

UNIVERSIDAD DE PALERMO
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Trabajo final de Práctica Profesional

Centro Cultural Borges

Coordinación exposición

“Francisco Toledo”

Por Andrea Salice

Legajo Nro. 15332/4

Septiembre 2003

TRABAJO FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL

CENTRO CULTURAL BORGES

A continuación presento una descripción de mi trabajo en el Centro Cultural Borges, cuyo escrito corresponde a mi trabajo final de práctica profesional de la carrera Humanidades y Ciencias Sociales con orientación en Arte.

Este informe se basa en las tareas que realicé como pasante, siendo mi responsabilidad la Coordinación de la Exposición de Francisco Toledo, proveniente del Museo Mural Diego Rivera de la ciudad de México D.F., que se llevó a cabo en el Centro Cultural Borges entre los meses de mayo y julio del 2001.

Este informe está dividido en tres secciones; la primera es una introducción teórica sobre los centros de arte en general y el Centro Cultural Borges en particular. Tomo como referencia y modelo el centro Beaubourg, ya sea por su estructura edilicia como por sus actividades, y por ser uno de los primeros en establecerse como centro cultural, si bien posee una colección propia de arte moderno. En segundo lugar describo el trabajo detallado de los objetivos planteados al comenzar mi pasantía y, en tercer lugar, hago un balance de mi experiencia, analizo, a mi criterio, el principal inconveniente encontrado y señalo algunas de las estrategias que el centro podría adoptar para redefinir su comunicación.

Los Centros de Arte

El centro de arte es un establecimiento cuyos orígenes hay que situarlos en la conveniencia y hasta la necesidad de la comunidad de recibir en principio lecciones de arte, donde se muestran los artistas locales, y donde se instala también otro tipo de arte que interesa a la comunidad, pero en el que ordinariamente no existe una colección permanente de objetos. (Luis Alonso Fernández 1999:20).

Para Alonso Fernández la distinción esencial entre museo y centro de arte radica en que éste último existe en función de la actividad del “entretenimiento”. En cambio el museo es una institución permanente cuya misión es realizar una función educadora, difusora y estética desde la preservación, investigación y exhibición de su propia colección.

Con los nuevos planteamientos que se dan alrededor de la obra de arte en los años setenta en relación con la supervivencia del objeto artístico y su exhibición en los museos, comienzan a tener cada vez mayor importancia, sobre todo en Alemania e Inglaterra, los espacios que se dedican a la difusión y promoción del arte contemporáneo mediante exposiciones y otras actividades, como performances. En los años ochenta estos nuevos espacios de arte se consolidan y adquieren importancia en la medida que logran dar respuesta o se convierten en nuevas alternativas para las nuevas necesidades del arte de la actualidad, en donde la realidad sociocultural se encuentra en un constante cambio. Se utiliza para esto nuevas tecnologías que permiten mayores libertades estilísticas y didácticas en cada exposición en particular.

Por otro lado, surge en Francia un organismo cultural cuya estructura presenta mayor complejidad y que tiene que ver con una diversificación de los servicios ofrecidos, como es el caso del **Centro Georges Pompidou** de París.

Centro Nacional de Arte y de Cultura Georges Pompidou

En un intento de revitalizar la cultura francesa, y a París como capital artística luego de que Nueva York tomará esa posición antes de la segunda guerra mundial, el Centro fue creado en 1969 e inaugurado en 1977 por el Presidente de Francia, Georges Pompidou. El Centro Nacional de Arte y de Cultura Georges-Pompidou (« Beaubourg »), fue llamado en su inicio la “gigantesca máquina cultural”. El Beaubourg, comenzó a gestionarse en los años 60 cuando un hombre político tuvo un sueño. Ese hombre fue Georges Pompidou, y quiso “apasionadamente que París posea un centro cultural (...) que sea a la vez un museo y un centro de creación, donde las artes plásticas conviviesen junto a la música, el cine, los libros, la investigación audiovisual”. Cuando en 1969 Pompidou sucede como presidente de la República al General de Gaulle, el sueño deviene en proyecto presidencial. (Perrot-Lanaud 1996: 15).

Al inaugurarse el Pompidou se concretó la primera etapa de un plan, Les Halles-Beaubourg, que incluía dos proyectos formulados en los años 50. Estos eran por una parte, el traslado del viejo mercado de Les Halles fuera de París, ya que fue durante siglos una zona dedicada al mercado y, por otra, la creación de un “Museo del Siglo XX”, idea generada por Malraux y cuyo proyecto encarga a Le Corbusier, destinándole un terreno en la Defense. Esto no logró llevarse a cabo y Georges Pompidou no sólo retomó la idea de Malraux sino también que amplió el programa.

El Plateau Beaubourg era un terreno plano de unas dos hectáreas, situado entre Les Halles y el Marais, antiguamente ocupado por viviendas que fueron demolidas en 1936, luego de haber sido declaradas insalubres y destinado desde entonces al estacionamiento. Les Halles y el Plateau Beaubourg están divididos por el Boulevard de Sebastopol. Se destinó para el Centro el Plateau Beaubourg, amplia zona ubicada en el corazón de la ciudad. El barrio de Marais, colindante con el terreno, era una zona famosa por sus “hôtels privés” de los siglos XVI, XVII y XVIII, cuyo centro era la Place des Vosges. (Yofre 1977: 66).

El concepto – parecerse a un museo, una biblioteca, un espacio reservado a la creación industrial y arquitectónica y también a la investigación musical – era revolucionario y los arquitectos (el británico Richard Rogers y el italiano Renzo Piano) no lo eran menos. Este último, que en esa época tenía tan solo treinta años, declaró más tarde: “haber querido demoler la imagen de un edificio cultural que asustaba. Es el sueño de una relación extraordinariamente libre entre el arte y la gente, donde se respira la ciudad al mismo tiempo”. El proyecto produjo un shock en la sociedad: un mastodonte transparente, cinco pisos de vidrio y de vigas metálicas, con escaleras, chimeneas de ventilación y tuberías por fuera pintadas de colores vivos: verde para los de agua, azul para los de aire, amarillos para la electricidad, rojo para los ascensores, gris para los pasajes y blanco para las estructuras. Las críticas al edificio no se hicieron esperar: “hangar del arte”, “usina a gas”, “refinería”, “fornado culturalmente”, “verruca de vanguardia” o hasta “precipicio financiero” porque las inversiones estaban a la altura del proyecto, es decir colosales. En 1977, el año de su inauguración por el presidente Valery Giscard d’Estaing, el Centro Georges Pompidou absorbió un séptimo de su presupuesto del Estado destinado a la cultura. (Perrot-Lanaud 1996: 15).

López Anaya dice que para Baudrillard el llamado “efecto Beaubourg” es “a escala de la cultura, lo que el hipermercado es a escala de la mercancía” ya que estas nuevas instituciones se acercan al mundo de entretenimiento de masas al colocar en sus fachadas todo tipo de publicidad y marketing. Es en esta dirección, continúa L. Anaya, que Baudrillard ve en el museo una maquinaria de la simulación, otro medio de masas que no se distingue de la televisión. (López Anaya 1999: 112).

El museo, que ocupa el tercer y cuarto piso, cuenta con 35.000 obras y es una de las colecciones más importantes de arte moderno, luego del Museo de Arte Moderno de Nueva York. El impacto de las primeras grandes exposiciones llevaron la notoriedad del Beaubourg al mundo entero. Una de las más relevantes y más famosas fue “París”, de 1977 a 1981, consagrada a los cambios artísticos entre “París - NuevaYork”, “París - Berlín”, “París - Moscú” y “París - París”.

En el interior de este espacio se insertan:

- El museo de arte moderno
- La biblioteca pública de información
- El centro de creación industrial
- El instituto de investigación y de creación acústico-musicales.

El Beaubourg se convirtió en un espacio nuevo que formaba e informaba al mismo tiempo, sobre las actividades relacionadas con el arte contemporáneo donde ofrecía desde salas de exposiciones, servicios como mediateca, biblioteca, salas de conciertos y conferencias, entre otros.

Uno de los objetivos de la creación de este centro fue la democratización de la cultura. Sería el lugar ideal para que los artistas, el público y la sociedad entren en contacto. Pretendían que fuera un lugar no sólo para la comunicación, el encuentro y la difusión sino también un punto de partida para la reflexión y la investigación, en donde las exposiciones estén abiertas al público en general y no a un determinado sector de la población.

En los años 90, el edificio comenzó a deteriorarse e hizo que se tomen medidas para su restauración. Las tareas de refacción comenzaron en el 95 y finalizaron en el 2000 y su renovación incluyó la actualización de la biblioteca, la construcción de teatros, un restaurante y otras facilidades. La BPI (Biblioteca pública de información) y el IRCAM (Instituto de investigación y creación en música contemporánea) son dos entidades propias, y además se creó un Departamento de desarrollo cultural que reagrupa una de las originalidades más fuertes del Beaubourg desde su creación: las actividades pedagógicas dirigidas a todo tipo de público, tanto niños como adultos. La actividad editorial hace del Centro el cuarto editor de arte en Francia. Todo esto fue posible en gran parte al aporte del Estado.

