidos e incluso reconociendo a quienes no han recibido aún el homenaje que se merecen dentro del gran Museo de Arte Moderno y Contemporáneo que es el «Reina Sofía». Conceptualmente, además, tienen cabida en ellas tanto las artes tradicionalmente consideradas «plásticas» como la arquitectura, el diseño, el cartel, la literatura o la música...

En cuanto a los espacios dedicados a exposiciones temporales, el MNCARS dispone en la actualidad de dos plantas en el edificio del antiguo hospital diseñado por Sabatini, además de gestionar como salas expositivas dos edificios de

titularidad municipal –los Palacios de Velázquez y de Cristal, situados en el Parque de El Retiro–. Una vez tenga lugar la ampliación del Museo proyectada por el arquitecto Jean Nouvel, prevista para 2004, se ampliarán estos espacios dedicados a exposiciones temporales hasta alcanzar los 4.000 m².

También la estructura del Organismo da idea de la importancia que tienen las exposiciones temporales en el MNCARS. Según el Real Decreto 318/96, de 23 de Febrero, por el que se aprueba el Estatuto del Organismo Autónomo Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, modificado por el Real Decreto 2104/96, de 20 de Septiembre, de la Dirección del Organismo dependen dos Unidades: la Subdirección General de Conservación, Investigación y Difusión y la Gerencia. El Departamento de Exposiciones Temporales, dependiente de la primera Subdirección citada, contempla un Servicio de Gestión de Exposiciones, con un Conservador al frente del mismo (Lámina 2).

Este hecho tiene su importancia, ya que entra dentro de la tendencia actual a la conversión del Cuerpo de Conservadores en el personal técnico de los Museos por antonomasia y muy especialmente en Instituciones que, como en el caso del MNCARS, tienen una gran carga de gestión propia como Organismos Autónomos. En la misma línea, un nuevo Conservador se ha incorporado al Departamento de Exposiciones para ocuparse del Registro de Exposiciones Temporales, de gran importancia dado el volumen de préstamos temporales que anualmente se registran en el Museo.

Museo

VI Jornadas de Museología

El Servicio de Gestión de Exposiciones se relaciona muy directamente, en su actividad cotidiana, con otros Servicios y Departamentos del Museo. Fundamentalmente, dentro de Gerencia, con la Consejería Técnica, con el Servicio Económico-Administrativo y con el de Contabilidad y Presupuestos.

También está en contacto permanente con los Departamentos de Restauración, Colección Permanente y Obras de Arte Audiovisuales y con las Secciones de Registro de Obras de Arte y de Publicaciones, todos ellos dependientes de la Subdirección de Conservación, Investigación y Difusión, como el propio Departamento de Exposiciones Temporales al que pertenece. Por último, le es imprescindible la relación fluida con el Departamento de Comunicación del Museo para todos los asuntos relacionados con prensa, protocolo, servicio pedagógico o relaciones públicas, ámbitos que tan directamente afectan a las exposiciones temporales.

Es importante destacar que el Servicio de Gestión de Exposiciones sólo se dedica a las exposiciones que tienen lugar en la sede principal y del Retiro del MNCARS, siendo competencia del Departamento de Colección Permanente las realizadas con obras propias fuera del Museo. La sala denominada «Espacio Uno» constituye una sede expositiva independiente dentro de la sede principal que goza de autonomía de gestión y presupuestaria al margen del Departamento de Exposiciones Temporales, si bien su programación se encuentra integrada en la general del Museo.

