

CAPÍTULO 3

Curaduría interpretativa

**Modelo para la planeación
y desarrollo de exposiciones**

3.1 Un modelo flexible

Elegí utilizar la palabra *modelo*, no porque se trate de una propuesta que pretenda ser única, rígida, o definitiva; sino por la propia naturaleza del término, un *modelo* es un “arquetipo o punto de referencia”, “una representación en pequeño de alguna cosa” o un “esquema teórico, de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento” (RAE, 2018). En este caso, reitero mi intención de que esta propuesta sea útil, que pueda servir como punto de partida, en el sentido que propone Gilbert “Los modelos pretenden simplificar la realidad, no replicarla” (Gilbert, 2017: 44). Parto de la idea de que no existen “fórmulas mágicas” o “recetas únicas”; para mí es muy claro que la realidad y las condiciones de cada museo o proyecto expositivo son diferentes, específicas, singulares.

Este *modelo* se conforma de *etapas* y *pasos* subsecuentes que pretenden estructurar y sistematizar un proceso complejo, en este caso el desarrollo de exposiciones, pero de ninguna manera es dogmático, determinante o inflexible, sino por el contrario, como lo verán en el ejemplo de aplicación, en la realidad surgen muchos inconvenientes (la mayoría por la falta de profesionalización y aplicación de métodos y estrategias adecuados), y a pesar de ello el uso del modelo tuvo buenos resultados.⁸⁹

Reitero que este *modelo* es una propuesta que ofrezco para ser aplicada pero, al mismo tiempo, debatida, ampliada, ajustada, adaptada, según sea el caso. De manera ideal, el *modelo* puede llevarse a cabo siguiendo la secuencia de las etapas y pasos, pero en la realidad también funciona (de hecho la mayoría de las veces he tenido que trabajar así), si algunos se entrecruzan y se desarrollan al mismo tiempo. También puede ser útil si solo se llevan a cabo algunas etapas o pasos, se puede tomar únicamente lo que se considere útil, relevante, aplicable, realizable, o “lo que esté al alcance de cada situación”, pero hay que

⁸⁹ Este modelo ha sido la base de más de una decena de exposiciones en las que he tenido la oportunidad de colaborar directamente en la curaduría; también ha sido la base metodológica de los cursos de Curaduría que impartí como parte de los programas académicos de la Maestría en Museología y la especialidad en Museografía de la ENCRyM-INAH (2011-2017), y de los proyectos curatoriales que de esos cursos derivaron. Al mismo tiempo se ha aplicado en propuestas curatoriales que han dado como resultado tesis de la Maestría en Museología de la ENCRyM. Finalmente, su aplicación también se ha dado a raíz de invitaciones que he recibido para asesorar proyectos e impartir cursos en museos e instituciones en México y Colombia.



considerar que —obviamente los resultados van a variar—. Finalmente, subrayo que este modelo no depende de una sola persona, se centra en la figura del curador como detonador del proceso —por eso le llamo *curaduría interpretativa*—, pero no está solo en sus manos llevarlo a cabo.

Como vimos, en cada museo existen diferencias y coincidencias en cuanto a conceptos y perfiles profesionales, al igual que en el aspecto operativo; es decir, aunque existen ya por escrito ejemplos o manuales donde diversos autores e instituciones tratan de sistematizar los procesos de trabajo tanto para lo que llaman gestión y administración de museos, como para la planeación, desarrollo y montaje de las exposiciones, la realidad es que cada museo o institución desarrolla su propio sistema de trabajo, el cual responde a su situación en particular.

Revisando la bibliografía especializada, en lo que refiere a las estrategias sobre conceptualización, planeación, desarrollo y montaje de exposiciones, pude distinguir dos grandes grupos: los textos que se refieren a la gestión de museos, y los que hablan sobre la organización o proceso de desarrollo de una exposición. El primer grupo trata el tema del desarrollo de las exposiciones de manera global, como uno de los procesos dentro de una amplia gama de actividades y alcances que tiene un museo⁹⁰ —nivel general—, y el segundo que trata las exposiciones como un proceso especial⁹¹ —nivel particular.

Cabe aclarar entonces, que este trabajo presenta una propuesta metodológica para algunos de los procesos que intervienen en la conceptualización y el desarrollo de una exposición, principalmente en lo que se refiere a la curaduría. Por lo tanto, en lo consecuente me referiré no al nivel general, gestión de museos, sino al nivel particular, desarrollo de exposiciones. Y para ello considero que las herramientas base son los guiones.

3.2 La importancia de los guiones en los museos

En lengua española se entiende como guion: “Escrito en que breve y ordenadamente se han apuntado algunas ideas o cosas con objeto de que sirva de guía para determinado fin” (RAE, 2018); o “Escrito esquemático que sirve como guía o programa para desarrollar un tema, conferencia, o una actividad: guion de un discurso” (Gran Enciclopedia Hispánica, 2006: 3039).

⁹⁰ Tratan los procesos globales sobre la organización y administración de los museos, que incluyen temas sobre financiamiento, organigrama, planificación y políticas de proyectos, presupuestos, estrategias para la adquisición de colecciones, seguridad, etc. Dos buenos ejemplos sobre el tema, son el manual que nos ofrece el ICOM, *Cómo administrar un museo: Manual práctico* (ICOM, 2006), una compilación de varios artículos de diversos autores, y el *Manual de gestión de museos* (Dexter y Lord, 1998).