El Centro Georges Pompidou fue el primer monumento de la revolución cultural que cuestionó la noción misma de belleza. Además, "este centro es uno de los pilares en que se ha asentado la concepción de centros culturales, y su edificio inauguró también la tendencia a la espectacularidad en la arquitectura museística, que iba a imponerse, no siempre con el acuerdo de los museólogos, en las décadas posteriores". (Jiménez-Blanco 1999: 149).

A fines de los años 70 y durante los 80 surgieron gran cantidad de espacios alternativos para las exposiciones de arte. Algunos fueron controvertidos y radicales, como el Centro Pompidou, y otros fueron verdaderas alternativas arquitectónicas para responder a las nuevas manifestaciones artísticas de la posmodernidad, como el reciclaje de fábricas y edificios en zonas industriales, contenedores, barcos, aduanas e iglesias, entre otros.

De esta manera, se abrió paso a una nueva concepción de museo que tiene que ver con una idea mas abierta e interactiva donde la contemplación de los objetos de arte se conjuga al mismo tiempo con el encuentro e intercambio social de sus visitantes.

Así como la construcción del Beaubourg por los arquitectos Piano y Rogers en París inició una etapa de cambio en cuanto arquitectura museística, con todo lo que esto conllevó, en Buenos Aires este fenómeno tuvo lugar dentro de las Galerías Pacífico al proyectarse la creación de un centro cultural dentro de un shopping comercial.

Las Galerías Pacífico y el Centro Cultural Borges

A fines del siglo XIX, la ciudad de París era el modelo de referencia para la Argentina. Principalmente, se tomaba como modelo a seguir las pautas arquitectónicas. La calle Florida, por ejemplo, con sus lujosas vidrieras era el paseo obligado de la elite porteña ya que pasearse y comprar allí era sinónimo de status.

Para albergar al conjunto de las Grandes Tiendas "Bon Marché Argentina", los arquitectos Emilio Agrelo y Roland Le Vacher proyectaron este edificio en 1889, inspirándose en la Galería Vittorio Emmanuele II de Milán, un ejemplo de la tipología de pasaje cubierto con locales comerciales desarrollada en Europa a fines del siglo XIX.

La obra, que incluía instalaciones eléctricas, calefacción y ascensores - características de avanzada para la época - ocupaba toda la manzana, excepto las esquinas de Córdoba y San Martín, y de Florida y Viamonte. La superficie total quedaba dividida en cuatro cuerpos iguales, mediante dos pasajes en forma de cruz.

Pero las Grandes Tiendas nunca llegaron a funcionar como tales, y los espacios construidos se destinaron a otros usos, instalándose comercios y locales de distintos rubros: "La Colmena Artística", "El Ateneo", la Asociación Estímulo de las Bellas Artes, y otros. En 1896 inauguraron sus sedes en este edificio el Museo de Bellas Artes y la Academia Nacional de Bellas Artes. En 1908, el "Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico" adquirió el cuerpo de Florida y Córdoba, y más tarde los otros tres, e instaló sus oficinas. A partir de entonces, se lo llamó Edificio Pacífico. En 1945/47 los arquitectos José Aslan y Héctor Ezcurra refuncionalizaron el edificio, cuya planta baja se transformó en galería comercial. Los pasajes fueron techados a la altura del primer piso con bóvedas de hormigón armado y con una cúpula el espacio central del cruce, a la que se decoró con murales de cinco maestros argentinos: **Castagnino, Berni, Colmenio, Urruchúa y Spilimbergo**. La idea de los arquitectos fue integrar la arquitectura con las más relevantes expresiones artísticas del país. Las pinturas murales, cuya temática general se refiere al Hombre y su mundo, se concretaron en 1946.

Los problemas se reanudaron y el edificio comenzó a deteriorarse, así como también las pinturas murales. Después de muchos años de abandono, el edificio fue restaurado y reciclado en 1989 por el Estudio del Arq. Juan Carlos López y Asociados. Se encargó al restaurador mexicano Manuel Serrano Cabrera el rescate de los murales deteriorados y se incorporaron otros nuevos de Carlos Alonso, Rómulo Macció, Josefina Robirosa y Guillermo Roux. La restauración fue realizada bajo la directa supervisión de la

Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos, que lo declaró ese mismo año, Monumento Histórico Nacional.

En 1992 surgió la idea de reacondicionar el edificio para albergar un espacio comercial, con el compromiso de instalar dentro del mismo lugar un centro destinado a difundir la cultura y las artes. Se resolvió el problema de la arquitectura mediante el levantamiento de las bóvedas de hormigón construidas en 1948, reemplazándolas por dos nuevas bóvedas más una cúpula vidriada colocadas a la altura del tercer piso, según su diseño original; se hizo uso del nivel bajo que ya existía para que le diera escala a la cúpula y permitiese el juego escenográfico de las escaleras; y se creó el patio de esculturas sobre la histórica cúpula de frescos, definiendo así un “centro” en los pisos del Centro Cultural Borges. Para acceder al Borges desde la calle, se construyó una escalera monumental de 7 metros de ancho que “anuncia y celebra el valor cívico del programa del centro. La escalera es una exageración consciente, un amplificador de significado. Toda esta euforia de escala se enfatiza con la escalera mecánica que (...) hace redundante la gran escalera de un punto de vista funcional, y de esta manera marca su función simbólica”. (Doval 1996: 74).

Para Doval, el patio de esculturas fue el gran acierto de los arquitectos porque “la proximidad con las bóvedas de vidrio y la cúpula central de la galería genera una sensación de tensión espacial muy particular”. Al producirse un súbito cambio de escala, “es como estar en la buhardilla, pero mirando hacia el gran espacio”. Desde allí las perspectivas interiores tienen un gran dramatismo: se tiene la experiencia del edificio completo, del paisaje de la gente, el movimiento, la actividad; se logra una escala íntima sin dejar de ser parte de la gran orquestación espacial”. (Doval 1996: 75).

Este tipo de construcciones como la cúpula vidriada pudieron darse gracias a la operación de reciclaje de las Galerías Pacífico y a la audacia y actitud de la firma de arquitectura de Juan Carlos López, ya que relacionaron viejas edificios con mecanismos modernos de construcción (superposición de cúpulas).

En 1995, se inauguraron oficialmente las Galerías Pacífico y el Centro Cultural Borges. Desde entonces se ha constituido en epicentro de un sinnúmero de exitosas actividades culturales.

Un centro cultural es un establecimiento que funciona por y para la comunidad, ya sea público o privado, donde la obra de artistas locales e internacionales es exhibida, donde se enseña y se brindan distintas actividades relacionadas con la cultura y donde se organizan programas que dan respuesta a los intereses de la comunidad. (Burcaw 1997: 17).

El Centro Cultural Borges se caracteriza, como la mayoría de los centros culturales, por no poseer un acervo propio como cuentan los museos o algunas fundaciones, públicas y privadas. Sin embargo, debe ser reconocido que tanto los museos como instituciones similares, en este caso un centro cultural, son creados para el público. El Centro Cultural Borges presenta distintas actividades y rubros. Precisamente debido a esta característica resulta ser también, como el Centro Pompidou, una institución cultural de gran complejidad.

Centro Cultural Borges: Estructura y Organización

El CCB esta administrado por la Fundación para las Artes, entidad civil sin fines de lucro con propósitos de bien público. Independientemente del origen de la institución (si

es de la ciudad, la provincia, si es una fundación privada o pertenece a una universidad), esta debe tener un comité asesor o un consejo de administración al cual debe reportar el director.

Los departamentos que existen en el CCB son los siguientes:

- Dirección
- Contaduría
- Tesorería
- Relaciones Institucionales
- Relaciones Publicas
- Artes plásticas
- Eventos
- Espectáculos
- Extensión cultural
- Cine
- Mailing
- Prensa
- Talleres

Los objetivos institucionales del Centro Cultural Borges son:

- a) servir de nexo entre el poder público y el sector privado para la preservación y el desarrollo de la cultura, el arte y la educación,
- b) llevar a cabo todas las actividades tendientes a que las mejores expresiones de la cultura, del arte y de la educación, lleguen a la mayor cantidad de público en forma auténtica e integral,

c) promover, fomentar y estimular toda manifestación de arte, toda expresión de cultura y toda política educativa

d) difundir con amplitud, tanto en el país como en el exterior, nuestro patrimonio histórico, cultural y artístico,

e) bregar por el mejoramiento y actualización de las leyes, reglamentaciones y de todo el ordenamiento normativo vigente referido al fomento de las acciones en el campo cultural, educacional y artístico.

Existen dos programas bien diferenciados dentro de los centros culturales y que remiten al rol principal que éstos poseen en general y que se dan en el CCBorges. Ellos son:

1. La organización de eventos para el público en general, que comprenden desde exposiciones de artes visuales, espectáculos de danza, música y teatro, hasta salas dedicadas a eventos, seminarios y conferencias.
2. Los talleres de actividades.