FUNCIONES DEL SERVICIO DE GESTIÓN DE EXPOSICIONES

Las principales funciones del Servicio de Gestión de Exposiciones en el MNCARS en la actualidad son las siguientes:

- La contratación externa de los servicios de diseño, montaje, transporte y seguro de obras de arte para exposiciones temporales.
- El asesoramiento en la elaboración y seguimiento del cumplimiento de los Convenios con otras Instituciones, ya sean éstos de coproducción, colaboración, itinerancia o patrocinio.
- La relación con otros órganos de la Administración (Oficina de Aduanas del Ministerio de Hacienda, Dirección General de Bellas Artes del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Ministerio de Interior...)
- El apoyo a la labor de los coordinadores en lo relativo los servicios externos indicados que supongan una variación en las condiciones de dicha contratación (ampliación del plazo de cobertura de una obra, aviso de siniestro, conformidad a un gasto extraordinario, etc.) y a los servicios internos del Museo interesados en la exposición (Mantenimiento, Restauración, Seguridad, Económico, Contabilidad, Pedagógico...).
- El seguimiento de los pagos desde el Servicio de Contabilidad y de los ingresos debidos a Convenios.

FASES DE LA GESTIÓN DE EXPOSICIONES

I. Preparación

En el NMNCARS, el coordinador de cada exposición —en el Departamento de Exposiciones Temporales trabaja una media de 6 a 7 coordinadores, que se ocupan de 2 a 4 exposiciones anuales— es la persona que, junto con el comisario de la muestra, va conociendo las necesidades de la misma y las comunica al Servicio de Gestión con varios meses de antelación.

Con estos datos se prepara la estrategia general de la exposición: su diseñador, su catálogo —competencia de una Sección de Publicaciones independiente—, su montaje, aseguramiento y, muy especialmente, el transporte de obras. Existen una serie de empresas especializadas en estos trabajos, por lo que es habitual solicitar un presupuesto estimativo a una de ellas para poder organizar su futura contratación.

También se empezará a trabajar en posibles convenios de colaboración con otras Instituciones o de patrocinio total o parcial de la muestra. La preparación de un convenio requiere tiempo, por lo que es importante que las conversaciones entre los responsables de las mismas se lleven a cabo, igualmente, con la suficiente antelación. Consciente de la importancia de este aspecto, el Departamento de Exposiciones Temporales, con el asesoramiento del Consejería Técnica del Museo, trabajó en 2001 en un protocolo de actuación para la elaboración de convenios para exposiciones temporales que está siendo seguido por todos sus miembros.

II. Ejecución

Una vez que la exposición ha tomado cuerpo, esto es, se han confirmado las coordenadas básicas desde el punto de vista de la organización: calendario y salas, coordinador, socios y presupuestos básicos para el transporte de obras, diseño, montaje y aseguramiento, el Servicio de Gestión podrá poner en marcha los correspondientes contratos externos en función de los plazos de que se dispone y la cuantía de los mismos.

En este terreno, el marco legal por el que debe regirse el MNCARS es la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas. Si se estima que el servicio a contratar sobrepasa los 30.050 euros deberá procederse a la preparación de un procedimiento abierto o «concurso» en el que podrán participar cuantas empresas estén calificadas para ello según determina la propia Ley. La contratación del transporte de obras de la mayoría de las exposiciones que se realizan en el MNCARS se realiza mediante este procedimiento, así como en algunos casos los montajes y, sólo en contadas ocasiones, los seguros.

Para la contratación de todos los servicios que no superen esta cantidad se puede emplear el procedimiento negociado, que supone la solicitud de, al menos, tres ofertas a empresas del ramo correspondiente. También se podrá optar, si así se considera apropiado, por la adjudicación directa de un servicio a una empresa por razones de índole técnica y siempre para contratos inferiores a los 12.020 euros. Excepcionalmente, caben otros recursos, siempre al amparo de la Ley de Contratos, como es el del procedimiento de urgencia y el proce-

dimiento por razones de exclusividad, que, a veces, es necesario emplear en una actividad tan especial como es la de las exposiciones temporales, en las que se ha de tener en cuenta, a menudo, la particular idiosincracia de artistas, galeristas y coleccionistas particulares.