⁹¹ Algunos autores también abordan la exposición como proceso individual, sin embargo, cabe destacar que lo hacen enfocados en el aspecto del desarrollo del concepto museográfico y montaje, por ejemplo: *Diseño de exposiciones. Concepto, instalación y montaje* (Fernández y García, 2010), *Espacios de exposición* (Dernie, 2006), o artículos que de manera breve abordan los procedimientos a seguir para la planeación de exposiciones como “Planeación de una exposición” (Sisto, 1988). Sin embargo, no abundan en el aspecto curatorial.



En el ámbito de la museología, Miguel Madrid, en su *Manual básico para museos* (1995), ofrece una definición sobre el concepto de guion⁹² para el desarrollo de exposiciones, y nos dice:

Es un elemento indispensable en la preparación y ejecución de un buen trabajo dentro del museo y cuyo objetivo es realizar el montaje de una exposición. Cuando ésta tenga la envergadura y calidad que merecen los eventos culturales que realiza un museo, deben ejecutarse sucesivamente dos tipos de “Guiones” (Madrid, 1995: 113).

De estos tipos de guiones de los que habla el autor está, primero, el “guion científico o museológico”, donde plantea que es el documento organizado en columnas donde se distribuyen los contenidos de la exposición,

proyectada de manera científica y previa investigación. De este primer guion, que es trabajo específico del museólogo o del curador, se desprenderá, inmediatamente el que deberá ser realizado por el museógrafo, para plasmar ya “materialmente” las indicaciones de aquel otro guion museológico (Madrid, 1995: 113).

El guion museológico. Es el instrumento de trabajo en el cual se inscriben los resultados de las investigaciones generales y particulares que se realizan con el fin de obtener y dar un marco de referencia y un análisis pormenorizado de un tema, señalado en el título y objetivos de una exposición, teniendo en cuenta siempre que el factor principal a tener en cuenta es la clase de usuario —su nivel cultural, edad, sexo, etc.— a quien va dirigida la exposición (Madrid, 1995: 171).

Y el segundo es

El guion museográfico. Es el documento de trabajo en el cual se inscriben los recursos materiales y procedimientos para la realización, desarrollo y presentación —exposición—, de los objetos y de las colecciones, la documentación —cedulario y material de apoyo—, que servirán para el montaje de cualquier tipo de exposición o museo, los cuales habrán que justificarse con una temática acorde con la denominación de la exposición o del museo y cubriendo los fines didácticos o de información para los usuarios o visitantes, según sus características (Madrid, 1995: 172).

⁹² En mi opinión es el vocablo correcto para designar a los diferentes tipos de documentos en los cuales se organiza y desarrollan las exposiciones en específico. Sin embargo, en la literatura española encontramos que para referirse a estos documentos se utilizan términos como fases, proyectos, programas, etc., mientras que la palabra guion se utilizan para referirse, por ejemplo, a los textos de los audiovisuales. Véase *Manual de gestión de museos* (Dexter y Lord, 1998), *Curso de museología* (Zubiaur, 2004), *Museología y museografía* (Alonso, 2001), etcétera.



Además, presenta un ejemplo de cómo se organizan ambos guiones:

Guion museológico o científico

Columnas de trabajo

1. Temática
2. Unidad
3. Investigación documental
4. Investigación de colecciones
5. Material de apoyo
6. Observaciones (Madrid, 1995: 171-172)

Guion museográfico

Columnas de trabajo

1. Salas
2. Unidad
3. Material museográfico
4. Colecciones y objetos
5. Método de montaje
6. Observaciones (Madrid, 1995: 173-174)

Ejemplos de encolumnamiento

Exposición:		Comenzado:		Terminado:	
Responsable de la investigación:					
Guion Museológico					
1 Temática	2 Unidad	3 Investigación documental	4 Investigación de la colección	5 Material de apoyo	6 Observaciones
Exposición:		Comenzado:		Terminado:	
Responsable de la investigación:					
Guion Museográfico					
1 Salas	2 Unidad	3 Material museográfico	4 Colección y objeto	5 Montaje	6 Observaciones

(Madrid, 1995: 175).

Sin embargo, encuentro inconvenientes en Madrid en dos aspectos: el primero es el hecho de que solo contemple dos tipos de guiones en su metodología, y el segundo, su definición de “guion científico o museológico”.

Insisto en que en el ámbito de los museos es frecuente escuchar sobre diferentes guiones, pero creo que el más común es el guion museográfico, del cual, reitero, de museo a museo, de institución a institución y de país a país, existen similitudes y diferencias en cuanto a lo que significa y lo que integra. A pesar de ello, pienso que es el guion mejor comprendido, pues la museografía es una práctica mucho más antigua que la aparición de la reflexión museológica. Así que de antemano existe un consenso generalizado sobre lo que el guion museográfico comúnmente contempla: la selección y distribución de la colección o de los contenidos en el espacio según los temas, sus representaciones gráficas, apoyos didácticos, mobiliario, aspectos técnicos, de conservación, etcétera.