Dentro del punto número uno se encuentran:

Exposiciones

Las salas del CCB están destinadas a la realización de exposiciones, por las que han transitado importantes muestras nacionales e internacionales como la de los artistas Miró, Mattise, Diego Rivera, De Chirico, Gurvich y Matta. Numerosos artistas del país han expuesto en el CCB, dando lugar a creadores jóvenes y consagrados como Antonio Berni, Luis Felipe Noé, Frangella, Alberto Greco, Jorge de la Vega y Lucio Fontana, entre otros.

Espectáculos

Asimismo, el CCB cuenta con una programación de espectáculos de música, danza y teatro. Se han presentado en el Auditorio Astor Piazzolla compañías prestigiosas como la Camerata Bariloche, Il Musici- Mozarteum, la Orquesta Cámara de Mayo, Música Ficta de Buenos Aires, el American Festival for the Arts, el Ballet Argentino, Julio Bocca y Herman Cornejo, entre otros.

Programa Ojo al País

El Fondo Nacional de las Artes, la Fundación Antorchas y el Centro Cultural Borges unieron sus esfuerzos para crear el espacio Ojo al País, con el objetivo de difundir el quehacer artístico de las diferentes regiones del país. El proyecto está dirigido por Felipe Noé y otros curadores de gran relevancia.

Programa de Becas Artistas Jóvenes

El Centro Cultural Borges como sede y entidad organizadora del Programa de Becas cedió un espacio privilegiado para la instalación de los talleres de los becarios donde se realizaban cursos, seminarios y actividades artísticas, bajo la dirección de Guillermo Kuitca. El Borges pretendió con este emprendimiento dar a conocer el arte argentino, insertar a los nuevos artistas en el mercado de arte internacional, buscando una estrecha vinculación con los más destacados centros culturales del mundo.

Producción de muestras

El CCB cuenta con un departamento de producción de muestras propias a cargo de un equipo multidisciplinario de profesionales. Se han realizado diversas muestras las cuales han itinerado por ciudades del país como así también del exterior. Entre ellas se destacan: "Perito Moreno y la Patagonia", "Julio Verne: un viajero imaginario", "Alberto De Agostini", "El Principito" y "A la luz de Borges" entre otros.

Programa Educativo

El programa educativo del CCB recibe cada año cientos de grupos escolares de todos los niveles educativos: inicial, primario y secundario (EGB y Polimodal) de instituciones públicas y privadas, brindando una introducción al mundo del arte y la cultura. Asimismo, se ha implementado un programa especial de atención a escuelas cadenciadas, a través del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Secretaria de Educación.

Eventos Empresariales

El CCB propone un ámbito para la realización de los eventos empresariales. Ofrece un marco único, combinando exposiciones de arte y salones a la altura de los más importantes centros internacionales, con una vasta experiencia en organización de eventos, además de una amplia gama de servicios.

Dentro del punto número dos se encuentra:

Talleres

Para finalizar, los talleres del CCB ofrecen un espacio abierto al aprendizaje y divulgación de los códigos, técnicas y procedimientos de los distintos lenguajes artísticos. Debido a la gran afluencia de público, la oferta de talleres es cada vez más amplia.

Gestión y producción de exposiciones

La organización de exposiciones no es tarea fácil y el proyecto de una muestra debe ejecutarse siguiendo distintas fases que deben ser revisadas paso a paso. Las exposiciones afectan a todos los campos y funciones internas del Centro. En ellas están involucrados la mayoría de los departamentos, como lo es el de producción, montaje,

diseño gráfico, plástica, comunicación y prensa. Ya sea producción del Centro o no, la organización de una exposición debe ser trabajada en equipo y para ello es indispensable que cada miembro tenga definidos claramente los objetivos a seguir en todas las fases del proyecto, desde la idea y su desarrollo hasta la evaluación final. Las reuniones del equipo son constantes y en cada una de ellas se establecen las pautas del trabajo a seguir. Desde el momento en que llega una propuesta de incluir una muestra proveniente del exterior en la programación del Centro, se detalla un plan de trabajo y organización de la misma. Por lo general se inicia el plan de trabajo siguiendo una grilla de programación de exposiciones y actividades del centro. Esto es importante porque la organización de exposiciones no debe interponerse a la programación de los espectáculos y los eventos del Centro, ya que en algunas oportunidades se utilizan los mismos espacios.

Exposiciones

La exposición es “un conjunto de objetos artísticos, históricos, científicos o tecnológicos, a través del cual los visitantes recorren unidad por unidad en una secuencia diseñada para que sea significativa, instructiva y/o estética. Los epígrafes y/o gráficos (entre ellos dibujos, diagramas, etc.) son planeados para interpretar, explicar y atraer la atención del espectador. Usualmente, una exposición cubre una buena cantidad espacio, consiste en varias exposiciones separadas u objetos grandes, y se enfrenta con una temática que es bastante amplia” (Burcaw 1997: 15).

“Una exposición es un método y una estrategia para ver, conocer y comunicar; con ella se organiza el espacio y el pensamiento; que es representación, escenificación y relato; y que es también; finalmente, consumo de masas y espectáculo singular” (Fernández Alonso; Fernández García 1999: 183).

En el CCBorges se llevan a cabo exposiciones principalmente temporales, ya que como señale anteriormente, es un centro cultural y no posee exposiciones de colecciones propias. La primera diferencia que existe entre una exposición permanente y una exposición temporaria es la duración de la misma. Por lo general una exposición temporaria puede durar de tres semanas a seis meses. Es siempre alquilada o prestada, ya sea de un museo, una organización cultural o individuos particulares, de origen nacional o internacional. Pueden consistir en óleos, esculturas, fotografías, copias de obras originales, objetos de museos, etc. A veces el costo es solo de transporte y del seguro y eso facilita la realización de este tipo de muestras. Igualmente, el presupuesto puede variar desde unos mil dólares hasta unos cincuenta mil dólares o más, dependiendo de las exigencias de la institución que presta la colección.

La exposición de Francisco Toledo fue organizada por el Director del Museo Mural Diego Rivera de la ciudad de México y por una curadora independiente. Consistió en óleos y papeles que fueron prestadas por coleccionistas privados. Los gastos principales fueron absorbidos por el CCBorges y empresas auspiciantes.

Coordinar una exposición internacional requiere de mucho esfuerzo y dedicación. Hay que ser sumamente ordenado y estar capacitado para resolver todo tipo de inconvenientes. Es necesario comunicarse constantemente con las personas involucradas en el proyecto.

Exposición “Francisco Toledo”: objetivos planteados

En la coordinación de la exposición, los **objetivos** principales de mi trabajo fueron los siguientes:

1. Presupuesto.
2. Financiamiento.
3. Franquicia Diplomática. Importación y Exportación de obras de arte.
4. Transporte y embalaje.
5. Material de prensa.
6. Material gráfico de la exposición..
7. Extensión cultural.
8. Montaje.
9. Programa educativo.
10. Seguridad.

Estos objetivos fueron los más importantes en el desarrollo de la coordinación de la muestra. Por supuesto que no son todos y que algunos están detallados de manera general. Aquellos puntos que poseen un desarrollo más detallado, son los que consideré que debían explicarse más dado el lugar que ocupan en la organización de una exposición, sea de museo o centro cultural. En algunos casos puede variar el orden de este plan ya que dependerá de la situación en que se encuentre la institución que presta las obras y aquella que las recibe, en este caso el CCBorges. En general, todos estos ítems deben gestionarse al mismo tiempo. El catálogo puede comenzarse cuando se confirma la muestra, ya sea un año o dos meses antes, siempre y cuando se cuente con el material completo de la exposición. Cuando la muestra viene del exterior y está auspiciada por una embajada, la tramitación de la franquicia diplomática debe autorizarse con anticipación ya que si no está gestionada cuando es debida, puede llegar la carga al aeropuerto sin que estén firmados los papeles para su salida y las obras deberán permanecer en los depósitos de la aduana, corriendo serio riesgo de ser dañadas.

Plan detallado de trabajo

1. Presupuesto

Administrar presupuestos exitosos requiere de buenas herramientas de negociación, un sentido claro de las metas del presupuesto, además de un sistema controlado y equilibrado que monitoree todas las expensas. El presupuesto debe ser lo más detallado posible para que no haya sorpresas al final de la exposición.

Existen algunos pasos que seguí para el presupuesto de la muestra y estos fueron:

1. Identificar exactamente todos los gastos asociados a la exhibición
2. Distinguir claramente entre gastos fijos y gastos variables
3. Determinar cómo se llega al *break even*, o sea a cubrir todos los gastos, calculando la cantidad de público aproximado que visitará la muestra y que comprará el catálogo, por ejemplo.
4. Establecer un precio de entrada especial para poder generar ingresos extras y cubrir los gastos.