El montaje es, en el MNCARS, un capítulo importante dentro de la gestión. Las dimensiones de las salas, su versatilidad –raras veces permanecen en su estado primigenio– y el tipo de obras –esculturas, lienzos de grandes dimensiones, instalaciones...– hacen que los montajes deban ser encomendados a empresas especializadas y con numerosos recursos propios o subarrendados: carpintería, cerrajería, pintura, gráfica, enmarcado, instalaciones audiovisuales, etc. Hoy por hoy, con el actual esquema de funcionamiento del MNCARS, es imposible contar con un equipo de montaje propio, como puede ser el caso de otros Museos en los que las exposiciones, bien por su escaso número, bien por la relativa sencillez de sus montajes, así lo permiten.

Como paso previo al montaje se cuenta con un diseño integral de las salas, que incluye tanto la distribución de los espacios y de las obras como la tipografía y el color de la gráfica y el diseño de vitrinas, pedestales, podios y otros elementos. Se suele encargar esta función a un profesional externo al Museo, escogido en función de su conexión con el comisario de la muestra o con el propio artista. También se puede buscar que el diseñador sea el mismo que diseñe del catálogo.

También es responsabilidad del Servicio de Gestión, en esta fase de la ejecución y generalmente al final de la misma, cuando todos los

préstamos están confirmados, el aseguramiento de las obras. En la actualidad se realiza una póliza diferente y exclusiva para cada exposición. No obstante, determinadas Instituciones y prestadores prefieren enviar una ampliación de su propia póliza: son los llamados «seguros propios». En tal caso, al MNCARS corresponde aceptar la factura correspondiente y agilizar en lo posible su pago, pues las obras no viajarán desde el domicilio del prestador hasta que éste no haya sido satisfecho.

III. Fase de Seguimiento

La labor del Servicio de Gestión de exposiciones en el control, durante y después de la exposición, es velar, como todos los demás miembros del equipo, porque las incidencias, que son inevitables en un fenómeno vivo como es la exposición, sean rápidamente solventadas. Esto atañe al transporte – especialmente las estrategias de traslados de obras extranjeras y viajes de correos son especialmente sensibles a modificaciones –; al montaje – las salas, en continua remodelación, plantean problemas de acondicionamiento que no pueden acometerse debido a la misma presión del calendario –; al diseño – se debe dar un margen al diseño para las variaciones imprevisibles, sin que esto suponga una modificación profunda de lo proyectado y presupuestado –; y del seguro – ya que pueden ocurrir todo tipo de incidencias a la llegada y desembalaje de la obra o bien a lo largo del periodo de exposición o su recogida.

En esta fase es fundamental, como en otras, la labor del coordinador, que expondrá los imprevistos que afecten a la gestión para su conocimiento y, si cabe, resolución, al Servicio de

Museo

La gestión de exposiciones en el MNCARS

Gestión, que en cualquier caso los comunicará al Jefe de Departamento.

LA GESTIÓN DEL DISEÑO

Dado el volumen de exposiciones y las peculiaridades del arte contemporáneo en el aspecto del montaje, en el MNCARS no existe un equipo dedicado al diseño de éste, sino que se recurre, como hemos dicho, a la contratación externa.

En general, la elección del diseñador se hará en función de los gustos y sugerencia del propio comisario de acuerdo con el Director. El diseñador suele ser un profesional de reconocido prestigio —arquitecto, diseñador, interiorista, artista...— al que se solicita un proyecto global que incluya el tratamiento de paramentos y suelos, pintura, diseño de vitrinas y plintos, gráfica, medios audiovisuales, etc. Al Servicio de Gestión de Exposiciones corresponde la conversión del proyecto en un pliego de prescripciones técnicas de obligado cumplimiento para las empresas que, más tarde, compitan por la adjudicación del servicio.

Los problemas que se plantean en la gestión del diseño son de tipo técnico y económico. Si es enormemente difícil poner cortapisas a la creación, más lo es lograr el cumplimiento de los plazos pactados con algunos diseñadores —en proporción directa con su nivel «artístico»—. El olvido de algunas partidas en los proyectos puede también obligarnos a improvisar y, como consecuencia obvia, a aumentar el gasto previsto.