El otro guion más conocido en los museos es el guion museológico, que como vemos en el ejemplo de Madrid, se entiende como el guion donde se desarrollan los contenidos; sin embargo, creo que en realidad no es claro, pues sucede exactamente lo mismo que con las otras definiciones que ya revisamos: museología, museografía y curaduría. Incluso en el ambiente profesional se usan casi indistintamente y sus fronteras no siempre están claras. De nuevo, considero que la diferenciación es más simple al asumir que el guion “museológico” tiene que ver con lo teórico, es decir, los contenidos científicos o la investigación sobre los temas a desarrollar en la exposición; y el guion “museográfico”, tiene que ver con lo práctico, las estrategias de representación y montaje.

Revisando otras fuentes, encontré en un breve artículo publicado en la *Gaceta de Museos*, “Consideraciones para elaborar un guión científico” (2004), donde aparece la siguiente definición: “El guion científico es un documento que da sentido y sirve de guía para el trabajo de diseño y producción museográficos de una exposición temporal o permanente” (*Gaceta de Museos*, 2004: 22).

No obstante, hay varias ambigüedades: la primera, que la definición arriba citada solo nos dice que este guion será la guía para la museografía y cuando trata de explicar su contenido lo llama guion académico:

El guion académico consta de tres partes:

- ⦿ Presentación, donde se desarrollan los objetivos de la exposición y los temas que se abordarán. Hay que recordar que siempre se debe tener en cuenta a diferentes tipos de público, de acuerdo con la edad y formación académica.
- ⦿ Un esquema en el que se vierte la información de las cédulas, los gráficos, los objetos. Es la herramienta principal del equipo de trabajo, que servirá de base para el guion museográfico.
- ⦿ El cedulario desarrollado es el conjunto de textos que acompañará la muestra. Por su extensión, se maneja como un documento independiente que debe ser corregido y revisado para adecuarse a los públicos (*Gaceta de Museos*, 2004: 22).

De nuevo creo que es ambiguo, pues no habla específicamente de las características, propiamente “académicas o científicas” que caracterizan este guion.

Analicemos un ejemplo más: Beatriz Berndt, historiadora del arte, en su trabajo *La investigación y la profesión del investigador en un museo de arte mexicano* (2005), nos presenta un caso de estudio donde describe el método de trabajo utilizado por el departamento de investigación en el Museo Nacional de Arte de México, Munal. La autora primero da algunas definiciones de conceptos y perfiles de trabajo de acuerdo con las circunstancias y usos particulares de dicho museo; posteriormente presenta una descripción de las etapas, acciones y soluciones realizadas por el investigador a fin de contribuir al desarrollo de una exposición (Berndt, 2005: 31).

Así, encontramos que en el Munal para ese entonces, también se trabajaba con dos tipos de guiones⁹³ el que llaman museológico (temático, científico) y el museográfico, donde ella apunta que

Aunque en otros países e instituciones se le conoce como guión temático o científico, éste era el nombre utilizado por el Munal para denominar el documento que servía como guía de asunto o materia de la muestra. Quizá se le calificaba como “museológico” al vincularlo con el carácter especulativo de la museología, mientras que a un segundo guion —el “museográfico”— al perfil técnico y práctico de la museografía, por resultar útil para conocer el tipo de objetos en exposición, su orden en las salas y condiciones necesarias para su exhibición (Berndt, 2005: 39).

En este texto señala que el guion museológico (temático, científico) integra los siguientes elementos:

1. Título de la exposición
2. Tipo de exposición
3. Fechas de la exposición
4. Tema
5. Objetivo general
6. Subtemas
7. Objetivos particulares (Berndt, 2005: 86)

Mientras que el guion museográfico contempla:

1. Título de la exposición
2. Tipo de exposición
3. Fechas de la exposición
4. Tema
5. Ficha técnica
6. Imagen
7. Observaciones (Berndt, 2005: 93)

⁹³ La autora destaca que este estudio de caso se ubica en 1996; habría que considerar actualizaciones de entonces a la fecha.

Pero ahora encuentro mayor ambigüedad en el guion museológico; no hay claridad, pues al mismo tiempo lo llama temático y científico. No obstante, en lo que parece haber un consenso es en el hecho de que trata “los contenidos” de la exposición; mientras que sobre el guion museográfico ambos autores coinciden en su naturaleza práctica que tiene que ver con el montaje, aunque en el ejemplo no aparecen especificaciones de ubicación ni de montaje.

No quiero decir que lo que presentan estos autores sea un error, solo argumento que existen los siguientes inconvenientes:

Primero, para mayor claridad y sistematización del trabajo de conceptualización y desarrollo de las exposiciones debe haber más categorías de guiones.

Segundo, es necesario distinguir entre guion museológico y guion científico.

Tercero, el término museológico se debe utilizar de manera global; es decir, es integrador, contempla todo lo relacionado con la exposición y no solo con los contenidos. Es el que los contiene a todos.

Cuarto, concuerdo con que el guion científico es el documento donde se desarrollan los contenidos de una exposición, pero como su nombre lo indica, en el ámbito científico, académico, erudito,⁹⁴ aún no dirigido al público, pero ya estructurado de acuerdo con la temática o colección a abordar en la exposición.

Quinto, considero necesario agregar el guion curatorial.