Llegar al *break even* significa asegurarse de que todos los gastos directos para la exposición terminen siendo iguales o inferiores al ingreso generado a través de la venta de entradas y catálogos, por ejemplo. El *break even* en una exposición también puede significar recuperar los costos indirectos de gastos como tiempo extra del personal, mantenimiento de salas y otros gastos de oficina como teléfono, correo, impresiones, etc. Estos gastos se traducen como *gastos administrativos* en el presupuesto de la muestra. (Simerly 1990: 84).

Los gastos fijos son aquellos que permanecen iguales sin importar la cantidad de público que ingresará a la exposición. Por ejemplo, los gastos de pasaje y los honorarios del curador o el envío de mailing, con las tarjetas de invitación, y la impresión de un catálogo que permanecerán igual ya que desde un principio se asumió el compromiso de realizarlos. Los gastos variables van a fluctuar dependiendo de los objetivos de la muestra, como contratar a un profesional para realizar las relaciones públicas o la convocatoria a la muestra o por ejemplo los viáticos y almuerzos del curador y del personal de montaje.

En el presupuesto siempre se incluye un 10% de gastos extras ya que desde la realización del presupuesto hasta el momento en que tiene lugar la exposición existen gastos de último momento y que no estaban planeados.

2. Financiamiento

A partir del presupuesto detallado de la exposición se trabajó para conseguir el financiamiento. Una empresa puede participar de la muestra ya sea mediante dinero en efectivo o “canje” de productos. En ambos casos, la empresa participa para obtener principalmente publicidad y por ende beneficios comerciales. Para el financiamiento de esta exposición se trabajó conjuntamente con la Embajada de México para conseguir el patrocinio de empresas mexicanas radicadas en la Argentina. En el caso de la exposición de Toledo, la aerolínea Mexicana de Aviación participó otorgando el transporte aéreo gratis, así como también el pasaje del director del museo y la curadora.

En términos generales se define al patrocinio como “una relación comercial entre un suministrador de fondos, de recursos o de servicios y una persona, un acontecimiento o una organización que ofrece a cambio algunos derechos y una asociación que puedan utilizarse para conseguir una ventaja comercial”.

Si bien la valoración y la gestión del patrocinio cultural se realiza en muchos casos de manera subjetiva, es importante saber cuáles son las motivaciones más importantes que tienen las empresas cuando deciden apoyar un evento cultural:

- a) beneficios fiscales
- b) mejora imagen corporativa
- c) publicidad
- d) contraprestaciones en la actividad
- e) responsabilidad social
- f) mejora ambiente de la empresa
- g) mejora relaciones con entidades públicas
- h) intereses personales y compromisos políticos
- i) mejora de la imagen en la comunidad

Para abordar una empresa en la búsqueda de apoyo financiero se tuvo en cuenta lo siguiente:

- 1) Conocer la empresa: averiguar qué perfil tenía, saber si la empresa realizaba patrocinios y de qué tipo, analizar si las actividades de la empresa tenían que ver con el proyecto y averiguar quién era la persona dentro de la empresa que toma la decisión de patrocinar el proyecto.
- 2) Acercarse a la empresa con una actitud positiva ya que la muestra ofrecía la oportunidad de acceder a publicidad.
- 3) Preparar el material del evento, con una breve descripción y las actividades que se desarrollarían conjuntamente. La presentación puede variar desde una simple carta a una carpeta impresa o video. Debe decir cuándo y dónde se va a tener lugar el acontecimiento, qué tipo de evento se trata, cuáles son las bases del proyecto, qué tipo de audiencia tendrá público y el detalle de los beneficios generales para empresas patrocinadoras que otorga la institución cultural. (Ver anexo II.
- 4) Contactar a los medios de comunicación y venderles el proyecto también a ellos. Brindarle toda la información que necesiten y con el tiempo necesario. Evaluar qué tipo de propuestas interesaba a cada medio.
- 5) La persona que busca fondos debe tener conocimiento profundo del proyecto a ofrecer y en todo el transcurso de la búsqueda mantener un contacto estrecho con el productor cultural, en este caso el CCB. Se lo debe mantener informado de los cambios,

de los adelantos en el proyecto, de la publicidad en los medios de comunicación, o de cualquier factor pertinente e intentar hacer reuniones regularmente para estar informado de la marcha de las cosas.

6) Las empresas hacen sus planes de patrocinio o cierran sus presupuestos para marketing y publicidad con mucha antelación, por lo general un año antes. Si se tiene plazos muy cortos se limitará mucho las probabilidades de encontrar una empresa patrocinante.

Hacer el seguimiento de un patrocinio implica, entre otras cosas, asegurarse de que se cumplan todas las promesas que se hicieron al acordar el patrocinio, saber en qué actividades puede participar la empresa, mantener informado a toda la empresa constantemente, enviarle toda información relacionada con el evento, brindar beneficios unicos como funciones especiales o visitas a muestras exclusivas con el artista, entregar una cantidad de entradas para que la empresa pueda regalar a clientes VIP o distribuir entre su personal.

Otro punto importante es realizar el seguimiento con la prensa desde el inicio del evento: archivar los artículos que promocionan el evento en los diarios y revistas, grabar los programas de TV, ya sea en un canal de cable o los de aire, radio, etc. Todo este material debe ser entregado una vez finalizado el evento para demostrar lo fructífero que fue haber patrocinado el evento.

3. Franquicia Diplomática. Importación y Exportación temporaria de obras de arte. Trámites aduaneros.

La gestión de la franquicia diplomática se lleva a cabo para facilitar la importación y exportación de las obras de arte. El primer paso es contactar a los organismos oficiales pertinentes a la exposición. En el caso de la exposición de Francisco Toledo contactamos a la Embajada de México en la Argentina para que nos den el auspicio de la muestra. De esta manera, al conceder la embajada este pedido, el próximo paso es la tramitación de una franquicia para facilitar el ingreso de las obras al país por vía diplomática. La embajada necesita tener en su poder los siguientes datos:

- Listado de obras con sus correspondientes valores de seguro.
- Numero de guía aérea.
- Número de vuelo y empresa en la que viajaran las obras.
- Nombre del Consignatario: la embajada que realizó la franquicia diplomática.
- Nombre del Destinatario: institución que recibirá el paquete (la carga).
- Datos de la carga (cantidad de cajas, peso, medidas, volumen).
- Nombre del despachante de aduana en la Argentina.

Estos datos también deben enviárseles a los despachantes de aduana que la institución contrate. Ellos son los encargados de gestionar, conjuntamente con la Embajada, la entrada y salida de las obras del aeropuerto.

Al mismo tiempo que se gestionan estos trámites, se debe contactar a la empresa Ecdadassa que es la que posee los depósitos en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza. Esto se hace porque cuando los despachantes presentan toda la documentación ante los efectivos de la aduana, es posible que tarden en la entrega de los documentos firmados y por lo general la carga debe permanecer uno o varios días en los depósitos.

4. Embalaje y transporte

La protección y seguridad de las obras de arte dependen de su manipulación en el proceso de traslado o transporte. El departamento de montaje del Centro Borges (el de Registro en un museo), fue el encargado de supervisar el control de la entrada y salida de las obras, y del movimiento interno de las mismas, desde que son trasladadas por el montacargas hasta la sala de exposición. La persona responsable de montaje debe controlar las obras, una vez abiertas las cajas, acompañado del curador, quien trae consigo una carpeta con la información detallada de cada obra que integra la exposición.

En esa carpeta figuran los datos (título, medidas, año) y una foto de la obra. En el caso de que al abrir las cajas una de las obras haya sido dañada, se hace una marca en la ficha para registrar su hecho. El transporte y embalaje de las obras de arte tiene que realizarse con extremo cuidado y precaución.

Para Alonso Fernández y García Fernández se deben tener en cuenta:

- La calidad o naturaleza del medio de transporte
- Las especificaciones para el embalaje y desembalaje
- Los seguros e indemnizaciones durante el trayecto
- La decisión de utilizar o no los servicios de agentes especiales de seguridad.

Estos son interdependientes y cada uno tiene que tener en cuenta a todos lo demás.

La naturaleza del transporte comprendía el transporte aéreo y terrestre. Es por esta razón que a la hora de realizar el embalaje deben tenerse en cuenta por un lado, las propiedades de los materiales, en este caso óleo sobre lienzo y obra sobre papel, y, por el otro, las condiciones medioambientales, como son las vibraciones, choques, manipulación y tensión producidos durante el proceso que va desde el momento que dejan su medio ambiente hasta que vuelven otra vez a él. Durante el transporte los factores climáticos que intervienen son la temperatura ambiente y la humedad relativa. Los factores físicos son los choques y las vibraciones. (Alonso Fernández y García Fernández 1999: 147, 148).