Para tratar de paliar estos problemas, desde 2001, se exige un presupuesto estimativo previo

de ejecución de montaje a todos los diseñadores. Además, se puso en marcha una experiencia piloto: la contratación de un único diseñador para un grupo de exposiciones —de cinco a seis— por medio del correspondiente procedimiento negociado, entre profesionales que, en general, ya habían realizado trabajos similares en el Museo. Sus resultados aconsejan la continuidad del método, al menos en una serie de salas que, por sus reducidas dimensiones u otros aspectos, aconsejen este método como medio de recuperar materiales, evitar la excesiva intervención en el edificio y tratar, en definitiva, de abaratar costes.

LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

Su gestión es, sin duda, la parte más compleja de nuestro trabajo, dadas las grandes dimensiones de las exposiciones y variedad de procedencias de la mayoría de las obras.

Al no disponer, como ningún otro Museo, de medios propios, el MNCARS debe contratar el transporte de obras en todas las ocasiones. Los servicios que se contratan son los de embalaje, transporte de recogida, desembalaje y devolución a los prestadores, por lo que se requieren empresas especializadas en la manipulación de obras de arte y con suficiente capacidad, tanto para operar en el extranjero mediante correspondientes como en territorio español y europeo por medios propios.

De manera casi general se recurre como medio de contratación al procedimiento abierto, lo que conlleva la correspondiente publicación en el B.O.E. e incluso, en virtud de los elevados precios de licitación, en el Diario Oficial de la Comunidad Europea.

El pliego de prescripciones técnicas que el Museo elabora para que las empresas presenten sus respectivas ofertas, contiene la información recabada por el coordinador sobre piezas, prestadores, domicilios, etc. Es importante prestar especial atención en lo relativo a las exigencias de los prestadores sobre el tipo de embalaje, e incluso sobre el agente o corresponsal a emplear; es decir, la empresa de transporte que deberá encargarse, en el país de origen, de realizar el transporte directamente. Si es aceptable la exigencia de un corresponsal determinado en otro país, en ningún caso se debe aceptar el veto, en España, a una empresa que ha licitado y ganado un concurso público. En lo que atañe a la construcción de embalajes, transporte, viaje de correos y desembalaje es raro que existan problemas, por cuanto se trabaja sólo con empresas especializadas en la manipulación y transporte de obras de arte. Los problemas suelen derivarse de los cambios e imprevistos de última hora y son, en su mayoría, achacables al prestador.

Mención aparte merece la gestión aduanera, que desde el MNCARS se ha tratado de agilizar para beneficio tanto de las empresas transportistas como de los correos y del propio Museo. Como resultado de este esfuerzo, realizado en colaboración con los Museos de Prado y Fundación Thyssen, hemos logrado que la Administración de Aduanas del Aeropuerto de Madrid-Barajas nos exija tan sólo una relación de las obras importadas sellada por el Museo como único requisito para tramitar la importación temporal de obras. Recordemos que la Inspección, dependiente del Ministerio de Hacienda, persigue la evitación del fraude fiscal y que la importación temporal de obras de arte no genera IVA.

Los problemas de la gestión del transporte son también de tipo técnico y económico: la falta de tiempo suele incidir, por ejemplo, en la mala gestión de los billetes de correos. Y los continuos imprevistos en los fletes aéreos —últimamente no se permite el viaje en cargueros de los correos, se tiende también a limitar el transporte de obras en cabina y se van cerrando los servicios para cargas de gran tamaño— generan unos gastos extras considerables en casi todas las exposiciones.

Como medio de combatir estos problemas se intentan buscar alternativas al transporte aéreo —aunque se requeriría un mayor plazo de preparación, del que no se suele disponer...—; se intenta renunciar a préstamos que suponen un coste muy elevado debido a su procedencia; se modifican los listados tratando de unificar domicilios, y se trata de prescindir, en lo posible, y por acuerdo con otras Instituciones, de la figura del correo en los casos en que no resulte estrictamente necesario.