3.3 Guion museológico, guion científico o académico y guion curatorial

Si asumimos que el curador, desde su formación académica como investigador, es quien produce los contenidos científicos de una exposición: investigación, selección de obra, estructuración de los contenidos, orden discursivo, etc., entonces tenemos que en una primera fase desarrolla un documento de carácter científico, esto es, el guion científico o académico. Pero como ya argumenté, considero que lo que convierte a un investigador en curador, es su capacidad de traducir esos contenidos para comunicar, exponer y divulgar en el museo, y para ello, creo pertinente la aplicación de la interpretación temática. Pues como explica Higuera sobre el curador: “No es posible que revitalice las obras mediante su resignificación y al mismo tiempo las condene a su incompreensión. No es posible que cree espacios abiertos para todos y cerrados a la mayoría” (Higuera, 2005: 6).

⁹⁴ De nuevo cabe recordar que esta reflexión no aplica a las exposiciones de arte moderno y contemporáneo, en las que, hasta donde sé, la nomenclatura se utiliza de manera distinta.

Por ello propongo distinguir entre *guion museológico*, *guion científico* y *guion curatorial*, donde el primero, en su carácter propiamente “museológico” funcionaría como la integración o resultado de todos los guiones; el segundo, como su nombre lo indica, integraría la investigación científica, por decirlo en otras palabras, “pura”; y el tercero debería integrar la síntesis de los contenidos aplicando las estrategias interpretativas dirigidas a los público (no al aspecto museográfico, pues este se dirige más a estrategias aplicadas al espacio, a los elementos gráficos y tecnologías que no son del dominio del curador sino del museógrafo).

Debido a la formación y rigor académico del investigador, el guion científico o académico casi siempre puede “caer en los vicios” de su propia especialidad, como lo apunta Higuera:

La conceptualización curatorial también arrastra los vicios de la historiografía y se deja seducir por la cronología y la linealidad, que si bien dan claridad inicial, no son las únicas formas de apropiación. La creatividad en la conceptualización, forma parte de la fuerza de la mediación. Corresponde a la forma de abordar el tema y caracteriza un hilo conductor para guiar la exposición (Higuera, 2005: 4).

Como sabemos, tradicionalmente la parte de comunicación-divulgación se ha resuelto por otras áreas como servicios educativos o museografía, pero aun así muchas veces sigue prevaleciendo el discurso erudito. En mi convicción, un verdadero guion curatorial tiene que integrar las directrices de comunicación-divulgación que faciliten el trabajo de los procesos y las áreas subsecuentes. Aunque cabe aclarar que no quiero decir que la curaduría se reduce solo al hecho de desarrollar el guion curatorial, como ya expuse, el campo de la curaduría es amplio y complejo.

3.4 Tipología de guiones para la conceptualización, planeación y desarrollo de las exposiciones

Creo que la estrategia más adecuada para la conceptualización, planeación y desarrollo de exposiciones, es a través de guiones; sin embargo, considero necesario hacer una tipología más clara.

Una propuesta interesante es la de Alma Montero, especialista mexicana en curaduría, pues describe una tipología de guiones más detallada que los autores antes citados:

Guiones y formatos de curaduría y/o investigación para exposiciones:

- ⊙ Guion temático
- ⊙ Guion de investigación / científico
- ⊙ Guion museográfico
- ⊙ Guion museológico (Montero, 2007)⁹⁵

⁹⁵ Curso de Curaduría (2007-2008), impartido por la Dra. Alma Montero, como parte del programa académico de la Maestría en Museología de la Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía ENCRyM-INAH.



No obstante, la autora solo explica algunos criterios de los dos primeros. En el primero se determinan los temas, objetivos y alcances de la exposición; el segundo lo conforman el desarrollo de la investigación científica, la documentación necesaria sobre los temas tratados y los datos requeridos sobre los apoyos museográficos, así como la realización de videos interactivos, cedulario y bibliografía (Montero, 2007). A diferencia de los otros autores, Montero hace la distinción entre el guion temático y el guion de investigación científica; no obstante, en su propuesta también falta el guion curatorial.

Considero entonces, que una manera más precisa para desarrollar las exposiciones puede ser con los siguientes guiones:

- I. Guion temático
- II. Guion de estrategias interpretativas
- III. Guion científico o académico
- IV. Guion curatorial
- V. Guion museográfico
- VI. Guion o memoria museológica

En cada uno de estos documentos se integrarían elementos más específicos y procedimientos consecuenciales, aunque a su vez, dependiendo de cada caso, algunas de sus fases puedan trabajarse simultáneamente o en un orden alterno. Además, esta estrategia puede aplicarse tanto a exposiciones a partir de una colección, como a temas de ciencias.

3.5 Modelo para la planeación y desarrollo de exposiciones interpretativas

El corazón de esta metodología consiste en integrar la *interpretación temática* desde el inicio hasta el final del proceso de cualquier proyecto expositivo. Para ello, en primera instancia presento la síntesis del marco teórico, las aportaciones e ideas que sirvieron de base para este modelo.

Autor	Ideas principales retomadas
Paul Risk	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de la interpretación: “la traducción del lenguaje técnico y a menudo complejo del ambiente, a una forma no técnica —sin por ello perder su significado y precisión—, con el fin de crear en el visitante una sensibilidad, conciencia, entendimiento, entusiasmo y compromiso”.
Freeman Tilden	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los seis principios de la interpretación.
William Lewis	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las personas tienen diferentes estilos de aprendizaje. ✓ Uso de los sentidos.



