

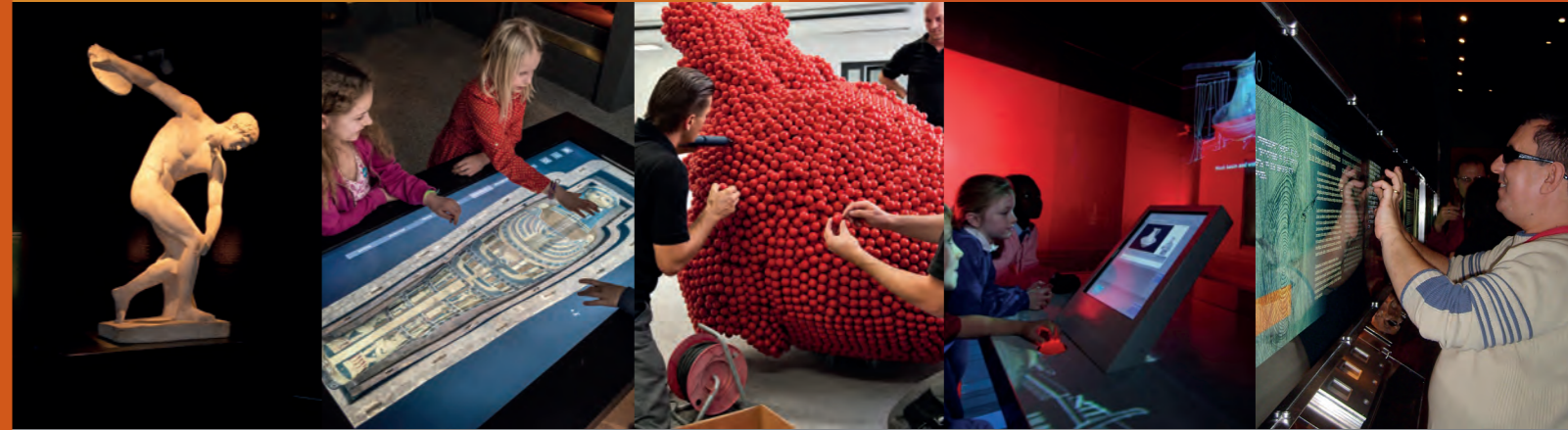


European  
Exhibition Network



European  
Exhibition Network

EEN Congress. Temporary Exhibitions in Europe: New Strategic Approaches. Archaeological Museum of Alicante: MARQ (May 7<sup>th</sup>-8<sup>th</sup> 2015)  
Congreso EEN. Exposiciones Temporales en Europa: nuevos enfoques estratégicos. Museo Arqueológico de Alicante: MARQ (7-8 de mayo de 2015)



## Congreso EEN

### Exposiciones Temporales en Europa: nuevos enfoques estratégicos

Museo Arqueológico de Alicante: MARQ (7-8 de mayo de 2015)

## EEN Congress

### Temporary Exhibitions in Europe: New Strategic Approaches

Archaeological Museum of Alicante: MARQ (May 7<sup>th</sup>-8<sup>th</sup> 2015)





**EEN****European Exhibition Network**

*Exposiciones Temporales en Europa: nuevos enfoques estratégicos*

*Temporary Exhibitions in Europe: New Strategic Approaches.*

MARQ. Museo Arqueológico de Alicante / MARQ. Archaeological Museum of Alicante  
(7-8 Mayo 2015 / May 7<sup>th</sup>-8<sup>th</sup> 2015)

**Directores / Directors**

Annabelle Birnie

Manuel H. Olcina Doménech

Jorge A. Soler Díaz

**Coordinación institucional /****Intitutional coordination**

Pilar López Iglesias

**Secretaría técnica del congreso /****Congress technical secretary**

Olga Manresa Bevia

**Textos / Texts**

Peter Assmann

Manuel H. Olcina

Elna Nord

Peter Elsässer

Rainer Vollkommer

Vincent van Vilsteren

Mark Redknap

Bettina Stoll-Tucker

Annabelle Birnie

Lars Börner

Simone Heimann

Jorge A. Soler

Jose Luis Menendez

Teresa Ximenez

Antonio Espinosa

Gema Sala

Josep Manuel Rueda

Enrique Baquedano

Inmaculada Escobar

**Coordinación de la edición /****Book printing coordination**

Juan A. López Padilla

**Edita / Edition**

MARQ. Museo Arqueológico de Alicante

**Traducción de textos /****Translation of texts**

Aitana Hernández

**Diseño / Design**

Miranda Dreams

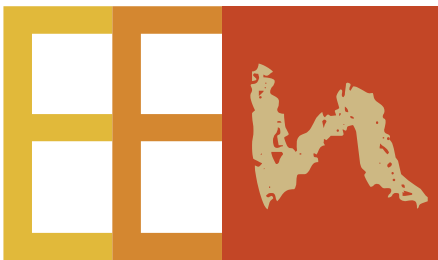
**Impresion / Print**

INGRA

**ISBN:** 978-84-15327-70-7

**DL:** A-669-2016





European  
Exhibition Network

### **Congreso EEN**

## **Exposiciones Temporales en Europa: nuevos enfoques estratégicos**

Museo Arqueológico de Alicante: MARQ (7-8 de mayo de 2015)

### **EEN Congress**

## **Temporary Exhibitions in Europe: New Strategic Approaches**

Archaeological Museum of Alicante: MARQ (May 7<sup>th</sup>-8<sup>th</sup> 2015)

*Jorge A. Soler Díaz / Annabelle Birnie / Manuel H. Olcina Doménech*

*Editores*



**The European spirit of MARQ** has made it possible to showcase and enjoy great exhibitions during the last years. Alicante has hosted objects from Europe, Asia and America, always creating rigorous and attractive exhibitions, whose preparation has been sometimes designed or other times aided by professionals who are coordinated by the provincial Archaeological Museum.

Due to its complexity, exhibition management implies not only high technical skills, but also a significant communication ability; thus, different agents get to prepare exhibitions that are attractive and also complex in both time and form. Sharing quality information guarantees the implementation of those events that turn museums into dynamic and well-known entities.

From that perspective, it is my pleasure to present this volume, *Temporary Exhibitions in Europe: new strategic approaches*, which compiles the thoughts of different European specialists working in museums, sharing experiences and information and cooperating to achieve goals that otherwise would be out of reach.

**La vocación europea del MARQ** ha hecho posible que en los últimos años hayamos disfrutado de grandes montajes expositivos. A Alicante han llegado piezas procedentes de Europa, Asia y América, siempre guardando una rigurosa y atractiva exhibición, y cuyo trabajo ha sido diseñado en ocasiones o intervenido en otras por profesionales coordinados desde el Museo Arqueológico de la provincia.

Por su complejidad, la gestión de exposiciones implica no solo un alto grado de cualificación técnica, sino también una alta capacidad de comunicación para que distintos agentes consigan en tiempo y forma hacer atractivos, a la vez que complicados montajes. Compartir información de calidad es toda una garantía para conseguir materializar esos eventos que hacen de los museos entes dinámicos y reconocidos.

Desde esa perspectiva, es toda una satisfacción presentar este volumen, *Exposiciones Temporales en Europa: nuevos enfoques estratégicos*, que recoge las reflexiones de distintos especialistas europeos que trabajan en museos, que comparten experiencias e información y que cooperan para lograr retos de otro modo inalcanzables.

**César Sánchez Pérez**

*Presidente de la Diputación Provincial de Alicante*





**In May 2015** specialists from the museums of Alicante, Assen, Barcelona, Cardiff, Stockholm, Halle, Innsbruck, Linz, Madrid, Speyer, Vaduz and Villajoyosa gathered in MARQ for the *Temporary Exhibitions in Europe: new strategic approaches* conference, organized by the Archaeological Museum of Alicante in collaboration with the Drents Museum, with the aim of presenting the complexity entailed in the implementation of those essential cultural events that give life to museums.

The experts already knew each other thanks to their collaborations throughout the years with institutions devoted not only to the protection and preservation of the Heritage, but also to the public. The convention was celebrated under the *European Exhibition Network*, a technical platform generated by museums whose main purpose is to ensure the exchange and mutual advising between entities so as to get off the ground projects that bring the best part of the heritage they possess close to the visitors, as well as the heritage they might receive temporarily, always in a rigorous and attractive format.

This book contains many of their concerns and proposals; actions mainly unknown to people like me, who enjoy visiting exhibitions, more often than not without realizing the enormous amount of work its preparation requires. This reading provides new perspectives, and it is satisfying to confirm that MARQ holds a good position in the European scene.

**En mayo de 2015** especialistas que trabajan en museos sitos en Alicante, Assen, Barcelona, Cardiff, Estocolmo, Halle, Innsbruck, Linz, Madrid, Espira, Vaduz y Villajoyosa se reunieron en el MARQ para exponer, en el seno del encuentro '*Exposiciones Temporales en Europa: nuevos enfoques estratégicos*', organizado por el Museo Arqueológico de Alicante en estrecha colaboración con el Drents Museum, la complejidad que implica la realización de esos eventos culturales de primer orden que dan vida a los museos.

Estos expertos ya se conocían porque llevan años trabajando en instituciones volcadas no sólo con la protección y conservación del Patrimonio, sino también con el público. La reunión se celebró al amparo del *European Exhibition Network*, una plataforma técnica generada por museos que procura el intercambio y asesoramiento mutuo con la finalidad de sacar adelante y de manera efectiva proyectos que acercan a los visitantes lo mejor del patrimonio que recogen y también de aquel que reciben de manera temporal, guardando un formato tan riguroso como atractivo.