El diseño de las cajas de embalaje se construye de manera tal que las obras queden protegidas contra los factores climáticos y físicos. Las cajas fueron construidas y supervisadas en México y su diseño fue totalmente hermético con el interior recubierto de materiales aislantes. Cuando los cuadros se envuelven con materiales relativamente

impermeables como el polietileno, por ejemplo, se crea un microclima que permite que las obras se estabilicen de acuerdo a su propio contenido de humedad. Otro factor a tener en cuenta para la construcción de las cajas de embalaje es el peso del objeto y su fragilidad. Si el material de embalaje es demasiado blando, el objeto puede golpear la parte interior del contenedor en el momento del impacto; y si el material es demasiado duro, no va a comprimirse de manera adecuada. Los cuadros de Toledo fueron protegidos además, con un material autoadhesivo que en el caso de producirse un golpe, el vidrio queda pegado contra el adhesivo y de esta manera la obra no se daña con las astillas.

Las especificaciones del embalaje dependen de que las cajas sean transportados por avión o por vía terrestre, si viaja acompañado por un courier especial o forma parte de un envío común, junto con otros bienes; si el asegurador o el administrador de las indemnizaciones va a estimular determinadas condiciones al fijar el tipo de prima o al aceptar la cobertura por indemnización. La función de la estrategia de transporte, como instrumento de gestión de riesgos, consiste en minimizar tanto los imprevistos a que se expone el objeto transportado como los correspondientes costes. (Peter Cannon-Brookes 1995: 55)

5. Material de Prensa

Para tener éxito en la difusión y promoción de la exposición hace falta una buena campaña de prensa. Lo primero que deben hacer los encargados del departamento de Comunicación es informarse acerca de quién es el artista, en este caso Francisco Toledo, y cómo se caracteriza su obra. Se realiza una investigación y se recolecta todo el material relevante para ser luego entregado a la prensa. En la gacetilla de prensa los datos básicos que nunca deben faltar son por un lado, quién es el artista, de dónde

proviene, qué tipo de obra realiza, biografía y bibliografía, y por el otro, cuándo y dónde tendrá lugar la exposición y si existe alguna razón en especial por la cuál se realízale evento como, por ejemplo, si se cumple el aniversario de su muerte o nacimiento o si es un homenaje o una retrospectiva, etc. Siempre es interesante para la prensa, aquellos datos o información que llamen la atención del público como saber a cuánto se vendió una obra del artista en la última subasta de Sotheby's o Christie's.

Una vez que el curador de la muestra selecciona las imágenes de las obras que mejor representen a la colección, las graba en un CD y esto se entrega junto con el material sobre la exposición, principalmente el catálogo, a los más relevantes críticos de arte y medios de comunicación. El cocktail de prensa se realiza cuando hay un interés particular de promocionar y difundir la exposición. A los críticos de arte se les entrega catálogos y material extra que antes no se les había enviado. Es aconsejable organizar este evento para poder llegar, a través de notas periodísticas, a mayor cantidad de público que luego se traducirá en mayor venta de entradas y catálogos.

6. Material gráfico de la exposición. Comunicación Audiovisual.

El departamento de diseño gráfico es uno de los más importantes dentro del centro cultural porque guarda una relación directa y estrecha con los demás departamentos de la institución. Puede estar constituido por una sola persona especializada o por un equipo. Para el diseño del material audiovisual de una exposición se deben tener en cuenta las limitaciones de factores como el espacio, el presupuesto y por sobre todo, el tiempo. Una vez que se ha reunido todo el material informativo de la exposición se procede al diseño de invitaciones, programas especiales, como dípticos informativos o flyers, posters, catálogo y textos, ya sea los que van incluidos dentro de la sala de exposiciones o los que sirven de soporte de comunicación como los textos ploteados en

los paneles, vidrios distribuidos alrededor del centro y sobre las banderas colocadas dentro y fuera del edificio.

Todo el material gráfico de la exposición se trabaja en equipo, principalmente entre el curador de la muestra, el diseñador y el coordinador. Una vez que se elige una imagen que represente a la colección o que sea la “marca” de la exposición, se la utiliza en todo el material relevante como las invitaciones, la tapa del catálogo, los afiches de vía pública, la tapa de la agenda de actividades y los posters. De esta manera es como se comunica el mensaje y se emplea la estrategia de comunicación. (Ver anexos documentales).

El diseño de la señalética tiene que ser simple y claro. Existen textos que guían u orientan al visitante a través de las salas y lo ayudan a ubicarse en el espacio. A la entrada de la exposición se colocan los textos introductorias, por ejemplo sobre la vida del artista, que ayudan en la orientación geográfica y psicológica del espectador. El principal texto es el título, cuya orientación es más bien conceptual. Luego, a través de textos más largos que tienen relación con la colección en particular, dan la orientación intelectual. La información debe ser estructurada de manera jerárquica. Los epígrafes de los cuadros, que contienen la información elemental sobre ellos, completan la información básica de la exposición.

Tanto el tratamiento de los textos como el de los gráficos se sitúa dentro de una coherencia visual que tiene como propósito reforzar los mensajes de la exposición, haciendo que ésta sea atractiva, útil y bien orientada hacia la atención del visitante. (Alonso Fernández y García Fernández 1999: 99).

6.1. Diseño de Catálogo

Una vez estipulado el presupuesto asignado para la realización del catálogo comienza la etapa de diseño. La realización del catálogo de una exposición depende de muchos factores como son la cantidad de obras a reproducir, si estas son en blanco y negro y/o a color, el gramaje del papel, para la tapa y el interior del catálogo, la cantidad de textos a reproducir, la cantidad de copias a imprimir, si la tapa tiene solapa, etc.

Una vez que el catálogo es diseñado y aprobado por el artista, o el curador de la muestra y la diseñadora, se imprime el primer que es el catálogo terminado y listo para ir a máquina. Este se controla como si fuera el catálogo original y se hacen las correcciones pertinentes. Por otro lado, simultáneamente una vez que las fotografías de las obras son escaneadas, se comparan los colores originales con la imagen en la computadora, se las limpia digitalmente y por último se realiza una prueba de color para chequear que el color de las obras sea el correcto. Cuando todos los detalles están controlados, el catálogo se manda a impresión.

Para el catálogo de Toledo, el curador envió el material desde México y esto incluía:

- 40 transparencias en color 4 x 5" (incluyendo la sugerencia para portada)
- Catálogo de obra (listado con 90 obras detallando su título, técnica, medidas, año y colección)
- Título de la exposición y catálogo
- Texto introductorio de Nadia Ugaldá Gómez
- Entrevista de Angélica Abelleira con Francisco Toledo
- Poema de Luis Cardoza y Aragón
- Biografía y lista de exposiciones individuales
- Texto de Luis Cardoza y Aragón del libro Toledo, editado por Ediciones ERA

- Logotipos
- Directorios
- Créditos institucionales
- Créditos de exposición
- Agradecimientos

Los logotipos, el directorio, los créditos institucionales y de la exposición y los agradecimientos aparecen de manera conjunta con los del CCBorges, ya que es la institución que organiza la exposición. La elección de la imagen de la tapa del catálogo tuvo que ver con el compromiso asumido con una de las galerías que prestó las obras. El interior del catálogo de diseño de acuerdo a un criterio de separar temáticamente las obras de acuerdo a los textos.

7. Extensión Cultural

Las actividades paralelas que pueden organizarse alrededor de la exposición forman un programa completo que brinda el Centro para el público visitante de la muestra. Esto se manifiesta a través de charlas, seminarios, ciclos de conferencias, ciclos de cine y debates sobre el artista, determinadas corrientes artísticas, procesos socioculturales, historia, etc. Para la exposición de Toledo se organizó un ciclo de conferencias a cargo de destacados especialistas en historia del arte, en particular en arte contemporáneo latinoamericano y arte precolombino, además de críticos de arte.

Las tres conferencias dictadas fueron:

- “Toledo y la imaginación activa”
- “Tradición prehispánica y popular en el arte de Francisco Toledo” y
- “Toledo y la plástica mexicana”

La idea de organizar estas charlas fue la de complementar las actividades relacionadas con la exposición, a fin de acercar la obra de este artista mexicano no sólo al público especializado sino también a un público masivo. Siguiendo este propósito, se brindó un servicio de visitas guiadas especializadas en la vida y obra de este artista, especialmente informadas sobre los cuadros que estaban expuestos en la sala.

8. Montaje

Lo más importante de la instalación y el montaje de una exposición es el espacio y la iluminación. Hay que tener en cuenta:

- La arquitectura de la sala: como ventanas, huecos, columnas, puertas, etc.
- Los elementos semifijos o móviles: como puede ser un panel, una vitrina o una estructura adosada al muro, plataformas, etc.
- La iluminación: si existe luz artificial o luz natural, etc.
- El montacargas: para la carga y descarga de las obras.

Según Alonso Fernández y García Fernández las obras deben instalarse a baja altura, cuando la posibilidad de contemplación no admita dos o más líneas en fondo de visitantes. Los cuadros situados en alturas producen inconvenientes e incomodidades (como el típico dolor de nuca), y una mala percepción. Los autores afirman que hay que considerar diversas posibilidades que ofrece el cono de visión humana, en el que intervienen, entre otros:

- a) Las magnitudes de las obras (altura, anchura, profundidad)
- b) Situación de la obra en su concreta instalación, respecto del nivel del suelo
- c) Distancia del espectador respecto de la obra instalada
- d) Campo de visión autónoma del objeto

La disposición, ordenación y colocación de los objetos sobre un muro o panel deben ser, por tanto, efectuados según criterios de proporcionalidad: tiene que hallarse el centro de interés de cada una de ellas y hacer que pase la teórica línea de horizonte (1,30 y 1,40

cm. del suelo) por ellas. La distancia entre los cuadros debe ser lo suficientemente amplia para que no produzca interacción entre ellos. (Alonso Fernández y García Fernández 1999: 117, 118).