Autor	Ideas principales retomadas
Sam Ham	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número mágico 4 ✓ Cualidades de la interpretación temática, modelo TORE: <ul style="list-style-type: none"> • Tiene una tesis, punto central o mensaje (<i>theme</i>) • Está organizada • Es relevante • Es entretenida / emotiva
Abraham Maslow	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pirámide de necesidades <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de necesidades versión NAI (National Association for Interpretation)
John Veverka	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos interpretativos <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de aprendizaje • Objetivos emocionales • Objetivos de conducta
Alejandra Mosco	<p>Sintetiza y diseña metodologías de aplicación en museos y sitios patrimoniales basada en los elementos anteriores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curaduría interpretativa • Modelo para la planeación y desarrollo de exposiciones interpretativas • Metodología para el desarrollo de esquemas interpretativos para sitios patrimoniales

Con base en lo anterior propongo el Modelo para la planeación y desarrollo de exposiciones interpretativas, donde la curaduría tiene un papel activo en todo el proceso, y consta de tres fases principales:

Fase 1. Planeación y conceptualización.

Fase 2. Desarrollo de guiones.

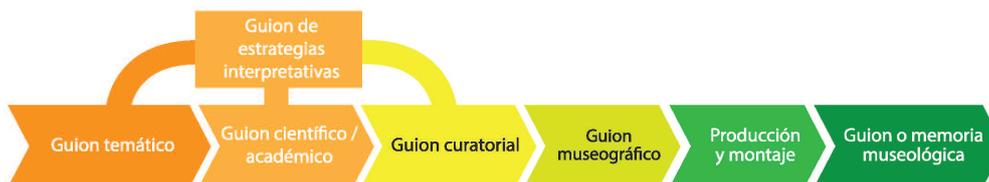
Fase 3. Evaluación y retroalimentación.

Modelo para la planeación y desarrollo de exposiciones interpretativas

Fase 1. Planeación y conceptualización



Fase 2. Desarrollo de guiones



Fase 3. Evaluación y retroalimentación



3.5.1 Fase 1. Planeación y conceptualización

I. Diagnóstico y planeación

Antes de comenzar es necesario considerar los antecedentes y contexto del proyecto. Para ello, es necesario realizar un diagnóstico de la situación para establecer cuáles serán las acciones y estrategias a seguir. El diagnóstico se puede estructurar en cinco ejes principales:

1. **Diagnóstico del museo, institución o sitio:** Conocer de manera general, pero amplia, la estructura y recursos del museo, sitio o galería. Recursos humanos: cómo está conformado el organigrama, es decir, el personal con el que cuenta, sus perfiles, competencias y relaciones; recursos materiales: colecciones, mobiliario o equipamiento museográfico, inmueble, espacios, etc.; y recursos financieros: presupuesto y financiamientos.
2. **Diagnóstico de oferta cultural:** Identificar la oferta educativa y cultural de la localidad o región, tales como escuelas, institutos, museos, teatros, galerías, bibliotecas, archivos, planetarios, etcétera, así como monumentos relevantes, espacios patrimoniales, arquitectura vernácula, artesanías locales. Instituciones o secretarías dirigidas a la cultura, turismo y desarrollo; conocer si existen planes y/o apoyos nacionales e internacionales. Espacios para el entretenimiento, deporte y turismo; de ser posible definir cómo se relacionarían con el proyecto.
3. **Diagnóstico de infraestructura:** Identificar infraestructura y medios de transporte, medios y servicios de comunicación, servicios urbanos como bancos, restaurantes, hoteles, o de seguridad como hospitales, etc., de la localidad o región.
4. **Diagnóstico de condiciones medioambientales:** Conocer las condiciones meteorológicas y sus variaciones: clima, temperaturas, fenómenos naturales, etcétera.
5. **Diagnóstico de contexto económico social:** Determinar el perfil demográfico de la localidad o región: edad, nivel educativo, actividades económicas, composición socioeconómica, identificar grupos vulnerables, niveles de pobreza, etcétera.

Planeación

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones; es el ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos que determinan las estrategias a seguir. “Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas” (Armijo, 2009: 6). Con los insumos del diagnóstico, es mucho más sencillo comenzar la planeación, pues en este punto se determina cómo se conformará e involucrará el equipo de trabajo, así como el modelo de gestión para el proyecto: se definen metas recursos y alcances.

II. Conocimiento del tema, colección o bien patrimonial

Como todo proceso interpretativo, debe partir de un conocimiento amplio y profundo del tema, colección o bien a tratar, conocer el contexto, los antecedentes, el estado de la cuestión; es decir, qué se sabe, quién o quiénes lo han abordado, qué se ha publicado, dónde se ha expuesto (en caso de una colección), etc. De tal manera que tengamos una idea clara de lo que se sabe, de los diferentes acercamientos o enfoques, así como discrepancias, polémicas o teorías con que se ha abordado el tema, colección o bien, para así definir una idea clara de qué es exactamente lo que queremos decir al público.