En este libro se vierten muchas de sus inquietudes y propuestas; acciones en gran medida desconocidas para las personas que disfrutamos visitando exposiciones, muchas veces sin ser conscientes del enorme trabajo que se esconde tras su realización. Su lectura aporta nuevas perspectivas, siendo del todo gratificante comprobar la buena posición que guarda el MARQ en el panorama europeo.

**César Augusto Asencio Adsuar**  
Vicepresidente 2º y Diputado de Cultura  
de la Diputación de Alicante



THE INTERNATIONAL CONGRESS *Temporary Exhibitions in Europe: new strategic approaches* was held in Alicante on the 7<sup>th</sup> and 8<sup>th</sup> of May 2015 thanks to the organization of the MARQ and the collaboration of the Drents Museum. Since the first European Exhibition Network (EEN) meeting in the Austrian city of Linz in 2011, the members of this technical platform have regularly held eight meetings in different European headquarters to discover the Museums that are part of it; in each meeting, a group of specialists shares the exhibition projects that their organizations are planning or have just been carried out.

Different agents and professionals work hard to get the challenging annual programme of temporary exhibitions off the ground. Successfully choosing the programme according to a budget meets the particularity of each exhibition project, which involves a continuous decision-making. This is often based on personal experience or previously assumed ones made by related organizations. The level of knowledge accumulated and shared at the meetings of the EEN over the last six years together with the excellent relationships established between members have turned each session into an unforgettable experience. This is what has encouraged us to organize this international conference with the aim of writing experiences and thoughts out and present them to the public within the framework of the actions assumed by the MARQ after accepting the secretariat in 2014, previously held by the Drents Museum.

The assembly hall of MARQ worked as a forum for this international gathering during those two intense conference days, where countless aspects about the praxis that affects the temporary exhibition were presented before more than 120 people. The good expectations of a programme with members of the EEN and other guests did not disappoint anyone; a total of 14 papers in English and Spanish were presented before a very interested audience eager to learn -judging from the intensity of the three debates that took place. Now, when presenting these edited minutes in both languages, we are fully aware of the validity and profitability of this initiative that, despite being a challenge, goes ahead thanks to the close relationship of the organizing and collaborating entities, the professionalism of the speakers and the involvement of all the staff of MARQ and Fundación C.V. MARQ, who devoted to it so that everyone could entirely enjoy it.

Quoting Peter Assman, who was invited to give the opening speech not only as a specialist, but also for having promoted the first meeting of EEN in Linz, the Congress made part of the dream we seek, regarding exhibitions possible. At a previous session in Alicante in October 2015, during the opening of the exhibition *Bell Beakers. Exchanged in Prehistory. Exchange between Museums*, after the collaboration between the Drents Museum and MARQ, the signatories proposed a theme to each of the participants, who adapted it to their own experiences, developed in each of the museums; a specific presentation about transport and insurance was entrusted to a company of international importance, with which we had shared a more than satisfying collaboration.

The aim was to deal with the global problem of exhibitions from the thematic selection process to the design and installation, not forgetting key aspects such as fundraising to carry them out. One of the premises was to address the advantages that arise from the collaboration between museums, even for the embodiment of exhibitions without international reach. Those communication channels are incredibly favourable for the management and execution of the exhibitions. Catalogues, new online media, or accessibility guidelines that seek to bring close rigorous content endorsed by scientific and experts' institutions to the public, also had a place in this thematic planning, which was captured in a busy and fruitful programme.

All those purposes are now gathered by different and authoritative voices, by mutually recognized friends, all gaining volume, seeking about all to convey the body of knowledge caused by the daily management at different levels and in different locations in order to achieve the realization of exhibitions, something that implies specific difficulties because of their main focus on the presentation of objects. Those actions, which are not always known by the visitors, imply a lot of effort, skills, an accuracy deeply rooted in a strict code of ethics, and a high level of professionalism, as well as an authentic and deep compromise with the present and future of a Cultural Heritage whose invigoration and dissemination is the best guarantee for its preservation, and it is the museums' task to showcase them properly.

**Jorge A. Soler Díaz**  
**Annabelle Birnie**  
**Manuel H. Olcina Doménech**



ORGANIZADO POR EL MARQ y con la colaboración del Drents Museum de Assen se celebró en Alicante el 7 y el 8 de mayo de 2015 el Congreso internacional *Exposiciones temporales en Europa: nuevos enfoques estratégicos*. De manera regular y desde que en la ciudad austríaca de Linz se realizara el primer encuentro del European Exhibition Network (EEN) en 2011, los miembros integrantes de esa plataforma técnica han mantenido ocho reuniones en diferentes sedes de Europa para el conocimiento de los museos que la integran, por parte de un grupo de especialistas que en cada encuentro comparte los proyectos expositivos que su organización planifica o recién realiza.

Sacar adelante la programación anual de exposiciones temporales es un reto que, no carente de dificultades, atienden distintos agentes y profesionales. Al acierto de un programa acorde a un presupuesto, se une la particularidad de cada proyecto expositivo, algo que implica una continuada toma de decisiones, muchas de ellas basadas en la propia experiencia o en las antes asumidas por organizaciones afines. El nivel conocimiento acumulado y compartido en las sesiones del EEN a lo largo de los últimos seis años, así como las inmejorables relaciones establecidas entre los miembros que han hecho de cada sesión una vivencia inolvidable, nos animó a organizar este encuentro internacional con el ánimo de pasar a limpio experiencias y reflexiones para exponerlas al público, dentro del marco de las actuaciones que asumía el MARQ cuando, tras ejercerla el Drents Museum, aceptara en 2014 su secretaría.

Durante esas dos intensas jornadas el salón de actos del MARQ sirvió de foro de este encuentro internacional donde se expusieron un sinnúmero de aspectos sobre la praxis que afecta la exposición temporal ante más de 120 inscritos. Las buenas expectativas de un programa en el que figuraban ponentes miembros del EEN y otros invitados no defraudaron, exponiéndose en inglés y español un total de 14 ponencias, ante un público ávido de conocimientos y muy interesado, a juzgar por la intensidad de los tres turnos de debate que se realizaron. Ahora, a la hora de presentar estas actas editadas en las dos lenguas somos auténticamente conscientes de la validez y rentabilidad de esta iniciativa que, no dejando de ser un reto, sale adelante por la estrecha relación de las entidades organizadoras y colaboradoras, la profesionalidad de los ponentes y la implicación del personal del MARQ y de la Fundación C.V. MARQ que se volcó para que todos pudiéramos disfrutar de todo.

Parafraseando a Peter Assmann al que invitamos a dar la ponencia inaugural no sólo como especialista, sino también por haber impulsado el primer encuentro del EEN en Linz, el Congreso hizo realidad algo del sueño al que, al respecto de las exposiciones, aspiramos. En una sesión previa en Alicante en octubre de 2015 con ocasión de la inauguración de la exposición *Campaniforme, intercambio en la Prehistoria, intercambio entre museos*, a partir de la colaboración entre el Drents Museum y el MARQ los firmantes propusimos una temática a cada uno de los participantes, quienes recogieron el guante adaptándolo como no podía ser de otro modo a una vivencia, por propia, desarrollada en cada uno de los museos, contando con una ponencia específica dedicada al transporte y los seguros, encargada a una empresa de proyección internacional, con la que habíamos tenido una más que satisfactoria colaboración.

La intención era tratar la problemática global de las exposiciones desde el proceso de selección temática hasta el diseño y montaje, no dejando de lado aspectos clave como el propio de la búsqueda de fondos para llevarlas a efecto. Una de las premisas era trasladar lo ventajoso que al respecto de su realización resulta la colaboración entre museos, incluso para la materialización de aquellas muestras en las que no se plantea una proyección internacional, manteniendo canales de comunicación del todo provechosos para la gestión y ejecución de los montajes. Los catálogos, los novedosos medios de difusión en web, o los criterios de accesibilidad que tratan de poner al alcance de todos los públicos de manera atractiva y amena rigurosos contenidos avalados por instituciones científicas y especialistas, tuvieron su cabida en esa planificación temática, plasmada en un apretado a la vez que provechoso programa.

Todas esas intenciones se recogen ahora, cargo de distintas y autorizadas voces, por amigas de años reconocidas entre sí, todo lo que consiguen un volumen, que busca sobre todo transmitir ese cúmulo de conocimientos que provoca la gestión diaria a diferentes niveles en distintas sedes para la materialización de unas exposiciones que por más centradas en la presentación de objetos, presentan una problemática específica. Acciones que no siempre conoce ese público visitante a cuyo disfrute nos debemos, que implican mucho esfuerzo, habilidad, rigor enraizado en un estricto código deontológico y un alto nivel profesionalidad, así como un auténtico y sentido compromiso con el presente y el futuro de un Patrimonio Cultural, cuya dinamización y difusión, estamos convencidos, es la mejor garantía para su preservación, y cuya muestra, bien hecha, corresponde a los Museos.