En la exposición de Toledo la distribución de las obras estuvo a cargo del curador. Su criterio de distribución estuvo determinado por el conocimiento de la obra del artista y se efectuó siguiendo un orden temático. Los objetos tridimensionales, como libros, fueron ubicados en vitrinas, y éstas dispuestas dentro de la sala de manera que no perjudiquen la circulación del público. El material audiovisual que se presentó en la muestra fue un video de la película del cineasta mexicano Ripstein, "Qué viva México", y se instaló en un espacio especial dentro de la sala para que no produzca un corte en el recorrido de la muestra.

Otro punto importante en el montaje de la exposición es el espacio dedicado a los textos. Como señalé anteriormente, los textos nos brindan una introducción y una interpretación acerca del contenido de la exposición. El primer texto con el que se encontró el público es el título de la muestra, que estaba planteado en un panel a la entrada de la sala. Allí también se ubicaron los subtítulos y los logos de las instituciones que prestaron las obras y las empresas que participaron en la muestra. Una vez en la sala, el visitante se encontró con el texto introductorio que brindaba información detallada sobre el artista y los cuadros expuestos. A lo largo de la sala se situaron bloques de texto que introducían cuadros agrupados por tema. Estos textos eran los mismos que los textos incluidos en el catálogo. Los epígrafes cumplen un rol fundamental para brindar información precisa sobre la obra. Estos deben incluir el título de la obra, la técnica, las medidas, el año de ejecución y a qué colección pertenece. Deben ser claros y estar ubicados cerca del cuadro, a una altura lo suficientemente cómoda para su lectura. La letra no debe ser demasiado pequeña porque no es legible

para gente que tiene problemas de visión, ni demasiado grande porque produce un efecto antiestético dentro de la gráfica general de la sala.

9. Programa Educativo.

El programa de visitas guiadas para la exposición de Toledo se diseñó teniendo en cuenta las obras expuestas. Se trabajó principalmente con un grupo de obras que remitian a fábulas de animales. El libro “Cuento del Conejo y el Coyote”, cuento zapoteco que fue adaptado por escritores mexicanos e ilustrados por Francisco Toledo, sirvió para el guión educativo.

Las visitas guiadas son participativas y se trabajó generando un espacio donde el chico era protagonista en su experiencia de aprendizaje. Durante el recorrido de la visita, el guía especializado actuó como intermediario entre el niño y la obra, favoreciendo la lectura visual y la interpretación. La propuesta incluía una actividad de taller, donde los chicos sintetizaban en una imagen plástica distintos sentimientos, sensaciones experimentadas, y conocimientos adquiridos. Lo principal era poner en juego su capacidad creativa.

La visita combinaba explicaciones y observaciones de las obras con actividades, en general plásticas, para que los chicos vuelvan a crear los conceptos aprendidos. Cuando las explicaciones generaban cierto grado de complejidad por su contenido abstracto, se realizaba una actividad para pudiesen comprenderlo. Las explicaciones se desarrollaban en forma de diálogo, y el guía se apoyaba en las obras o en material bibliográfico adicional que se comparte con los alumnos para estimular a la observación y lograr que los chicos puedan elaborar sus propias ideas. El ámbito de trabajo práctico es la misma

muestra o el espacio de ingreso a la sala, con lo que se logra cierta facilidad que permite realizar varios trabajos en la hora y media de duración de la visita.

10. Seguridad

La seguridad es una de las cuestiones más importantes de un museo o centro cultural. La seguridad significa tomar precauciones en cuanto al edificio, a su contenido, a su personal y al público que lo visita. Incluye el cuidado de las obras que están expuestas, seguro contra incendio, robo y vandalismo. El Centro Cultural Borges cuenta con detectores de humo y calor, alarmas en las puertas y ventanas, un circuito cerrado de televisión que permita monitorear las salas alejadas del puesto de guardia, matafuegos (los que tienen dióxido de carbono son los mejores ya que no dejan agua o polvo químico sobre los objetos de arte) y guardias que patrullan constantemente el edificio y las salas de exposición.

10.1. Contratación del seguro.

Para la exposición de Toledo la compañía de seguros que contratamos fue una empresa norteamericana: Huntington T. Block Insurance Agency, Inc. Las instituciones que prestaron las obras exigían que estén aseguradas contra todo riesgo (all risk) y que la cobertura fuera “clavo a clavo” (wall to wall basis), es decir, que los cuadros estén asegurados desde el momento en que dejan la galería, museo o domicilio del coleccionista hasta que llegan a la institución donde serán expuestas, en este caso el Centro Cultural Borges. Se aseguró todo el recorrido que harían las obras y su transporte, flete terrestre al aeropuerto y flete aéreo desde México hasta la Argentina, el tiempo en que las obras estarán en exhibición y su posterior devolución.

La póliza se denomina “cobertura temporaria para préstamos” y es una póliza tipo para “Exhibición de Museo”. La compañía se basa en la información que la institución envía y da una cotización según el límite total de protección de las obras. En este caso fue por un total a asegurar de US\$1,514,300 (limit of liability). A partir de esta cifra se indicó un presupuesto de prima de seguro de US\$3,785.- y un deducible de US\$1.000. -

Se aseguró entonces el transporte ida y vuelta México-Argentina-México y el lugar específico del Centro Cultural Borges, que fue efectivo a partir del 30 Abril 2001 hasta 15 de Agosto de 2001.

Para poder cotizar la póliza de seguro la institución debe facilitar los siguientes datos a la compañía:

- El Informe de las Instalaciones/Seguridad (facility report) que es enviado por la compañía para que la institución lo complete a fin de evaluar las instalaciones y seguridad del lugar. Se trata de un formulario destinado a describir la situación patrimonial, técnico-administrativa y edilicia de los museos o centros culturales. **(Ver Anexo I).**
- El valor total de la Exposición.
- El itinerario completo de las obras de arte, con su valor a asegurar detallado.
- Nombre y dirección de cada coleccionista / dueño de la exposición.
- Nombre y dirección en los Estados Unidos, en el caso de que la institución que solicite cobertura sea otro país, como el Centro Cultural Borges, ya que se trata de una compañía extranjera y deben tener un beneficiario en el país de origen.
- Nombre del shipper and packer en México y Argentina
- Especificar si el shipper/packer transportador/empaque en México y Argentina requerirá de una “Waiver of Subrogation”, o sea que la institución este asegurado en el caso de que se produzca un robo durante el transporte o la exposición.

En la muestra de Toledo eran varios los coleccionistas privados que prestaron obras, y todos solicitaron un “Certificado de Seguro” como prueba de la cobertura de las obras.

Esto debe especificarse en el pedido de seguro por parte de la institución ya que se entrega por separado a la póliza general. En este certificado se especifica el valor a asegurar de las obras que cada coleccionista ha enviado a la exposición y aparecen los mismos datos que en la póliza general: el tipo de póliza, la institución que pide el seguro, la dirección, las fechas de la exposición, los límites de liability, la descripción de las obras de arte, la compañía, el número de póliza y en nombre de quién es emitido el certificado. El pago se realiza con una transferencia bancaria, una vez que se recibe la factura por parte de la compañía.

Balance de la experiencia

La experiencia de la pasantía fue muy positiva porque me permitió insertarme en el ámbito laboral antes de finalizada mi carrera. La formación académica fue muy importante porque me brindó el bagaje intelectual necesario para desenvolverme con facilidad en temas culturales, especialmente en los relacionados con la historia del arte. Cuando se me asignó la tarea de coordinar la exposición de Francisco Toledo, fue una ventaja para mí haberlo estudiado en la materia de Arte Latinoamericano y aquellos aspectos que desconocía los investigué y logré así profundizar mis conocimientos sobre el arte mexicano en general y el de Toledo en particular. Asimismo, fue de gran ayuda haber cursado la materia de Historia Latinoamericana ya que me facilitó comprender la historia de la región zapoteca y su relación con los procesos histórico-sociales de la México.