III. Conocimiento del público

Es muy importante conocer los registros y/o antecedentes disponibles del museo acerca del público, saber al menos de manera aproximada algunos datos cuantitativos como: cuántas personas visitan el museo, galería, sala o sitio, su procedencia, edad, escolaridad, género, etc. En la medida de lo posible también consultar o recabar datos cualitativos como: saber si hay público que regresa al museo, qué temas o muestras les han gustado o interesado más, qué les gustaría ver o saber, etc. Saber si el museo tiene algún tipo de vínculo o programas con su comunidad inmediata, si tiene definidos programas y/o trabaja con otros grupos o comunidades, etc., para saber qué puede ser de mayor relevancia para el público, y entonces definir cuál sería el público meta para la exposición. Cuando se trata de una exposición para la apertura de un nuevo museo, de cualquier manera se tiene que investigar sobre las comunidades más cercanas y sus intereses.

IV. Diseño general museológico conceptual

Esta es la fase en la que con base en los datos anteriores se hace un diseño conceptual donde se definen los lineamientos generales del proyecto; se define claramente si se trata de una exposición temporal o permanente y sus alcances; en el caso de un sitio patrimonial se determina si es necesario un museo de sitio, un centro de interpretación o una sala de orientación, etc. Se plantea el público meta concreto, por ejemplo, si el tema si es más propio para público universitario, o de educación básica; si se dirige principalmente a la comunidad más cercana o a varias comunidades (grupos vulnerables como personas de la tercera edad, con capacidades diferentes y migrantes, entre otros). Aunque exista un público meta, también aquí se define cómo involucrar al resto de los públicos, por ejemplo, si las cédulas se presentarán en más de un idioma o si se desarrollarán materiales para otros públicos como niños, personas con capacidades diferentes, etcétera.

3.5.2 Fase 2. Desarrollo de guiones

I. Guion temático (conceptualización de la exposición)

Es el documento donde se conceptualiza la exposición desde una perspectiva interpretativa, pues en él se definen las ideas rectoras o mensajes principales y objetivos que se desarrollarán en toda la exposición. Su formato es como de un documento ejecutivo, una síntesis clara y global que servirá como presentación del proyecto ante instituciones involucradas, su extensión será de entre seis y diez cuartillas máximo.

Y debe contener:

1. **Presentación del proyecto:** Sede de la exposición, institución o instituciones involucradas, fechas del proyecto, público al que va dirigido.
2. **Antecedentes.** De la institución o instituciones del proyecto, y/o de proyectos anteriores.
3. **Justificación.** Aquí se explica la pertinencia el proyecto. ¿Cuál es la pertinencia o importancia de este proyecto? ¿Qué lo hace diferente a otros?
4. **Objetivo general de la exposición.** Se define la meta principal de la exposición.
5. **Objetivos específicos.** Que deben ir ligados a los núcleos temáticos.



6. **Estructura de la exposición:** Índice de núcleos temáticos.
 - a. Definición de temas y subtemas (en la medida de lo posible transformados en tesis o mensajes).
7. **Descripción general de la colección y/o primer borrador de lista de obra:** Si aplica.
8. **Propuesta general de apoyos museográficos:** Primer acercamiento de material gráfico, ilustraciones, maquetas, audiovisuales, interactivos, etcétera.
9. **Programas o actividades paralelas o complementarias de la exposición.** Es muy importante que desde la planeación inicial se definan los programas y actividades, pues algunas de ellas pueden ser previas o complementarias al proceso, por ejemplo, una convocatoria para recabar fotos que puedan integrarse en la exposición, o ciclos de conferencias que aporten información o nuevos enfoques sobre el tema a exponer. Aun cuando se traten de programas o actividades que se ejecuten hasta la apertura, siempre resulta indispensable planearlo desde antes para poder tener tiempo para el diseño y producción de materiales, capacitación de personal, selección de materiales (ciclos de cine por ejemplo), etcétera.
10. **Cronograma de trabajo.** Dado que el modelo aquí presentado ofrece una alternativa de pasos a seguir, se pueden calcular tiempos y entregas aproximados.
11. **Presupuesto general (tentativo).** Siempre es importante conocer los topes de gasto que se tienen contemplados, así el proyecto se desarrollará ajustándose al presupuesto.

II. Guion de estrategias interpretativas

Es el documento en el que de manera general se relacionan cada uno de los temas y subtemas, ya definidos en el guion temático, con los objetivos interpretativos: objetivos de conocimiento ¿qué espero que la gente aprenda?; objetivos de emoción ¿qué espero que la gente sienta?; y objetivos de acción *¿qué espero que la gente haga o no haga?*

Se definen actividades, uso de los sentidos, estilos de aprendizaje, etc., que se utilizarán durante la exposición, y se diseñan las estrategias para generar reflexiones a corto, mediano o largo plazo. Se recomienda utilizar el formato de tabla, pues es más fácil de manejar.



Ejemplo:

Tema	Subtema	Objetivos de conocimiento	Objetivos de emoción	Objetivos de acción / Estrategias interpretativas

III. Guion científico o académico

Es el documento que integra la investigación científica o académica acotada estrictamente a los temas y subtemas definidos en el guion temático. Integra también la selección o lista de obra con datos técnicos y específicos. Este guion puede ser la base para desarrollar el catálogo científico o razonado. Su lenguaje es técnico y especializado. Su formato es de documento tipo ensayo o artículo científico, y debe integrar el rigor de referencias y citación.