**Jorge A. Soler Díaz**  
**Annabelle Birnie**  
**Manuel H. Olcina Doménech**



# Summary

## Sumario

- 18** **The reality of museum dreams - or the other way round?**  
**La realidad de los sueños de los museos, ¿o es al revés?**  
*Peter Assmann*
- 27** **Yesterday and today at the Archaeological Museum of Alicante**  
**Ayer y hoy del Museo Arqueológico de Alicante**  
*Manuel H. Olcina Domenech*
- 39** **Out-reach through cooperation**  
**Comunicación mediante cooperación**  
*Elna Nord*
- 49** **Transport of objects and insurance within Europe and beyond**  
**Transporte de objetos y seguros en Europa y más allá**  
*Peter Elsässer*
- 81** **Cooperation between Museums goes beyond Temporary Exhibitions**  
**Cooperación entre museos: más allá de las exposiciones temporales**  
*Rainer Vollkommer*
- 88** **Creative entrepreneurship – How the Drents Museum operates in the market of temporary exhibitions in Europe**  
**Espíritu empresarial creativo: cómo opera el Drents Museum en el mercado de exposiciones temporales de Europa**  
*Vincent Van Vilsteren*
- 101** **Communication Technologies within and between Museums: a case study from Wales**  
**Las Tecnologías de la Comunicación en Museos y entre Museos: un estudio de caso de Gales**  
*Mark Redknap*
- 117** **Exhibition Catalogue: Scientific rigor or work for dissemination?**  
**Catálogo de exposición: ¿rigor científico u obra de divulgación?**  
*Bettina Stoll-Tucker*
- 130** **Financing museums, new approaches and Temporary Exhibitions in Europe**  
**Financiación de museos: nuevos enfoques y exposiciones temporales en Europa**  
*Annabelle Birnie*
- 141** **How to find an exhibition theme. Using the example of the Historical Museum of the Palatinate (Speyer, Germany)**  
**Buscando un tema de exposición. El ejemplo del Museo Histórico del Palatinado (Espira, Alemania)**  
*Lars Börner / Simone Heimann*
- 148** **Exhibition design in archaeological museums. The dialectics between objects and technical means**  
**Sobre el diseño expositivo en museos arqueológicos. Dialéctica entre objetos y medios técnicos**  
*Jorge A. Soler Díaz / Jose Luis Menéndez Fueyo / Teresa Ximénez de Embun Sánchez*
- 167** **Exhibitions that are suitable for all visitors: accessibility and inclusion in XXI century European museography. Marq and Vilamuseu as examples of good practice**  
**Exposiciones para todos los públicos: accesibilidad e inclusión para la museografía europea del s. XXI. El Marq y Vilamuseu como ejemplos de buenas prácticas**  
*Antonio Espinosa Ruíz / Gema Sala Pérez*
- 183** **Temporary archaeological exhibitions. Exhibitions without international impact. The case of the Archaeological Museum of Catalonia (MAC)**  
**Exposiciones temporales en arqueología, cuando las exposiciones no son de referencia internacional. El caso del Museu de Arqueología de Catalunya (MAC)**  
*Josep Manuel Rueda Torres*
- 192** **From the excavation site to the exhibition. Dissemination of archaeological activity at the regional archaeological museum of Madrid**  
**De la excavación a la exposición. La difusión de la actividad arqueológica en el museo arqueológico regional de la comunidad de Madrid**  
*Enrique Baquedano Pérez / Inmaculada Escobar García*





# European Exhibition Network



## **Congreso EEN**

**Exposiciones Temporales en Europa:  
nuevos enfoques estratégicos**

Museo Arqueológico de Alicante: MARQ (7-8 de mayo de 2015)

## **EEN Congress**

**Temporary Exhibitions in Europe:  
New Strategic Approaches**

Archaeological Museum of Alicante: MARQ (May 7<sup>th</sup>-8<sup>th</sup> 2015)

## The reality of museum dreams - or the other way round?

**Peter Assmann**

PONTE Organisation for Cultural Management  
Organización para la gestión cultural PONTE

## La realidad de los sueños de los museos, ¿o es al revés?

*Dear participants of this meeting!*

*It is more than obvious that museums all over the world underwent a big change in the last years. Many parameters of our museum work that seemed to be written in stone have changed in this last - let us say - two decades. Public discussions about the institution Museum not focused on the historic position of the museum work but more and more on visitor communication and the management of changing exhibition. So this actual changing attitude of the institution museum - the famous "museum turn" - is all about a permanent need of actualizing the "old" institution museum based on open discussions about exhibition policy.*

Today if you ask someone on the street in the western world (and not only there) the question: What is a museum? you will most likely get the answer: a building where you can see exhibitions. Changing exhibitions we have to add

*¡Queridos participantes de este encuentro!*

*Es obvio que los museos de todo el mundo han experimentado un enorme cambio en los últimos años. Muchos de los parámetros de nuestro trabajo museístico que parecían estar grabados en piedra han cambiado, digamos, en las últimas dos décadas. Los debates públicos sobre el museo como institución no se centran en la importancia histórica de sus obras, sino en la comunicación con el visitante y la gestión del cambio de exposiciones. Así que este cambio de actitud sobre el museo (el famoso "giro museístico") se debe a la necesidad permanente de actualizar la "antigua" institución que es el museo en base a debates abiertos sobre las normas de exposición.*

Hoy en día, si se le pregunta a alguien por la calle en occidente (y no solo allí) "¿qué es un museo?", probablemente responderá "un edificio donde puedes ver exposiciones". Exposiciones temporales debemos añadir, porque no es

because it is not about the permanent exhibition – so precisely described by the German word “Dauerausstellung” – but it is about a permanent change of exhibitions that leads to communication about the museum in public and therefore gives the museum the “raison d’être” in society.

So when thinking about the deeper reasons for the existence of museums in society we have to considerate changing exhibitions as a most important factor – obviously. It is only about these already mentioned two decades ago that in German and Austrian museums still existed the word “Sonderausstellung” (special exhibition) because it was something special about organizing a temporary limited exhibition in a house where you already have an exhibition – the permanent exhibition. The word “Sonderausstellung” is nowadays no more in use in the museum world - because it is so self understood that a museum organizes temporary limited exhibitions even with the highlights of the collection.

If we go a little bit deeper in our “museological heads” we have to face ourselves with some questions about the meaning of these changing exhibitions: what they do to our museum and what they do with us in our daily museum work? We have questions of adapting our organization structures to new tasks of the exhibition work. We have questions about the limits – in terms of what our museum organization is capable to handle in regards of these exhibition requirements, and: what is our public capable to be confronted with and what is their level of quality and attraction.

And continuing: what are our goals regarding this concentrated work on changing exhibitions – and if we go a little bit deeper even more: What are our dreams regarding this work, regarding the future of museums?

If we go on the streets another time and ask people there: What are your dreams of a future museum, what do you want a museum, your museum, to be, to develop to? – Then

la exposición permanente (como describe a la perfección la palabra alemana “Dauerausstellung”), sino el cambio permanente de exposiciones el que genera la comunicación entre el museo y el público y por tanto el que le da su “raison d’être” en la sociedad.

Por ello, cuando pensamos en las razones más profundas de la existencia de los museos en la sociedad, obviamente debemos considerar las exposiciones temporales como un factor de importancia capital. En estas dos últimas décadas ya mencionadas aún existía en los museos de Alemania y Austria la palabra “Sonderausstellung” (exposición especial), porque se consideraba algo especial el hecho de organizar una exposición por un tiempo limitado en un lugar donde ya hay una exposición: la permanente. En la actualidad la palabra “Sonderausstellung” ya no se utiliza en el mundo museístico, puesto que se sobreentiende que un museo organiza exposiciones temporales incluso con lo más destacado de la colección.

Si profundizamos un poco en nuestras “mentes museológicas” debemos enfrentarnos a algunas preguntas sobre el significado de estas exposiciones temporales: ¿qué efecto tienen en nuestro museo y sobre nosotros en el día a día de nuestro trabajo? Tenemos preguntas sobre la adaptación de nuestras estructuras organizativas a nuevas tareas del trabajo de exposición; preguntas sobre los límites en el sentido de lo que la organización de nuestro museo es capaz de manejar en cuanto a estos requisitos de la exposición, y sobre a qué es capaz de enfrentarse nuestro público y cuál es su nivel de calidad y atracción. Además: ¿cuáles son nuestros objetivos en cuanto a este trabajo centrado en exposiciones temporales? Y si profundizamos un poquito más, ¿cuáles son nuestros sueños en lo que respecta a este trabajo y al futuro de los museos?

Si salimos a la calle otra vez y le preguntamos a la gente “¿cómo se imagina el museo del futuro? ¿cómo quiere que se desarrolle, que sea el museo, su museo?”. Entonces podrá

Fig. 1. Museum director dream.  
Fig. 1. Sueño del director de museo.



Fig. 2. The museum has 1 million visitors a year-But why did they all come today?  
Fig. 2. El museo recibe un millón de visitas al año, pero ¿por qué todas hoy?



you will see, I know, because I have organized such inquiries, a lot of very reluctant faces, and get maybe some answers like: I want to see Picasso, because I like him so much and I already saw pictures from this artist in Paris? Or something like this – so it is most likely about something that has already been seen elsewhere. These dreams of the public are always limited to previous experiences and discussions.

But isn't it the same with us, the museum people: What are our dreams about? (Fig. 1).

Is it as you can see it here in this caricature – an endless row of visitors queueing up one by one to enter the museum – and not coming all in the same moment like you can see it here. (Fig. 2).

But: Do we really dream about numbers? Or is it about emotional facts that are connected with these numbers (of visitors I add immediately): good attention, good reputation, a sort of good standing in public, being liked if not being loved.

What else do we dream of in our museum world today?

Do we dream of a sponsor donating us a lot of high value Picasso paintings? Hopefully with a lot of naked women on it, all lovers of the artist – but the sponsor himself staying completely in the shadow, not asking for nothing, no special attention, no special wishes for hanging the works, no good hints for changing the whole museum organization as this sponsor would do when he was the director?

Ok, then we have paradise - but for how long? How long would people come to see these Picassos, for how long would your museum be loved for its attractive presentation policy? How long would the press write: Whow, what a museum?