Uno de los principales inconvenientes que encontré es el tema de la financiación. Al ser el Centro Cultural Borges una fundación privada sin fines de lucro, existen problemas a la hora de buscar financiación para sus programas y actividades. El CCBorges no recibe

aporte de ningún organismo público o privado. En un principio el CCBorges obtuvo los beneficios de un sistema de financiación mixto (matching funds) como el que disfrutaban la mayoría de las instituciones culturales en los Estados Unidos y Europa, pero lamentablemente ese sistema no logró sobrevivir. Los fondos destinados al funcionamiento del Centro Cultural Borges provienen de la recaudación de taquilla, venta de catálogos, entrada de fondos en concepto de matrículas de los talleres y principalmente del eventual patrocinio empresarial y de los aportes de distintas instituciones y organismos nacionales e internacionales. A raíz de la falta de presupuestos se hace muy difícil la gestión del centro cultural y esto puede llegar a traducirse en un deterioro progresivo de las instalaciones por falta de mantenimiento; escasas medidas de seguridad dentro y fuera de la sala de exposición, debidos controles de humedad y temperatura, falta de depósitos, sistemas adecuados de iluminación, etc. Algunos autores están de acuerdo en que no es el rol del director juntar dinero para pagar su propio salario. Sin embargo, lamentablemente, las circunstancias hacen que el director este obligado a ser fundraiser, y no puede dedicar su tiempo y su energía enteramente al gerenciamiento de la institución.

El Centro Borges tiene que redefinir su estrategia de marketing y comunicación. Esto le permitirá tener una participación más activa dentro de la oferta cultural de la ciudad, reforzando su imagen y acercando al centro a un público mucho más amplio. El marketing debe ser utilizado como una herramienta para cumplir con la misión y visión del centro. Se necesita descubrir y entender qué es lo que el público quiere y necesita para poder brindarle un producto, dentro de los límites de la misión del centro, que satisfaga esas necesidades. Una vez estudiado esto, hay que comunicarle a la audiencia mediante publicidad (como afiches de vía pública, posters, avisos en los diarios,

entrevistas en la televisión y en el diario) la existencia del producto. Para lograr esto, ayudará de sobremanera un estudio sobre el público.

Uno de los aspectos que tendría que reforzar el Centro Borges en cuanto a sus actividades en general y exposiciones en particular, es el método de la evaluación. Este método es un instrumento muy valioso para observar las reacciones del público durante el recorrido de la exposición, por ejemplo. También sirve para comprender las necesidades del visitante y saber si ocurrió lo que se esperaba al plantear los objetivos de las actividades. Una evaluación formal puede ayudar a fortalecer el trabajo educativo del centro y a mejorar la comunicación para brindar un servicio de calidad. Por lo general, los métodos empleados por los museos para la obtención de información son cuestionarios escritos, entrevistas formales, discusiones informales, tests (afectivos o cognitivos), estudios de observación. En el Centro Borges se realizan ocasionalmente y no se logró estudiar los resultados de esos pocos estudios. Cuando la comunicación de la exposición falla se puede saber por qué ha fallado gracias a la evaluación.

Por supuesto que existen varios aspectos que habría que redefinir e implementar para el mejor funcionamiento del Centro Cultural Borges. Creo que esto debe ser parte de un proceso estudiado y planificado a corto y largo plazo ya que se necesita una evaluación detallada de todo lo que sucede dentro de la institución. Una vez que se eleve un informe de la situación no sólo financiero sino también referente al edificio, al personal, a la programación, a la comunicación, al público visitante, a la política de búsqueda de fondos, etc. podrá aplicarse las distintas soluciones. Es un trabajo que debe involucrar a todo el personal y sólo se logrará en la medida que logren comprometerse con una nueva política.

BIBLIOGRAFIA

- Alpers, Svetlana. 1991. "The Museum as a Way of seeing". En: Karp, Ivan and Lavine, Steven D. (Ed) **Exhibiting Cultures, The Poetics and Politics of Museum Display**. Smithsonian Institution Press, Washington DC.
- Alonso Fernández, Luis; Fernández García, Isabel. 1999. **Diseño de Exposiciones Concepto, instalación y montaje**. Alianza Editorial, Madrid.
- Alonso Fernández, Luis. "Museos y Centros de Arte". En: **Museos y Centros de Arte Contemporáneo**, Madrid.
- Baudrillard, Jean. 1978. "El efecto Beaubourg". En: **Cultura y Simulacro**. Editorial Kairós, Barcelona.
- Burcaw, G. Ellis. 1997. **Introduction to Museum Work**. Third Edition, Altamira Press, American Association for State and Local History, Nashville.
- Cannon-Brookes, Meter, 1995. "El transporte de las exposiciones artísticas, en busca de nuevas estrategias". En: **Museum International**. UNESCO, n° 2, págs. 55-59, París.
- Doval, Pablo. 1996. "Centro Cultural Borges: el retorno de las Galerías". En: **Revista Summa+**, n° 18. Ediciones Summa SACIFI, Buenos Aires.
- Dujovne, Marta. 1995. **Entre musas y musarañas**. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Giménez, Carmen. 1993. "Las exposiciones de arte". En: Calvo Serraller, Francisco (Ed.) **Los espectáculos del arte Instituciones y funciones del arte contemporáneo**. Tusquets Editores, Barcelona.
- Gore, Ernesto. 1999. "El museo como organización". En: **Lo Público y lo privado en la gestión de museos**. Fondo de Cultura Económica, Brasil.

- Hajduk, Margo. 1994. **Financiación privada en las artes y la cultura: el rol de las empresas como nuevos mecenas. Resultados de una encuesta.** Edición del autor, Buenos Aires.
- Hajduk, Margo. 1994. "El apoyo empresario a las artes y a la cultura en la Argentina". En: **Art and Business: An International Perspective on Sponsorship.** Praeger Publishers, USA.
- Hooper-Greenhill, Eileen (ed). 1999. **The Educational Role of the Museum.** Routledge, London.
- Jiménez-Blanco, María Dolores. 1993. "Los museos de arte contemporáneo". En: Calvo Serraller, Francisco (Ed.) **Los espectáculos del arte Instituciones y funciones del arte contemporáneo.** Tusquets Editores, Barcelona.
- López Anaya, Jorge. 1999. "El efecto Beaubourg". En: **La estética de la incertidumbre: el arte después del fin del arte.** Fundación Klemm Editora. Buenos Aires.
- Perrot-Lanaud, Monique. 1996. "Centre Georges Pompidou, vingt ans de culture pour tous". En: **Arts & Spectacles**, n° 25, Ministère des Affaires étrangères, Label France, le magazine.
- Schmilchuk, Graciela (comp.). 1987. **Museos: comunicación y educación. Antología Comentada.** Colección Artes Plásticas, Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de Artes Plásticas (CENIDIAP), INBA, México.
- Simerly, Robert G. 1990. "Predicting Cost and Revenues: twenty-eight tips for Developing Accurate and Realistic Budgets". En: **Planning and Marketing Conferences and Workshops Tips, Tools and Techniques.** Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Verón Eliseo y Leasseur, Martine. 1989. "Ethnographie de l'exposition". En: **Ethnographie de l'exposition: l'espace, le corps et le sens**. Bibliothèque Publique d'information. Centre Georges Pompidou, Paris.
- Yofre, Felipe. 1977. "El Centro Pompidou, un análisis". En: Revista Summa, n° 119. Ediciones Summa SACIFI, Buenos Aires.

ANEXO I

EJEMPLO FACILITY REPORT PARA LA CONTRATACION DE SEGURO

Huntington T. Block Insurance Corporation

Museum Insurance Application

GENERAL INFORMATION

Name of Applicant:

Mailing Address:

Covered Location:

Telephone Number:

E-mail Address:

Website Address:

LIMITS OF INSURANCE

1. Limit of Insurance for Premises
2. Limit of Insurance at Other Locations
3. Limit of Insurance While in Transit

ACCREDITATION

Is your institution AAM accredited?

Date accredited:

GOVERNING AUTHORITY

(Circle one)

Museum: Art, Natural History/ Science, History, General, Other (specify)

Cultural Organization: Library, Church, Civic, Fair

University: Museum or Gallery, Student Center, Library, Department

EMPLOYEES

Do you have a registrar? If not, who fulfills the registrarial functions?

Do you catalogue each work of art in conformance with Getty ID standards?

Do you include photographs?

How regularly does the curator inspect the condition of objects, especially those in storage?

Who is responsible for the evaluation of your works of art? Do you use a certified appraiser?

Are your works of art appraised regularly at least once every five years?

Who is responsible for preparing your facility report? How often is it updated?

Do you have a risk management plan in operation?

Do you have off-site storage of your collection records?

VOLUNTEERS

Do volunteers or interns handle objects?

Are volunteers or interns responsible for gallery security?

LOAN AGREEMENTS

Are loan agreements reviewed and signed by both museum and lender before final acceptance for exhibition?

Are values agreed to before or after item is at insured's premise or insured destination?

Are incoming and outgoing condition reports recorded for every artwork?

BUILDING CONSTRUCTION

(Select for each: Adobe, Brick, Glass, Safety Glass, Steel, Stone, Wood, Fabric / Carpet, specify other)

- Exterior Walls
- Interior Walls
- Floors
- Ceilings
- Structural Support

Number of floors

Number of wings with separate fire divisions

Date of original building and subsequent additions completed

Is the structure freestanding?

Was the building originally designed for use as a museum?

If not, then what was original use of building?

FIRE PROTECTION:

Is the entire building protected by a fire and/or smoke detection /alarm system?