LA GESTIÓN DEL MONTAJE

Como en el caso del diseño, en el MNCARS no existe un equipo de montaje de exposiciones temporales, por lo que la gestión del montaje debe comenzar, de manera similar al transporte, por la contratación. Afortunadamente, hoy en día existe un buen plantel de empresas dedicadas a la producción de montajes expositivos que, al menos en nuestro caso, siempre han sabido adaptarse e interpretar con gran competencia las peculiaridades y las fórmulas expositivas del arte actual.

Museo

La gestión de exposiciones en el MNCARS

En fecha reciente, el MNCARS y la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid han firmado un Convenio de colaboración por el que los alumnos de las Escuelas de Arte podrán realizar sus prácticas obligatorias de formación en el Museo. Dada la formación artística y manual de estos voluntarios, esperamos que su presencia sea de gran ayuda al coordinador en la fase del montaje y desmontaje de las exposiciones, al tiempo que les sirva a ellos para su aprendizaje en este ámbito laboral.

En líneas generales, los problemas en la gestión del montaje en nuestro Museo derivan de una intervención excesiva y constante en las salas, lo que provoca un deterioro cierto en ellas. Podría pensarse que la constante intervención en paramentos y suelos sería una garantía para su mantenimiento. Sin embargo, en el antiguo edificio Sabatini, los suelos de mármol necesitan un pulido constante y la sustitución de algunos sectores, labores que no pueden realizarse por falta de tiempo entre una y otra exposición. Lo mismo cabe decir de muchos de los paramentos: su continuo repinte, acompañado de la apertura y cerramiento de vanos, requeriría de un período de «barbecho» cada cierto tiempo para sanearlos. Una semana para desmontaje y dos para montaje –incluyendo la instalación de las obras– resultan a todas luces insuficientes.

Otro de los problemas con que se enfrenta el Departamento de Exposiciones Temporales es que, pese a las dimensiones del Museo, carece de los espacios adecuados para el almacenamiento temporal de unos materiales –podios, vitrinas...– que podrían ser reutilizados en otras ocasiones. Si bien es verdad que las fórmulas para el montaje en arte contemporáneo son tan varia-

das como inesperadas y que no es fácil «reaprovechar» materiales, esperamos contar con este recurso en el nuevo edificio Nouvel.

Sin duda, el nuevo edificio resolverá otro problema cotidiano: el de la difícil circulación por el edificio actual hacia las salas de exposición. Los trabajos de acarreamiento de material se deben realizar los martes, día de cierre del Museo o bien con anterioridad a su apertura o tras el cierre los restantes. Esto supone también, para las empresas de transporte y montaje, unos costes extras que repercuten en los presupuestos del Museo.

El montaje por medio de audiovisuales, una forma ya habitual de exponer arte contemporáneo, supone un elevado coste para el Museo. En este sentido, el alquiler de equipos es, hoy por hoy, la menos mala de las soluciones. Aunque extremadamente cara, evita el almacenamiento de un material que va modernizándose a un ritmo vertiginoso y que difícilmente cubrirá las necesidades de la siguiente exposición.

LA GESTIÓN DEL SEGURO

Si hay algún axioma claro en la gestión de exposiciones temporales es la necesidad de asegurar. Este axioma es aún más obvio en el caso del arte contemporáneo, cuyos materiales y técnicas son, día a día, más atrevidos e imprevisibles.

El procedimiento seguido, como en los casos anteriores, es el de contratar externamente una póliza de transporte y estancia con una Compañía especializada en obras de arte, direc-

tamente o a través de una Correduría de Seguros, bajo la fórmula generalmente conocida como «clavo a clavo». A veces interesa, para una obra formada por varias piezas, establecer una cláusula de descabamiento de series. A raíz de los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos, algunos prestadores solicitaron una cláusula antiterrorista que, hoy por hoy, el Museo no ofrece. Los plazos de cobertura deben comprender el período que media entre el transporte de la obra al Museo y su regreso a orígenes, por lo que es importante que, en el caso de itinerancias o de extensiones o modificaciones de préstamos, se pongan en conocimiento de la Compañía aseguradora las nuevas fechas para su inmediata ampliación. También es importante que, cuando se trabaja en colaboración con otra Institución, se haga una póliza de seguro en común de tal manera que no se vea interrumpida en ningún momento la cobertura.