As we all know consumers are never satisfied, and most of the visitors of our changing exhibitions are in a simple consuming attitude – they always want more, and better, and higher, and more.

And would we really want such a big sponsor to stay completely apart from us – wouldn't we want to know more of him, to have him close to the museum, show us together with him in public etc.

This very vague dream of someone too close or too distant is also about politics: Do we dream of politicians that just ask us the question: What do you need? More money, a new museum building, more staff? Then if we get all these items what is next? Even more money, even bigger museum buildings, even more staff? Always being given the desired fact that the politicians ask for nothing in compensation: no pressure to bring much more visitors to the museum, have much more and better press (local press because international is not so important for the local or national politician).

Do we dream of a politician that just helps us, asking for nothing? Why should the politician do this, what are his or hers dreams with your/our museum?

We have seen only from these small thoughts that dreams of a museum are quite difficult, they pose many questions and give little answers. But without visionary dreams we have no creative goals for the future development of our museums, we have nothing to imagine as a different perspective, as a bundle of possible solutions for new problems, as a way to reach an individual position for our museum. Maybe only in case of a problematic situation: In order that our institution cannot easily be turned down, shut or transferred to another place. Without dreams we cannot establish a n institution that belongs as part of the

ver, estoy seguro, porque ya he organizado tales encuestas, muchas caras reacias, y quizás recibir algunas contestaciones como: "Quiero ver a Picasso, porque me gusta mucho y ya he visto algunas obras de este artista en París", o cosas del estilo; suele ser sobre algo que ya ha visto con anterioridad en otro sitio. Estos sueños del público siempre están limitados por sus experiencias y conversaciones previas.

Pero ¿acaso no ocurre lo mismo con nosotros, los que trabajamos en museos? ¿Cuáles son nuestros sueños? (Fig. 1).

¿Es quizás, como se puede ver en esta imagen, una fila interminable de visitantes haciendo cola para entrar en el museo? Y no llegando todos a la vez como se ve aquí. (Fig. 2).

Pero ¿soñamos en realidad con la cantidad o más bien con los hechos humanos relacionados con esas cifras? (de los visitantes, debo añadir): buena atención, buena reputación, prestigio entre el público, gustar o incluso encantar.

¿Con qué más soñamos en nuestro mundo museístico hoy en día?

¿Soñamos con un mecenas que nos done un montón de obras de Picasso de gran valor? Con suerte con muchas mujeres desnudas, todas amantes del artista, pero donde el mecenas permanezca totalmente en la sombra, sin pedir nada a cambio, ninguna atención especial ni deseo específico de cómo exponer las obras, sin ninguna sugerencia sobre cambios en toda la organización del museo, como haría si fuese el director.

De acuerdo, eso sería el paraíso, pero ¿por cuánto tiempo? ¿Cuánto tiempo vendría la gente a ver estos Picassos? ¿Durante cuánto tiempo destacaría nuestro museo por su atractiva presentación? ¿Cuánto tiempo escribiría la prensa "qué pasada, menudo museo"?

Como todos sabemos, el consumidor nunca está satisfecho, y la mayoría de los visitantes de nuestras exposiciones temporales lo hacen simplemente por su actitud consumista: siempre quieren más, mejor, superior, y todavía más.

¿Realmente queremos que un mecenas tan importante se quede al margen? ¿No querríamos saber más de él, tenerlo cerca del museo, mostrarnos en público con él, etc.?

Este difuso sueño de alguien demasiado cercano o distante también está relacionado con la política: ¿soñamos con políticos que nos pregunten "¿qué necesita? ¿Más dinero, un edificio nuevo, más personal"? Y si conseguimos todo esto, ¿entonces qué? ¿Todavía más dinero, un edificio aún más grande, más personal incluso? Todo esto suponiendo que los políticos no pidan nada a cambio: que no haya presión por atraer a muchos más visitantes al museo, tener más y mejor prensa (en medios de comunicación locales, porque los internacionales no son tan importantes para el político local o nacional).

¿Soñamos con un político que nos ayude sin pedir nada a cambio? ¿Por qué debería hacer esto el político? ¿Cuáles son sus sueños en lo que se refiere a nuestro museo?

Con estas pequeñas reflexiones hemos comprobado que los sueños sobre el museo son bastante complicados, que plantean muchas preguntas y dan pocas respuestas. Pero sin sueños visionarios no tenemos objetivos creativos para el futuro desarrollo de nuestros museos, nada para imaginar con perspectivas diferentes, como un montón de posibles soluciones a nuevos problemas, como una manera de alcanzar una posición individual para nuestro museo. Quizás tan solo en una situación problemática: para que nuestra institución no se pueda rechazar, cerrar o transferir con facilidad a otro sitio. Sin sueños no podemos establecer una institución que forme parte de la identidad fundamental

basic identities to the public around us. That stays in the heart and souls and the thoughts – and the dreams – of this public.

Everything that wants to have a future must have dreams:

Soren Kierkegaard puts it like this: “Life can only be understood backwards; but it must be lived forwards.” - giving so the word to Eleanor Roosevelt and also to John Lennon: “The future belongs to those who believe in the beauty of their dreams.” - “A dream you dream alone is only a dream. A dream you dream together is reality.” (John Lennon).

It is about future and society we are speaking of when we speak about our dreams in public – so let us take a closer look on the different aspects of museum dreams:

## Visitors

Even though big efforts have been made to come out of the trap - I would like to call it – of an only visitor number based discussion of what can be regarded as the success of a museum it is obvious: Public and internal discussions of museums are nowadays always linked with the number of visitors. As we all know linked with a lot of – let us call it – “imprecise points of view”: What do we count as “visitor”, also the man who just took a coffee, who rented our rooms for a wedding etc. etc. It is getting even more complicated when it comes to the computer world, to visitors in social media and so on.

But the more we try to find other ways of discussing the success of a museum in public the more we come to the fact that the whole question seems to be a little bit like our attitude towards a healthy life:

Being healthy is not everything in life but without being healthy life is always less and can only be more after strong efforts to change your life.

Visitors are not everything but without visitors ...

It is also obvious that the actual museum turn towards more concentration on changing exhibitions brought us even more stress in regarding visitor numbers – so our first dreaming is always about having enough (and hopefully more) visitors. Sometimes it seems to me that museums have to give a performance like a good reputable bank: Always growing, always increasing the numbers from year to year, but not too much because you have to think of the next year – something like 5 per cent always look good.

I was so astonished when all the big Austrian banks presented their numbers in the years of the crisis, always showing the same 5 per cent of better performance at the end of the years, even when you have read in the months before a lot about big problems and help from the state to enable them to survive.

Not only with this, I think, we could learn a lot about presenting numbers from the bank institutions. You are always looked at in the dynamism of your performance: It is not so much about the exact numbers but about the fact whether you are growing or decreasing. Last years success is always very long ago in the next year.

Visitors give us a quantity to speak about, although a very imprecise and never really discussed into deep quantity. Everyone seems to avoid any discussions on quality – who really is the visitor, what changed after his or her visit in the museum – in regards of the visitor and maybe also in regards of the museum? Should there always be a changing process after a museum visit?

Maybe an alternative to a dream concentrated on the growing number of visitors could be a dream about a sub-

del público que nos rodea, que permanezca en su corazón, su alma, su pensamiento y sus sueños.

Todo lo que quiera tener un futuro debe tener sueños:

Soren Kierkegaard lo expresa así: “La vida solo puede ser comprendida hacia atrás, pero únicamente puede ser vivida hacia adelante”, y cedo la palabra a Eleanor Roosevelt y a John Lennon, respectivamente: “El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños”; “un sueño que sueñas solo es solamente un sueño. Un sueño que sueñas con alguien es una realidad”.

Cuando hablamos de los sueños del público hablamos sobre el futuro y la sociedad, así que vamos a ver con más detenimiento los distintos aspectos de los sueños de los museos:

## Visitantes

A pesar de los grandes esfuerzos que se han hecho para salir de la trampa (como me gustaría llamarlo) del debate sobre lo que se puede considerar el éxito para un museo basado exclusivamente en el número de visitantes, es obvio que los debates internos y públicos sobre museos en la actualidad están siempre vinculados a la cantidad de visitantes. Como todos sabemos, están relacionados con un montón de “puntos de vista imprecisos” (llamémoslo así): ¿qué se contabiliza como visitante? ¿También el hombre que solamente se ha tomado un café, que ha alquilado las salas para una boda? etc., etc. Todavía se complica más cuando abordamos el mundo de la informática, de los visitantes a través de las redes sociales y demás.

Pero cuanto más tratamos de encontrar otras maneras de analizar el éxito de un museo entre el público, más llegamos a la conclusión de que todo el asunto es como nuestra actitud hacia una vida saludable:

Los visitantes no lo son todo, pero sin visitantes...

También es obvio que el giro museístico real hacia una mayor concentración en las exposiciones temporales ha causado mayores tensiones en cuanto al número de visitantes, así que nuestro primer sueño siempre es tener suficientes visitantes (y con suerte más). A veces me parece que los museos deben ofrecer un rendimiento como los bancos de buena reputación: siempre creciendo, siempre aumentando sus cifras año tras año, pero no demasiado porque hay que pensar en el año siguiente; algo así como el 5% siempre queda bien.

Me quedé estupefacto cuando todos los grandes bancos australianos presentaban sus cifras en los años de crisis, siempre mostrando el mismo 5% de mejora de rendimiento al final de cada año, incluso cuando en los meses anteriores se leía sobre todos los grandes problemas y sobre la ayuda del Estado necesaria para permitirles sobrevivir.