If no, describe area not protected:

Is the alarm system listed and installed according to UL specifications?

How often is the system checked?

Does your alarm system ring to a central station?

Sprinkler system on premises: (select one):

Wet Pipe, Dry Pipe, Pre-action, Cross-zoned to fire/smoke detection system.

Portable fire extinguishers (select):

Carbon Dioxide, Dry Chemical, Foam, Halon, Acid, Other

SECURITY

Do you have 24 hour human guard security?

Are your security personnel trained for your facility?

Do you maintain records on internal and relocation of borrowed objects?

Are security personnel stationed at all entrances and exits to the building during open hours?

Who is authorized to sign for the removal of museum objects from the building?

How many staff members have keys to exterior doors?

Are periodic perimeter checks of the building carried out?

Do you have an emergency disaster plan?

If so, how frequently is the staff trained regarding this plan?

What emergency procedures are observed in the case of theft or vandalism?

ELECTRONIC SECURITY

Do you have an electronic security alarm system in operation throughout the building?

What types of detection equipment are in operation? (select)

Magnetic Contact, Photo ray, Ultrasonic, Sound, Motion, Infrared, Pressure, CCTV
with recording

Does your electronic alarm system ring to a central station?

Are all the building's exterior openings secured and alarmed?

HURRICANE/WINDSTORM COVERAGES:

Location

1. How far away is the property from water?

If property is within 5 miles of coastal body of water:

1. Are there permanent shutters or high-impact resistant glass on all windows of the home?
2. Are hurricane shutters closed for extended periods of non-occupancy, such as seasonal residences or long vacations?
3. Are there hurricane straps holding the roof to the rafter?
4. If the roof is Spanish tile, are clips in place?
5. Is there a backup generator for the climate control system or fan in private homes located less than one mile from the intercoastal or ocean?
6. Is the back-up generator located located off the ground?
7. Does Insured have storm closet(s) in the home?

EMERGENCY PLAN

1. Is Insured ready to move art to safe location in the event of Hurricane watch?
2. Where is this location?
3. Is it an art specialty warehouse?
4. Does Insured have a list with emergency contact numbers?
5. Is the household help aware of the emergency plan?

Protection against mold exposure in Florida:

1. Are air-conditioning systems operating at all times to protect against mold growth?
2. In the event of a power outage, have arrangements been made with someone to put the air conditioner back in operation once power is restored?

EARTHQUAKE COVERAGE:

Dwelling/Structure:

1. When was house/apt. building built?

2. Single dwelling or apartment, if so what floor?
3. Material of construction?
4. Stilt or Slab foundation?
5. Is the structure retrofitted in accordance with California Building Code?

The Collection:

6. Any Earthquake mitigation techniques for the collection?
7. What percentage of collection is fragile/breakable?
8. Please describe mitigation techniques.
9. Was collection professionally mitigated? If yes, please request documentation.

Framed works on the wall:

10. Are framed works hung on more than one nail?
11. Are framed works hung w/weight rated hooks?
12. Are your framed works covered with Plexiglas rather than glass (except for pastels, charcoals and chalks)

Furniture/Sculptures:

13. Are tall, unstable pieces of furniture secured to the wall or floor?
14. Are bookshelves secured to the wall?
15. Are shelves in display cases fastened in place?
16. Are Sculptures secured to their bases
17. Are the bases secured to the floor?

Decorative Arts:

18. Are decorative items on tables/shelves secured to the surface with adhesive or mounts?
19. Are decorative items in display cases secured to the surface?

TRANSIT

Who is responsible for crating/packing/ shipping?

Does the responsible person require certain qualifications in order to do this job?

Do you build your own crates?

When an item is received via transit, is the item immediately inspected? If not, what length of time before the item is inspected?

Do you send a courier with each shipment?

What transit companies are used?

Are items ever transported via personal conveyance?

EXPOSURE

Average value at risk

Maximum Value of a single item

LOSS HISTORY

For the last five years

<u>Description of loss</u>	<u>Amount of loss</u>	<u>Date</u>
----------------------------	-----------------------	-------------

A RECENT STANDARD FACILITIES REPORT MUST BE PROVIDED WITH THIS APPLICATION.

Producer, how long have you known the applicant?

Do you handle any other lines of insurance for the applicant?

SIGNING THIS FORM DOES NOT BIND THE PROPOSER TO COMPLETE THIS INSURANCE

Applicants' Signature

Producer's Signature

ANEXO II

EJEMPLO PROPUESTA DE PATROCINIO

Beneficios generales para auspiciantes, de acuerdo al monto otorgado para la exposición de "Francisco Toledo" y por el término de seis meses.

Vemos interesante implementar una acción conjunta combinada entre *Bansud-Banamex* y el CCB que podría funcionar de la siguiente forma:

Programa de Comunicación: propuestas y beneficios

1. *Bansud-Banamex* podrá ofrecer a sus clientes y personal una seleccionada y prestigiosa oferta cultural otorgándoles un servicio más. Estos podrán acceder con un descuento del 50% al CCB con la presentación de su credencial.
2. El CCB seleccionará las exposiciones más destacadas, de relevancia internacional, para ofrecer a los clientes y personal de *Bansud-Banamex*, con un 50% de descuento en el valor de la entrada, que es especial para esa muestra.
3. Además, de la amplia variedad de espectáculos, el CCB seleccionará un espectáculo por mes sobre el cual se efectuará un descuento del 50% para el grupo familiar y un 25% de descuento para individual.
4. El CCB seleccionará las actividades más relevantes en su programación y entregará un cupo de invitaciones gratis por mes a *Bansud-Banamex* para que los distribuya de acuerdo a su conveniencia.
5. El personal de *Bansud-Banamex* podrá acceder a un 10% de descuento en la inscripción de uno de los 60 talleres que ofrece el CCB.

6. *Bansud-Banamex* dará a conocer los beneficios de este programa a través de sus canales de comunicación. Además, promocionará y difundirá las actividades del CCB, que considere pertinentes para sus clientes y afiliados, en sus canales de comunicación como boletines mensuales, el website oficial, la revista de la institución, y de otros que considere necesarios en cada oportunidad.
7. A su vez, el CCB dará a conocer este programa a través del correo electrónico, e-newsletter, website oficial y carteleras ubicadas en puntos estratégicos dentro y fuera del centro cultural borges y galerías pacífico.

EVENTOS

- Utilización del Salón Auditorio Astor Piazzolla del Centro Cultural Borges, para realizar eventos, conferencias o presentación de productos empresarios. La sala tiene una capacidad para 440 personas y fue recientemente remodelado.
- Utilización de la sala de exposición durante la muestra para realizar un cocktail para clientes de la empresa.
- Instalación de un stand de promoción de la empresa en un lugar preferencial del Centro Cultural Borges durante el transcurso de la muestra. Posibilidad de realizar diversas promociones y actividades.

GRAFICA

- Inclusión del logo de la empresa en la contratapa del Catálogo de la muestra.
- Entrega de catálogos para obsequios empresariales.
- Presencia del logo en invitaciones.
- Logo en los folletos de actividades del Centro Cultural Borges.
- Logo de la empresa en el mailing mensual del Centro Cultural Borges.

VIA PUBLICA

- Presencia del logo de la empresa en los afiches de Vía pública. Circuitos céntricos y del gran Buenos Aires.

- Inclusión del logo en banderolas sobre fachada exterior del Centro Cultural Borges, sobre esquina de la calle Viamonte y San Martín, y dentro de Galerías Pacífico.

SUBTE

- Presencia del logo de la empresa en dípticos que se reparten en todas las boleterías de las líneas subterráneas de metrovías.

WEB

- Inclusión del logo de la empresa en la agenda mensual de actividades distribuida por email.
- Logo de la empresa en la Página Web del Centro Cultural Borges.

VISITAS GUIADAS

- Programa de visitas guiadas. Se realizan visitas guiadas especiales para los miembros de su empresa.

Índice

Introducción	2
Los Centros de Arte	3
Centro Nacional de Arte y de Cultura Georges Pompidou	4
Las Galerías Pacífico y el Centro Cultural Borges	8
Centro Cultural Borges: Estructura y Organización	11
Gestión y producción de exposiciones	15
Exposiciones	16
Exposición "Francisco Toledo": objetivos planteados	17
Plan detallado de trabajo	19
1. Presupuesto	19
2. Financiamiento	20
3. Franquicia Diplomática. Importación y Exportación de obras de arte	22
4. Embalaje y transporte	23
5. Material de Prensa	25
6. Material gráfico de la exposición. Comunicación Audiovisual	26
6. 1 Diseño de Catálogo	28
7. Extensión Cultural	29
8. Montaje	30
9. Programa Educativo	32
10. Seguridad	33
10. 1. Contratación del seguro	33
Balance de la experiencia	35
Bibliografía	38
Anexos documentales	
Anexo I	41
Anexo II	48
Anexo III. PosterA3	51
Aviso publicitario	52
Afiche de vía pública	53
Invitación	54
Diptico	55
Agenda de actividades	56