Es habitual que determinadas instituciones o grandes coleccionistas propongan la ampliación de una póliza particular: es el llamado «seguro propio». La gestión, en este caso, se limitará a recibir del prestador la póliza correspondiente y a tramitar el pago de la factura que la acompañe. En cuanto a la Garantía de Estado, está en estudio su uso en el futuro, no sólo para determinadas exposiciones temporales sino especialmente para el caso de depósitos de obras a largo plazo.

Raramente se ha de realizar un concurso público para la contratación de este servicio, aunque ha ocurrido en alguna ocasión. También es cierto que, a raíz de los citados atentados de 2001, se ha podido observar un aumento importante de las primas.

Obviamente, la siniestralidad es el problema que más grave en lo relativo a la gestión del seguro. Si bien las obras parten de orígenes con un informe de condiciones, se transportan y manipulan de la forma más adecuada posible y los restauradores del Museo realizan un informe a la llegada y salida de las obras –en algunos casos, acompañados de un correo de la propia Institución prestadora–, pueden darse casos de siniestros parciales. En tal caso, la obra se retirará y se informará inmediatamente a la Compañía aseguradora y al prestador. Pero, aun cuando la obra sea apta para su exposición, debe hacerse hincapié en las condiciones de montaje, especialmente delicado en el caso del arte contemporáneo, ya que, a la hora de un siniestro, la Compañía puede no aceptar como correctas estas condiciones por más que hayan sido aceptadas por el prestador. De ahí la importancia de que el personal del Museo –en este caso, los restauradores, el registro y el coordinador– tenga la atribución necesaria para desaconsejar la exposición de una obra de una determinada forma, aunque sea en contra de la opinión del comisario o del diseñador de la exposición.

CONCLUSIONES

Los problemas más acuciantes en la gestión de exposiciones temporales en el MNCARS son:

- En el diseño y montaje, la rapidez con la que se deben acometer los trabajos de adecuación de salas; la coordinación entre los diversos participantes y los altos presupuestos que suponen las modificaciones radicales de las salas.

Museo

La gestión de exposiciones en el MNCARS

- En el transporte, los imprevistos debidos a variaciones en el listado de obras y la carga y descarga de éstas debido a la eventual situación en el edificio. Los Palacios resultan un problema aparte, por cuanto la atención a pases, horarios, recorridos, etc., son especialmente complejos en ellos.
- En el seguro, el aumento considerable de primas y la necesidad de que la Compañía o Correduría empleadas tengan experiencia en siniestralidad de obras de arte.

En cuanto a las posibles mejoras, se proponen, de forma muy general, las siguientes:

Convenios:

- Seguimiento de un mismo protocolo de actuación para la realización de Convenios con otras Instituciones
- Convenios con presupuestos reales (no a los convenios improvisados).
- Cobro de cuota o canon para las exposiciones itinerantes (en desarrollo).

Transporte:

- Posibilidad de valoración de las ofertas técnicas por encima de las económicas en los concursos públicos.
- Evitar el abuso de correos.
- Evitar el exceso de puntos de origen (no a las exposiciones colosales como norma).

Diseño:

- Obligatoriedad de presupuesto estimativo de montaje.
- Evitar los diseños estrella.

- Programas de diseños conjuntos por parte de un mismo diseñador.