Pero creo que no solo con esto podemos aprender mucho sobre la presentación de cifras de los bancos. Siempre se mira el dinamismo de su rendimiento; no se trata de las cifras concretas, sino de si aumentan o disminuyen. El éxito del año pasado ya se encuentra muy atrás al año siguiente.

Los visitantes nos dan una cantidad de la que hablar, aunque una muy imprecisa y de cuya calidad nunca se habla en profundidad. Todo el mundo parece evitar el análisis de la calidad con respecto al visitante (quién es en realidad, qué ha cambiado tras su paso por el museo), y quizás también con respecto al museo. ¿Debería siempre haber un proceso de cambio tras una visita al museo?

Quizás una alternativa al sueño que se centra en el creciente número de visitantes podría ser un sueño sobre un profundo análisis de los parámetros para juzgar el éxito de un museo

stantial discussion on parameters of discussing the success of a museum in public. To be developed in a good working cooperation system between different museum on international level, acting on the basis of an atmosphere that enables everyone to speak frankly about his problems, special positions and what is thought of as limitations and possibilities.

I also think that we have to be aware of the fact that our visitor numbers do only partly depend on our activities. It depends so much on other touristic factors of your surroundings, on the special touristic atmosphere, on partnerships, on specific trends, on fashionable events, etc. (Fig. 3)

A good colleague of mine just became museum director in a town which is regarded as an absolute touristic center of Austria. He reports with sadness that before he had to fight for every visitor, now it is a completely given fact that thousands of people come to the museum because it is on the common "list to see" and it makes no difference for him what kind of exhibitions he develops. I know many would love to have this problem but if you speak with directors of institutions like this you will realize how many efforts go into this touristic consumers well-being-structures and how little forces are left to work on other things.

We all know that an ideal visitor does not exist – how would we create one in our dreams? Should he be interested – of course but not too much? Should he be intelligent – of course but not too much? Should he like to stay long time in the museum – yes but not too long? – and so on I believe.

If we are honest, I think we do not know much about our visitors and we are quite happy with the information we already have. Because if we would get more and more detailed information about individual wishes we would once again – as it is now – but more stronger than before be forced to work out a compromise regarding even more factors. This

entre el público. Un análisis que se desarrolle en un buen sistema de cooperación laboral entre diferentes museos a nivel internacional, basándose en un ambiente que permita hablar a todo el mundo con sinceridad sobre los problemas, las posturas particulares y lo que se consideran limitaciones y posibilidades.

También creo que debemos ser conscientes de que la cantidad de visitantes tan solo depende en parte de nuestras actividades. También depende en gran medida de otros factores turísticos de los alrededores: ambiente turístico, colaboraciones, modas específicas, eventos novedosos, etc. (Fig. 3).

Un buen compañero mío acaba de convertirse en director del museo de una pequeña ciudad que se considera un auténtico centro turístico de Austria. Relata con tristeza que antes tenía que luchar por cada visitantes, y ahora se da por hecho que miles de personas van al museo porque se encuentra dentro de la lista común de "cosas que ver", sin importar qué tipo de exposiciones presente. Sé que a muchos les encantaría tener este problema, pero si hablan con directores de instituciones como esta se darán cuenta de todo el esfuerzo que se pone en estas estructuras para el bienestar de consumidores de tipo turístico y qué pocas fuerzas quedan para trabajar en otras cosas.

Todos sabemos que no existe el visitante perfecto. ¿Cómo crearíamos uno en nuestros sueños? ¿Debería mostrar interés? Por supuesto, pero ¿no demasiado? ¿Debería ser inteligente? Por supuesto, pero ¿no demasiado? ¿Debería gustarle permanecer en la exposición? Sí, pero ¿no demasiado tiempo? Y así un largo etcétera.

Si somos sinceros, creo que no sabemos mucho sobre nuestros visitantes y que estamos bastante contentos con la información que ya tenemos. Porque si recibiésemos más y más información detallada sobre sus deseos estaríamos obligados una vez más, como ya ocurre, pero con mayor intensidad que antes, a forjar un compromiso en el que se incluyan aún más



Fig. 3. Commercial interests.  
Fig. 3. Intereses comerciales.

leads us to a sort of conflict of dreams: On one hand we would love to have visitors in that non-individual row waiting in front of the museum as we have seen it in the drawing before, on the other hand we do not feel comfortable with that. A museum still follows the dream of individuality and therefore is more close to a wild bunch of individuals – as we can see it in the picture before.

### Money

Many visitors bring a lot of money – but in reality it is not as simple like this. To handle a crowd of people many staff members are needed and many precautions for the architecture of the museum space have to be considered. We all know that the regulations for security and fire alarm are sometimes completely opposite in their guidelines and everything is getting more and more complicated the more people you have to take care of.

Money solves here many problems but not all of them. (Fig. 4).

A dream of as much money as possible would lead into conflict with other dreams: free entrance for example increases the number of visitors only to a certain level. The decision of a possible visitor to come into a museum depends on many other factors: First of all a basic attraction of the museum, a sort of good rumor about the institution and the actual program and then the weather conditions and so on. Even if you put much money in marketing you will not automatically have success with your visitor numbers. Bad experiences, or only an unfulfilling of promoted expectations will lead to bad rumors – and so on.

So the dream of money is always in connection with the dream of how to spend the money in the right way, to be aware of the best ways of investing the money in the various fields of museum work. And there are some parts of these working fields where money is only a small fraction of a possible success you can dream of – and most of them are linked with the function of a museum as a sort of “content provider”.

### Content – emotional and intellectual impact

Of course you can buy content for money but only to a very limited aspect. Here your dreams in the museum world deal with finding the right people at the right time, putting the right people together to create a strong project, which is directed to a great idea. When dreaming about content then it is about dreaming to have these ideas, to find them, to adapt them precisely to your institution and to work out the best ways of reaching the minds of your audiences with these ideas.

When you think of exhibitions, then it is about getting to know which exhibitions are possible, which ones would fit in your profile of the museum, which ones can be adapted to your possibilities and needs and to what extent.

For example it is much better not simply to buy a completely finished exhibition “on the market” but to develop a project together with partners, to find the right ways to make it fit to your museum – basically in the content way of thinking and of course also in terms of size and communication.

The museum dreams of content always deal with a strong line of emotional and intellectual impact of the museums activities coming out of the past into present day and being guided to future. So it always has to do with history and their reinterpretation. Here most likely we dream of a sort of per-

factores. Esto nos lleva a una especie de conflicto de sueños: por un lado nos encantaría tener visitantes en una fila desigual esperando delante del museo como hemos visto en la imagen anterior; pero por otro lado no nos sentimos cómodos con esto. Un museo todavía sigue el sueño de la individualidad y por tanto se acerca más a un montón de gente emocionada, como hemos visto en la imagen anterior.

### Dinero

Muchos visitantes traen un montón de dinero, pero en realidad no es tan sencillo como parece. Se necesita un amplio personal para manejar a una multitud de gente y se deben tener en cuenta muchas precauciones en lo que respecta a la arquitectura del museo. Todos sabemos que las regulaciones de seguridad y las de la alarma de incendios presentan a veces directrices a veces totalmente opuestas y que todo se complica cuanto más gente se deba controlar.

En estos casos el dinero soluciona muchos problemas, pero no todos. (Fig. 4).

El sueño de obtener el máximo dinero posible entraría en conflicto con otros sueños: la entrada gratuita, por ejemplo, aumenta el número de visitantes hasta cierto punto. La decisión que toma el posible visitante de entrar en el museo depende de otros muchos factores: en primer lugar de una sencilla atracción hacia el museo, de la buena reputación de la institución y del programa actual y también de las condiciones climáticas, etc. Incluso si se invierte mucho dinero en publicidad, no se obtendrá automáticamente el éxito que se espera en la cantidad de visitantes. Por ejemplo, malas experiencias, o tan solo el incumplimiento de altas expectativas pueden llegar a desprestigiarlo.

Por lo tanto, el sueño del dinero está siempre relacionado con el sueño de cómo gastarlo correctamente, para ser conscientes de las mejores maneras de invertirlo en los diferentes campos del trabajo museístico. Y existen algunas partes de estos campos donde el dinero supone tan solo una pequeña fracción del posible éxito con el que puede soñar, y la mayoría se relacionan con la función del museo de “proveedor de contenidos”.

### Contenido: impacto intelectual y emocional

Por supuesto que se puede comprar contenido con dinero, pero solo de una forma muy limitada. sus sueños en el mundo museístico tratan de encontrar a la gente adecuada en el momento apropiado, y juntar a todas las personas adecuadas para crear un proyecto con fuerza, lo que lleva a una gran idea. Cuando se sueña con el contenido entonces hay que soñar con tener esas ideas, encontrarlas, ajustarlas a su institución y descubrir las mejores maneras de alcanzar las mentes de su público con estas ideas.

Cuando se piensa en exposiciones, hay que saber cuáles son posibles, cuáles encajarían en el perfil de su museo, cuáles se podrían adaptar a sus posibilidades y necesidades y hasta qué punto.

Por ejemplo, es mucho mejor no comprar solo una exposición totalmente acabada “en el mercado”, sino desarrollar un proyecto con colaboradores, encontrar la manera de hacerlo encajar en su museo, fundamentalmente en cuanto a contenido y también en cuestiones de tamaño y de comunicación.