En este documento se integran:

1. Investigación de contenidos
 - a) Investigación y desarrollo de cada uno de los temas y subtemas.
 - b) Recopilación de documentos y fuentes de información e investigaciones científicas sobre los temas y/o colecciones.
 - c) Lista de obra (si aplica), ordenada según los núcleos temáticos (temas y subtemas).
 - d) Inventario o catálogo de la colección (si aplica).
 - e) Inventario o catálogo de otras colecciones o préstamos (si aplica).
 - f) Recopilación y selección de apoyos gráficos, fotografías, ilustraciones, mapas, etc., con base en las fuentes.
2. Fuentes bibliográficas
3. Fuentes documentales

IV. Guion curatorial

Es el documento donde se integran y sintetizan los tres guiones anteriores; presenta los contenidos de la exposición de manera esquemática. Se organiza según los temas, subtemas y estrategias interpretativas.

Este guion es la versión resumida del guion científico traducido en cédulas o versión final de los textos que acompañarán la exposición, con un lenguaje muy breve y claro, puntualizando la jerarquía de las cédulas y su tipo.

Este guion también integra la selección de obra y/o apoyos museográficos que apoyarán o ilustrarán los contenidos, así como algunas especificaciones y/o observaciones. Igualmente se recomienda que su formato sea de tabla.

Y debe contener:

1. Temas y subtemas (núcleos temáticos).
2. Objetivos /estrategias interpretativas: conocimiento, emoción y acción.
3. Contenidos.
 - a) Cedulario. Especificando el tipo de cédulas, según jerarquía y el número de palabras.
4. Selección de obra (cuando exista).
5. Estrategias interpretativas. Apoyos museográficos.
6. Especificaciones y/o observaciones.

Ejemplo:

Sala 1 _____
 Tema: _____
 Subtema: _____

Objetivos interpretativos	Cedulario	Estrategias interpretativas / Apoyos museográficos	Especificaciones/ Observaciones
Conocimiento	Tipo de cédula		
Emoción	Número de palabras		
Acción			

V. Guion museográfico

Es el documento que traduce el guion curatorial a un espacio y/o realidad tridimensional. En él se plasma la distribución de los núcleos temáticos (contenidos) junto con la colección (si existe) en el espacio, las medidas de conservación, además de toda la propuesta de diseño de identidad gráfica, del mobiliario, estrategias tecnológicas y didácticas que se utilizarán para la exposición. Especificaciones técnicas de producción y montaje.



Debido a su complejidad, se conformará a su vez en tres fases o apartados:

1. Diseño arquitectónico

- a. Plano museográfico
 - I. Distribución de núcleos temáticos y contenidos en el espacio.
 - II. Propuesta de ruta de circulación.
 - III. Distribución de colección o lista de obra (si aplica).
 - IV. Especificaciones técnicas de montaje: soportes, iluminación, seguridad, etcétera.
 - V. Especificaciones de medidas de conservación.
- b. Propuesta de apoyos museográficos (paneles, dioramas, recreaciones, ambientaciones, multimedios, etcétera).

2. Diseño gráfico

- a) Imagen gráfica de la exposición.
 - I. Selección de identidad gráfica: gama cromática, tipografía, imágenes, etcétera.
 - II. Diseño de logo.
 - III. Diseño de ilustraciones.
 - IV. Diseño de cedulario.
 - V. Diseño de materiales de difusión: carteles, folletos, banderines, invitaciones, redes sociales, página web, etcétera.
 - VI. Diseño de multimedios.

3. Diseño industrial

- a) Diseño de mobiliario:
 - I. Planos constructivos
 - II. Especificaciones de materiales
 - III. Especificaciones de producción, sistemas constructivos
 - IV. Apoyos técnicos

3.5.2.1 Producción y montaje

Una vez que los guiones anteriores han sido desarrollados, se procede a llevar a cabo la producción de los materiales y mobiliario, así como el montaje de la exposición.

VI. Guion o memoria museológica

En el sentido que ya expliqué, este sería el guion que integra todos los guiones, es decir, es museológico porque tiene que ver con el museo en lo global, o en su caso con la exposición en general. Además, en él deberá documentarse todo el proceso y desarrollo de la exposición, desde la conceptualización, gestión, investigación, diseño, hasta la producción, el montaje, evaluación, desmontaje, resultados, estadísticas, etc. pues como argumenté antes, la museología es una disciplina en la que se concentran todos los saberes del museo, a nivel teórico y práctico. No se plantea como un solo documento, sino más bien como la recopilación de carpetas de todo el proceso. Su formato será un conjunto de carpetas con la información clasificada, ordenada y sistematizada.

Por lo tanto el guion o memoria museológica deberá contener:

1. El guion temático.
2. El guion de estrategias interpretativas.
3. El guion científico.
4. El guion curatorial.
5. El guion museográfico, con sus tres fases o apartados.
6. Presupuesto, financiamiento, costos, patrocinios.
7. Documentos de gestión y manejo de obra, préstamos, aceros, colecciones, etcétera (si aplica).
8. Toda la documentación del proceso y desarrollo de la exposición, desde su gestación hasta el montaje y desmontaje.
9. Testigos fotográficos, material didáctico, material de difusión, notas de prensa, etcétera.
10. Memoria de la exposición.
11. Catálogo (si aplica)
12. Publicaciones.
13. Programa de las actividades complementarias y/o paralelas (con testigos, fotos, materiales, etcétera).
14. Estudios de público (si se aplicaron).
15. Evaluación de los resultados.
16. Conclusiones.