Montaje:

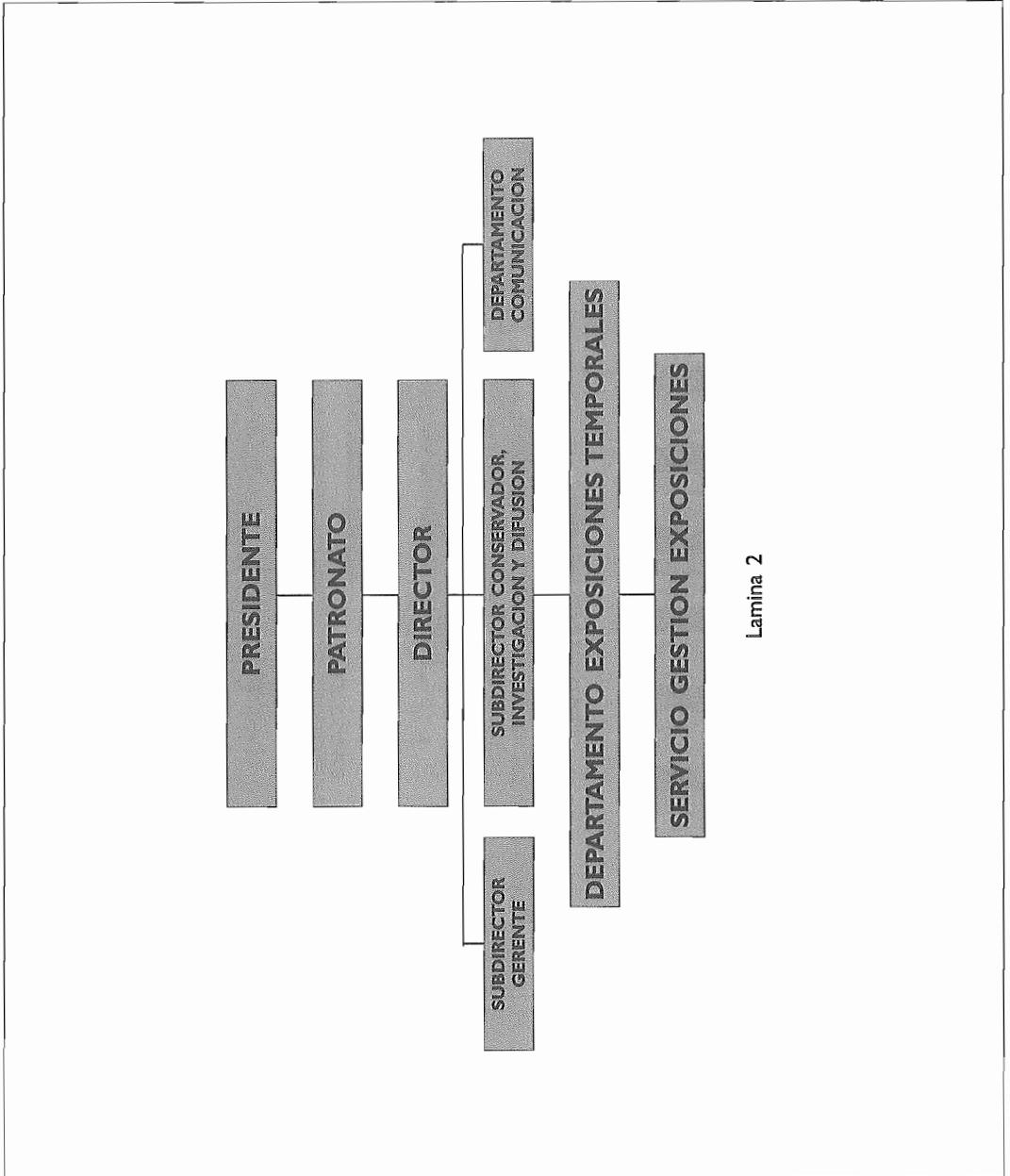
- Mayores plazos de ejecución, con el consiguiente menor número de exposiciones anuales durante un periodo de tiempo más amplio.
- Conveniencia de un pequeño equipo de diseño y montaje propio para un porcentaje determinado de las exposiciones.

Seguro:

- Empleo en lo posible de la Garantía del Estado.
- Control del montaje de las obras.

Museo

La gestión de exposiciones en el MNCARS



Lamina 2