Los sueños sobre el contenido del museo siempre deben lidiar con una fuerte línea de impacto intelectual y emocional de las anteriores actividades del museo en el presente y adaptarlas al futuro. Siempre está relacionado con la historia y su reinterpretación. Aquí seguramente soñamos con una especie



fect total experience: a more than interesting fact finding structure, a thrilling story, a historic background that seems very actual, a story line that keeps you interested, special objects that have a lot of other stories in it, and a good communication system around these stories. Sometimes we dream of being the first to discover these stories, to find these objects, to develop the story line – sometimes we dream of being the first ones to get to know the people with all the knowledge about these facts.

Anyway, all these museum dreams deal with exhibitions even if we dream of collection items than we want to we have to we dream to show them in the best way - the most exciting way.

Exhibitions seem to be a sort of basic way of thinking for museum people. When we speak about our museum we most likely start with the actual – or more and more – with the next exhibitions we are organizing. We share information about these organization facts but we do not share our dreams regarding exhibitions. That is very interesting, I believe, and it is most likely due to the fact that in our exhibition policy we can act as competitors. We can show to the public and to other museum our creativity and intelligence in finding, organizing and communicating museum exhibitions – because many interesting exhibitions give to the public the clear signal of an active museum. And an active museum will gain more visitors than an inactive - if this museum does not have a Mona Lisa or van Gogh paintings - then you do not need to be very active now.

Would it be a real crucial problem if we would begin to share our dreams of exhibitions – if you share these dreams then it is more likely that you will get helping information that enable you to realize your dreams.

Once again it is about communication, a special communication system in museum.

### Communication

This communication dream world of museum is highly complex (Fig. 4). It is a mixture of learning experiences, of fostering a critical attitude, of entertainment – of being popular and being able to handle elite questions – and a lot more aspects. It is a multi-layer dream, a situation with many perspectives in it – and it is always more than a simple compromise: It is about a clear decision what you want to say, what you have to say and what is possible to be said. The museum dream could be to find the right decision, right for you and right for so many others. The dream could be about a sort of good fire burning inside and being able to give to others in a hot but not too hot to handle version.

This museum communication dream deals with many sorts of media. It consists of all didactic aspects as well as press communication. It works with many personal eye-to-eye- discussions, it tries to establish social media group communication on the internet and creates an attractive offer of objects with messages in connection with the exhibition to be taken away at the museum shop. It tries to reduce complexity to a personally involving message and find a way to present personal experiences as objective facts to be touching as many people as possible.

It is a real far away from reality dream to become reality in a way that all aspects of this communication dream can be lived and shared by everyone. But it is a clear goal and a very dynamic dream to be adapted in every new minute of an ongoing communication process with as many people as possible – starting with the staff of the museum.

de experiencia perfecta: un interesantísimo acontecimiento tomando forma, una historia apasionante, objetos especiales que tengan muchas historias detrás, y un buen sistema de comunicación entre estas historias. A veces soñamos con ser los primeros en descubrir estas historias, en encontrar estos objetos, en desarrollar esta línea narrativa; a veces soñamos con ser los primeros en conocer a las personas que lo sepan todo sobre estos acontecimientos.

De todos modos, todos estos sueños del museo están relacionados con las exposiciones incluso si soñamos con elementos de la colección que queremos, que tenemos, que soñamos con mostrar de la mejor manera, la más emocionante.

Las exposiciones parecen ser una forma de pensar esencial para los trabajadores del museo. Cuando hablamos sobre nuestro museo lo más probable es que empecemos con la exposición actual o más bien con las próximas que estemos organizando. Compartimos información sobre estos hechos de organización, pero no compartimos nuestros sueños con respecto a las exposiciones. Esto me parece muy interesante, y seguramente se debe al hecho de que con nuestra política de exposiciones podemos actuar como competidores. Podemos mostrar al público y a otros museos nuestra creatividad e inteligencia en el descubrimiento, organización y comunicación de las exposiciones, porque muchas exposiciones interesantes mandan al público la señal clara de ser un museo activo, y un museo activo conseguirá más visitantes que uno inactivo (si este museo no tiene una Mona Lisa o un van Gogh, puesto que entonces no se tiene la necesidad de ser muy activo).

¿Sería realmente un problema crucial si empezásemos a compartir nuestros sueños sobre exposiciones? Si comparte estos sueños, entonces tendrá más probabilidades de obtener información útil que le permita realizar sus sueños.

Una vez más se trata de la comunicación, un sistema de comunicación especial en el museo.

### Comunicación

Este mundo ideal de la comunicación del museo es muy complejo (Fig. 4). Es una mezcla de experiencias de aprendizaje, de fomento de una actitud crítica, de entretenimiento, de popularidad y de ser capaz de manejar preguntas importantes, entre muchos otros aspectos. Es un sueño de varias capas, una situación que incluye muchas perspectivas, y es siempre más que un simple compromiso: se trata de una decisión clara de lo que se quiere decir, lo que se tiene que decir y lo que se puede decir. El sueño del museo podría ser encontrar la decisión correcta, adecuada para usted y para muchos otros. El sueño podría ser como una especie de fuego ardiendo en su interior y ser capaz de dárselo a los demás de forma que dé calor, pero no demasiado.

Este sueño referente a la comunicación del museo se ocupa de muchos tipos de medios de comunicación. Consiste en todos los aspectos didácticos, así como la comunicación con la prensa. Funciona mediante muchos debates personales para ponerse de acuerdo, trata de establecer una comunicación con las redes sociales en Internet y crea una atractiva oferta de objetos con mensajes relacionados con la exposición que se comprarán en la tienda del museo. Intenta reducir la complejidad a un mensaje personal y encontrar una manera de presentar experiencias personales como hechos objetivos que lleguen a tantas personas como sea posible.

Pensar en transformar la realidad de manera que todos los aspectos de este sueño de comunicación puedan ser vividos y compartidos por todos es un sueño muy alejado de la realidad. Sin embargo, es un claro objetivo y un sueño muy dinámico que

## Staff

Every museum has a core quality in the objects preserved and presented in it, but in the end it is the people in the museum who decide about the quality of the core experience of the museum. Therefore all our dreams have to be concentrated on finding the right people for the various fields of work in a museum – which is not easy because of the complex demands of the diverse museum working situations. From outside it always looks a little bit like this, especially in museums with many successful activities (Fig. 5):

There are many museum schools and museology studies, many books for the best museum organization – but in the end it is always about a down-to-earth-flexibility and some sort of love for the museum on the basis of much experience. And nowhere you can learn to dream about a museum - only in the museum itself.

So regarding our museum staff our dreams should most likely be about making them dreaming and do the right thing in the moment, the right thing that makes sense.

## Making sense

The more we follow our museum dreams the more we come to this special dreaming position where everything makes sense. We think of dreaming about a meaningful social impact of our museum activities and a useful way to measure it. We dream of making the world better with our museums and not just how we are able to simply survive as a cultural institution with many economic aspects in the turbo-capitalistic society we are now living in.

We dream of safeguarding the idea of a broad discussion of what is a critical view on history, how derives our presence out of our history and leads to future development.

We dream of museums presenting alternatives: showing worthy objects – worthy not only by means of money on the

adaptar en cada nuevo minuto de un proceso de comunicación constante con tantas personas como sea posible, y que comienza con el personal del museo.

## Personal

Cada museo tiene una calidad esencial en los objetos que conserva y presenta, pero al final es la gente en el museo la que decide la calidad de la experiencia principal. Para ello todos nuestros sueños deben centrarse en encontrar a las personas adecuadas para los diferentes campos de trabajo en un museo, lo que no resulta sencillo debido a las complejas exigencias de las diversas situaciones del trabajo en el museo. Desde fuera siempre se ve de esta manera, especialmente en los museos con muchas actividades con éxito (Fig. 5):

Hay muchas escuelas de museos y estudios de museología, muchos libros sobre la mejor organización de un museo, pero al final la clave siempre está en una flexibilidad realista y una especie de amor por el museo partiendo de mucha experiencia. Solo en el propio museo se puede aprender a soñar sobre un museo.

Así que con respecto a nuestro personal, nuestros sueños deberían ser probablemente hacerlos soñar y hacer lo correcto en cada momento, lo que tenga sentido.

## Coherencia

Cuanto más perseguimos nuestros sueños sobre el museo, más llegamos a este punto de ensueño donde todo tiene sentido. Pensamos en soñar con un impacto social significativo de las actividades de nuestros museos y con una manera útil para medirlo. Soñamos con crear un mundo mejor con nuestros museos y no solo con la forma en que somos capaces de sobrevivir sin más, como una institución cultural con muchos aspectos económicos de la sociedad turbo-capitalista en la que estamos viviendo.

Fig. 4. Public Relations and Marketing.  
Fig. 4. Relaciones públicas y marketing.



Fig. 5. Museum Organization.  
Fig. 5. Organización del museo.



market but with “worthy” substantial message. We dream of exhibitions that open up your mind, broaden our horizons and make us travel in our minds to new fields of knowledge.

And we dream of sharing our dreams, we dream of positive cooperation systems inside the museum community:

To quote John Lennon once again:

“A dream you dream alone is only a dream. A dream you dream together is reality.” –

Thank you for listening and at last I hope that my words in this lecture did not bring you just to a dream depicted like here in my last cartoon I wanted to show you. (Fig. 6).



Soñamos con proteger la idea de un amplio debate sobre lo que es una visión crítica de la historia, sobre cómo nuestra presencia deriva de nuestra historia y conduce al futuro desarrollo.

Soñamos con museos que presentan alternativas: que muestran valiosos objetos, no solo por el dinero que cuestan en el mercado, sino por su “valioso” mensaje sustancial. Soñamos con exposiciones que abren la mente, amplían nuestros horizontes y nos hacen viajar en nuestra cabeza a nuevas áreas de conocimiento.