Ahora bien, el listado anterior, es una propuesta que intenta ser lo más completa posible, aunque puede nutrirse de más elementos o prescindir de los que no apliquen.

En la mayoría de museos de nuestro país (y muchos museos en el mundo), no siempre existe una sistematización global de los procesos de trabajo, ya que en la mayoría de los casos las exposiciones se desarrollan de manera interrelacionada pero separada, por departamentos o áreas; o en el peor de los casos, por “personalidades”, donde cada uno se queda o resguarda, por así decirlo, “su propia información”. Una de las más graves consecuencias de esto es la falta de documentación y sistematización integral de dichas exposiciones. De muchas de ellas no existe registro o memoria,⁹⁶ lo cual significa una pérdida irreparable; un vasto conocimiento se ha perdido.⁹⁷

De esta manera, concluyo que el guion o memoria museológica será el documento integrador, y entonces, a mi manera de ver, “verdaderamente museológico”; y al mismo tiempo constituirá una herramienta de análisis no solo práctica, es decir, que únicamente exponga los procesos de trabajo, sino también se convertirá en una excelente herramienta de investigación y reflexión teórica, pues nos permitirá conocer el contexto y todo el proceso de las prácticas museológicas y, por consiguiente, la evolución histórica de cada uno de los trabajos expositivos del museo y sus implicaciones.

⁹⁶ Afortunadamente, hoy en día, con los avances de la tecnología que cada vez llega a más lugares, hasta en los museos más pequeños, al parecer existe la práctica de tomar registro fotográfico digital (hoy con un teléfono celular es posible). Aunque hay mucha falta de sistematización, sobre todo de ordenamiento y resguardo de estos registros.

⁹⁷ Mucho conocimiento se quedaba, y en algunos casos se sigue quedando, en las propias personas.



Así, en el caso de las exposiciones temporales, el guion museológico o memoria se conformaría al cierre de la exposición, con todos los elementos anteriores; sin embargo, en el caso de las exposiciones permanentes, o de cualquier otra situación en la que no pueda colectarse toda la información del listado, pienso que bastará con que se conjunten los cinco guiones: temático, de estrategias interpretativas, científico o académico, curatorial y museográfico, para conformar el guion museológico. El guion o memoria museológica será un documento en constante construcción, es decir, se enriquecerá en la medida en que podamos conjuntar la mayor parte de información sobre el proceso y desarrollo de un proyecto o proyectos expositivos, permanentes o temporales.

En este sentido, parece que más que guion, se trata de la “memoria”, pues como ya expuse, se entiende por guion al documento guía, al documento previo; no obstante, el motivo por lo que también lo he llamado guion, es por el hecho de que aunque se trata de una memoria, si se sistematiza como acabo de exponer, puede convertirse, en efecto, en el documento guía para el desarrollo de nuevos proyectos o la actualización de contenidos: en una guía para el desarrollo de nuevas propuestas.

3.5.3 Fase 3. Evaluación y retroalimentación

I. Evaluación

Kathleen McLean, experta en planeación y diseño de exposiciones, en su libro *Planning for People in Museum Exhibitions* (2011), determina que la evaluación es un proceso que se debe llevar a cabo durante y después del desarrollo de una exposición, para determinar su factibilidad y efectividad; no solo para una comunicación más efectiva de los contenidos de las exposiciones, sino también para intercambiar información con la gente que acude a ellas. “Los planeadores de exposiciones pueden aprender mucho de los visitantes, tanto como los visitantes pueden aprender de las exposiciones (...). El aspecto más poderoso de la evaluación es que los visitantes realmente pueden ayudar a mejorar las exposiciones” (McLean, 2011: 68-70). Cabe destacar entonces, que si bien en el modelo que propongo la evaluación pareciera que está al final de todo el proceso, estos pasos también se pueden llevar a cabo durante su desarrollo.

II. Ajustes y retroalimentación

Por otro lado, McLean también propone dos tipos de evaluación: formativa y sumativa. A la primera se refiere como “la forma más valiosa de evaluación para los planificadores de exposiciones porque incorpora a los visitantes en el proceso de desarrollo y se enfoca en maneras de mejorar y refinar una exposición durante su desarrollo” (McLean, 2011: 73). Se pueden llevar a cabo pruebas con maquetas y prototipos de los componentes de la exposición con segmentos de público muestra. Mientras que la evaluación sumativa,⁹⁸ se refiere a las exposiciones terminadas “Es usualmente un estudio que documenta cómo los visitantes usan y experimentan la exposición. Puede ayudar a determinar si los objetivos de la exposición (aprendizaje, proceso y comportamiento) fueron alcanzados y qué aprendió y experimentó el visitante durante el proceso” (McLean, 2011: 75). Todo ello para tomar decisiones de mejora.

⁹⁸ Los procedimientos de la evaluación sumativa generalmente incluyen la observación de visitantes, cómo estos recorren e interactúan en las salas de exhibición, aplicación de cuestionarios pre y post visita, y entrevistas con el personal del museo y los visitantes. (Véase McLean, 2011: 75).