Y soñamos con compartir nuestros sueños, soñamos con sistemas de cooperación positiva dentro de la comunidad del museo.

Citando a John Lennon una vez más:

“Un sueño que sueñas solo es solamente un sueño. Un sueño que sueñas con alguien es una realidad”.

Gracias por su atención y por último, espero que mis palabras de esta conferencia no les hayan llevado solo a un sueño como el que se muestra en este último dibujo que quiero mostrarles. (Fig. 6).

Fig. 6. Report from conference 16.30-16.45 Coffee break.

Fig. 6. Informe de la conferencia, 16:30-16:45: hora del café.

## Yesterday and today at the Archaeological Museum of Alicante

*In 2017, the Archaeological Museum of Alicante will celebrate its 85th birthday. This institution has an extensive history and underwent a complete transformation at around the turn of the century. From that point on, activity increased in many aspects and it very efficiently fulfils the classic roles of a museum: conservation, dissemination and research and, way beyond temporary exhibitions, the subject which brings us together here. We shall, therefore, provide a brief outline of its history (editorial requirements will allow for no more than this), what it is today and what shapes the Archaeological Museum of Alicante.*

The Museum's opening ceremony took place in 1932 when the President of the Republic, Mr. Niceto Alcalá Zamora, declared it open on the ground floor of the recently constructed Provincial Council Palace. This was thanks to the interest and drive of the Provincial Government and the Provincial Monuments Commission. The first display at the museum, which was a little over 200m<sup>2</sup> in size, included fine arts ex-

### Manuel H. Olcina Domenech

MARQ. Museo Arqueológico de Alicante (España)  
MARQ. Archaeological Museum of Alicante. (Spain)

## Ayer y hoy del Museo Arqueológico de Alicante

### Conservar para legar y también para difundir

*El Museo Arqueológico de Alicante va a cumplir en 2017, 85 años. Una institución de largo recorrido y que en torno al cambio de milenio fue objeto de una total transformación. Su actividad se incrementó desde entonces en múltiples aspectos cubriendo con gran eficacia las clásicas funciones que un museo ha de cumplir: la conservación, la difusión y la investigación, y mucho más allá de las exposiciones temporales, el tema que ocupa este encuentro. Por ello, realizaremos un apretado recorrido (razones editoriales lo requiere) por su historia y lo que en la actualidad es y que hace el Museo Arqueológico de Alicante.*

El acta de nacimiento del Museo tuvo lugar en 1932 cuando el Presidente de la República D. Niceto Alcalá Zamora lo inauguró en la planta baja del recién construido Palacio de la Diputación gracias al interés e impulso de la Corporación Provincial y la Comisión Provincial de Monumentos. El primer montaje museográfico, que ocupaba una superficie de algo más de 200 m<sup>2</sup>, incluía, además de colecciones arqueológi-

hibits as well as archaeological collections from important sites in Alicante.

With activity being brought to a standstill as a result of the Civil War, all archaeological work was put on hold. The following decade did not prove to be much better. Due to the circumstances of post-war Spain and poor administrative initiative, the museum was left in a dormant state, despite a few individual activities. The exhibition was no more than an ill-fitting collection of goods. The incorporation of E. Llobregat to the Archaeological Museum's management team in 1965 was a turning point in its history. He renewed Alicante's archaeology, characterising it as modern and rigorous in its methodology, and ensured that the Museum was duly recognised within specialised Spanish circles. During that time, not only were multiple excavations carried out which increased the Museum's collection from prehistory up to the Middle Ages, but he also managed to reinforce the team of experts. First of all, through the incorporation of Rafael Azuar in 1982 as curator and archivist and later, in 1991, with the creation and funding of two specialised curator positions. One was for prehistory, taken on by Jorge Soler, and the other for archaeology, which was assigned to the author of this text. The period between the mid-1980s and the mid-1990s was a time of significant activity at the institution and included the renovation of the permanent exhibition employing modern museum criteria and the first, simple temporary exhibitions.

However, the Provincial Archaeological Museum had its flaws which made management complicated and which threatened its future: the limited size of its permanent and temporary exhibition and the fall of vital units such as the restoration workshop, the library and the warehouses. The situation was paradoxical. Museum and science-based initiatives were given a significant impulse but they were carried out in deficient facilities. This critical moment was resolved by transferring the Museum to the San Juan de Dios Hospi-

cas procedentes de importantes yacimientos alicantinos en curso de excavación, objetos de Bellas Artes.

Con la actividad paralizada debido a la Guerra Civil paralizó toda actividad arqueológica, la década siguiente no fue mucho mejor. Debido a la situación de la postguerra y la escasa iniciativa administrativa, el Museo quedó aletargado a pesar de algunas actuaciones individuales. La exposición no pasaba de ser una apretada acumulación de piezas. La incorporación de E. Llobregat a la dirección del Museo Arqueológico en 1965 supone un punto de inflexión en su historia. Renovó la arqueología de Alicante situándola en la modernidad y el rigor metodológico y logró que el Museo obtuviera un merecido reconocimiento como institución de referencia en los círculos especializados españoles. En su época no sólo se realizaron multitud de excavaciones que incrementaron los fondos propios desde la prehistoria hasta la Edad Media, sino que consiguió reforzar el equipo técnico, primero con la incorporación de Rafael Azuar (en 1982) como conservador-catalogista y posteriormente (1991) con la creación y dotación de dos plazas especializadas de conservadores, una de Prehistoria que ocupó Jorge Soler y otra de Arqueología, asumida por el que este texto suscribe. La etapa, entre mediados de los años 80 y mediados de los 90 supuso un periodo de gran actividad en la institución: renovación de la exposición permanente ya con criterios museológicos modernos y realización de las primeras, aunque modestas, exposiciones temporales.

Sin embargo, el Museo Arqueológico Provincial presentaba carencias que hacían difícil su gestión y comprometían su futuro: la exigua superficie dedicada a la exposición permanente o las temporales y el colapso de dependencias vitales como el taller de restauración, la biblioteca o los almacenes. La situación era paradójica. Se dio un fuerte impulso en iniciativas museográficas y científicas pero desarrolladas en unas instalaciones raquíticas. El momento crítico se resolvió trasladando el Museo al Hospital de San Juan de Dios, un

**Fig. 1.** View of the permanent exhibition rooms of the Archaeological Museum of Alicante with its opening exhibition of 1932.

**Fig. 1.** Vista de la sala de exposición del Museo Arqueológico Provincial de Alicante con su montaje inaugural de 1932.



**Fig. 2.** Room of the Archaeological Museum of Alicante after its refurbishment in 1986.

**Fig. 2.** La sala del Museo Arqueológico Provincial de Alicante tras su remodelación en 1986.



tal, an enormous architectural complex inaugurated in 1931 and situated in the north-west of Alicante's historical centre.

This became an unimaginable step forward since the Museum went from being scarcely 300m<sup>2</sup> in size to one of 9,200m<sup>2</sup> in size. Support of this kind meant facing huge challenges. From a museography point of view, the new building had plenty of capacity and sufficient space for public areas such as those used for exhibitions, the library, didactic workshops, a shop, etc., as well as the technical areas, such as the restoration workshop, storerooms, archives, administration, etc. But whilst the issue of space experienced at the Museum's previous location had been resolved, the challenge was not only to launch a new and worthy museography display, but to create a new concept of archaeological exhibitions. This challenge was taken on by the Museum's team of curators, consisting of Rafael Azuar who, at the time, was the Museum's director, Manuel Olcina and Jorge Soler. With the support of numerous experts, the team developed the museology project, covering all areas from the general concepts up to the selection of exhibits, as well as the creation of graphics and texts and posterior supervision during the production process for the various mounts. Bringing the project to life fell into the hands of a specialised company, GPD, which brought in a new and daring vision for the archaeological presentation. This had scarcely been used up until then in Spanish museums. New technologies played a special role in the set-up and aimed to bring the very arid world of the material culture of the Museum's collections, which lacked any extraordinary or nationally renowned pieces, closer to the public in an intelligent and didactic manner.

The doors to the new Museum opened with only four halls in September 2000. Officially inaugurated by Her Majesty Queen Sofia of Spain, the permanent exhibition was added in May, 2002. It is worth pointing out that developing this project (immediately preceded by the positioning *Lucentum*) was a milestone for Alicante since any previous significant

enorme complejo arquitectónico inaugurado en 1931 situado al NO del centro histórico de Alicante.

Este proyecto supuso un salto inimaginable ya que se pasaba de un Museo de apenas 300 m<sup>2</sup> a otro de 9.200 m<sup>2</sup>. y tal apuesta comportaba retos enormes. Desde un punto de vista museográfico el nuevo edificio podía albergar, con suficiente espacio las áreas públicas, como las dedicadas a las exposiciones, biblioteca, talleres didácticos, tienda, etc. y las técnicas, como el taller de restauración, almacenes, archivos, administración, etc. Si bien los problemas de contenedor que sufría la anterior sede del Museo estaban resueltos, el desafío planteado era no simplemente estrenar un nuevo y digno montaje museográfico sino crear un nuevo concepto de exposición arqueológica. Este reto fue asumido por el equipo de conservadores del museo compuesto por Rafael Azuar quien entonces ejercía la dirección del Museo, Manuel Olcina y Jorge Soler. Con el apoyo de numerosos profesionales este equipo elaboró el proyecto museológico, abarcando todos los aspectos del mismo, desde los conceptos generales hasta la selección de piezas, junto a la elaboración de la documentación gráfica y textual y su posterior supervisión en el proceso de producción para los diversos soportes. La ejecución del proyecto recayó en una empresa especializada, GPD, que aportó una nueva y arriesgada visión, muy poco explorada entonces en los museos españoles, en la presentación de la arqueología. Las nuevas tecnologías fueron parte esencial del montaje, intentando acercar, de manera inteligible y didáctica a toda la sociedad, el árido mundo de la cultura material que constituían las colecciones del Museo, desprovistas de piezas extraordinarias o de renombre nacional.

En septiembre del año 2000 se abrían las puertas del nuevo museo con sólo cuatro salas, completándose la exposición permanente, en mayo 2002 con la inauguración oficial por parte de S. M. la Reina Dña. Sofía. Hemos de remarcar el hito para Alicante que supuso la ejecución de este proyecto (con el precedente inmediato de la puesta en valor de *Lucentum*)

**Fig. 3.** Refurbishment of the old Provincial Hospital of Alicante for its transformation into the MARQ, in 1998.

**Fig. 3.** Obras de remodelación del antiguo Hospital Provincial de Alicante para su transformación en el MARQ, en 1998.



**Fig. 4.** Official opening of the MARQ with the Queen Sofia in 2002.

**Fig. 4.** Inauguración oficial del MARQ por la Reina Doña Sofía en 2002.



investment in culture had been way back in 1847 when Alicante's theatre - *Teatro Principal* - was opened.

The permanent exhibition was set up in five of the old patient wards in the Provincial Hospital (prehistory, the Iberians, Roman culture, the Middle Ages and modern history). Also, in three rooms within the building's central section and which were denominated Theme Rooms. A total of 3,000 items are displayed in the five chronological and cultural rooms, the huge majority of them being archaeological displays and others being ethnographic and fine arts items. The themed rooms use life-sized scenes to show how excavation was undertaken in three different archaeological sites: in a cave, in a church (urban archaeology) and underwater. A perfect combination, but the different elements included in them are reproduced from various documented archaeological sites.

Alongside the creation of new cultural facilities, another huge project was completed and which brought to life another significant pillar upholding the museum. That is, showcasing archaeological sites. Between 1994 and 1998, the consolidation and museography of Tossal de Manises, the Roman city *Lucentum*, in the Albufereta neighbourhood, was undertaken. It covered a total of 4.2 hectares. Recuperating this emblematic, but massively run-down, site started up a fruitful relationship between the Department of Architecture led by its Directing Architect, Rafael Pérez, and the Museum. Management of tasks in the Roman city became his and Manuel Olcina's responsibility. It was a milestone in Valencian archaeology since, in a short space of time, a huge site which was open to visits and which had the necessary funding for conservation and research was established. It was followed by the Pla de Petracos cave painting sanctuary. In 1997, the entrances to the rock shelters were re-worked, the railings were replaced and informative panels were set up. The company in charge was managed by Jorge Soler and Rafael Pérez. Between 2001 and 2003, they also managed the setting-up of an interpretation centre for the sanctuary in Castell de Castells. This year, the museology and audiovisual material at the centre have undergone significant remodelling work. In 1999, the Provincial Government of Alicante acquired the Illeta del Banyets archaeological site in Campello and, in the year 2000, restoration work began in line with the concepts which had already put into practice in Tossal de Manises. The consolidation and museology work at this significant site were managed by M. Olcina, J. Soler and R. Pérez and culminated with the archaeological enclave being opened to the public in June 2006.

Therefore, shortly after the turn of the century, a huge museum and three large archaeological sites, or archaeological parks which had been turned into museums or which were in the process of being recovered, were available. It was a huge expansion of the long-standing institution in a centre which went beyond the strict function of a provincial museum. Due to the new interventions carried out, it called for the ambition of an innovative museography approach and the projects which could develop in the future and the renovation of management bodies in order to consolidate and increase its capacity. This situation led to a new structure called MARQ and which brought two institutions together: the long-standing Archaeological Museum and the new CV-MARQ Foundation.

The Archaeological Museum of Alicante comes under the administrative control of the Provincial Council and the Department for Culture. It has a specific budget assigned to

ya que la anterior gran inversión en una dotación cultural se produjo en un lejano 1847 con la inauguración del Teatro Principal.

La exposición permanente quedó establecida en cinco de los antiguos pabellones de enfermos del Hospital Provincial (Prehistoria, Iberos, Cultura romana, Edad Media y Edad Moderna y Contemporánea) y en tres salas en el cuerpo central del edificio llamadas Salas Temáticas. En total se exponen en las cinco salas cronológico-culturales 3000 piezas, la inmensa mayoría arqueológicas y algunas etnográficas y de Bellas Artes. Las Salas Temáticas muestran mediante escenografías de tamaño real, la metodología de excavación de tres yacimientos distintos: en una cueva, en una iglesia (arqueología urbana) y en el medio subacuático. El conjunto resultó ideal, pero los distintos elementos que lo componen están reproducidos de diversos yacimientos documentados.

En paralelo a la creación de la nueva instalación cultural se culminó otro gran proyecto que dio cuerpo a otro gran pilar que sustenta la proyección del Museo, como es la puesta en valor de yacimientos arqueológicos. Entre 1994 a 1998 se acometió la consolidación y musealización del Tossal de Manises, la ciudad romana de *Lucentum*, en la Albufereta, con una superficie de 4'2 ha. de extensión. La recuperación de este yacimiento emblemático pero enormemente degradado inició la fructífera colaboración entre el Área de Arquitectura, con su Arquitecto Director Rafael Pérez al frente y el Museo. La dirección de aquellos trabajos en la ciudad romana recayó en este y Manuel Olcina. Supuso un hito en la arqueología valenciana puesto que se creó en poco tiempo un enorme yacimiento visitable y con las dotaciones necesarias para asegurar su conservación e investigación. Le siguió el santuario rupestre de Pla de Petracos donde en 1997 se procedió al acondicionamiento de los accesos a los abrigos así como a la sustitución del vallado y la instalación de paneles informativos, empresa dirigida por Jorge Soler y Rafael Pérez. Bajo su misma responsabilidad, entre 2001 y 2003 se creó, un centro de interpretación del santuario la localidad de Castell de Castells y que este mismo año ha sido objeto de una importante remodelación de los elementos museográficos y audiovisuales. En 1999 la Diputación de Alicante adquirió la Illeta dels Banyets (El Campello), y a partir de año 2000 comenzaron los trabajos de recuperación según los planteamientos ya puestos en práctica en el Tossal de Manises. Los trabajos de consolidación y musealización de este gran yacimiento fueron dirigidos por M. Olcina, J. Soler y R. Pérez y culminaron con la apertura pública del enclave arqueológico en junio de 2006.

Así pues, a principios del nuevo milenio se disponía de un enorme museo y de tres grandes yacimientos o parques arqueológicos musealizados o en proceso de recuperación. La enorme expansión de la veterana institución en un centro que superaba la función restringida de un museo de carácter provincial y que necesitaba, por las nuevas intervenciones realizadas, la ambición de los novedosos planteamientos museográficos y los proyectos que podían abrirse en un futuro, de la renovación de los órganos de gestión que consolidara y ampliara sus capacidades. De esta situación nació una nueva estructura llamada MARQ que agrupa dos instituciones: el veterano Museo Arqueológico y la nueva Fundación CV-MARQ.

El Museo Arqueológico de Alicante es una dependencia administrativa de la Diputación Provincial dependiente del Área de Cultura y cuenta con partidas propias para el desarrollo de sus actividades. En los inicios del nuevo siglo se llevo a cabo una profunda reestructuración de su organigrama

it for its activities. At the turn of the century, its organisational chart underwent significant changes. Up until then, as well as the specialist roles they had been assigned through the Spanish Administration's official examination selection process, the director and curators also took unofficial responsibility for other management tasks which were not governed by the Administration. The new organisational arrangements provided for three large functional units led by a Head of Unit. Two of them were covered by curators Jorge Soler (Exhibitions and Dissemination Unit) and Rafael Azuar (Collections and Excavations Unit) with Management above them, a position determined by means of the examination selection process in March 2014 and which, from 1<sup>st</sup> July, 2006, was in the hands of Manuel Olcina, who clearly is also a curator. It is his role to develop annual budgets; promote, drive and coordinate all the Museum's tasks, either directly or through the different units; and, as manager of the Museum, to manage the staff providing the institution with services and investments made in the building as well as some of those made in the Illeta dels Banyets and Tossal de Manises archaeological sites.

The Collections and Excavations Unit is responsible for managing the archaeological collections and for archaeological activities from a research point of view. It includes different departments with specific roles: the Restoration Laboratory (two restorers and one member of support staff), the Collections and Researcher Office (an area designated to archiving and which, since 2007, holds a 9,000-piece exhibition available to researchers and archaeology teachers and students), the Numismatics Office, the Technical Archive (for correct conservation of graphic material, historical documents, technical reports, excavation reports and planimetrics) and the Department of Acquisitions and Loans (collection control and management). It also deals with continuous conservation and supervision of the collections in the permanent exhibitions. This Unit's facilities are located in the basement, where the Museum's warehouses can be found,

ma. Hasta entonces, el director y los conservadores asumían, además de las funciones especializadas a las que habían accedido en concurso-oposición, otras tareas de gestión de manera "informal", no reglada administrativamente. La nueva organización articuló tres grandes unidades funcionales a cuyo cargo está la figura de un Jefe de Unidad que en dos de ellas son asumidas por los conservadores, Jorge Soler (Unidad de Exposiciones y Difusión) y Rafael Azuar (Unidad de Colecciones y Excavaciones) sobre las cuales se erige la figura de la Dirección que desde el 1 de julio de 2006 ostenta Manuel Olcina (puesto ratificado por concurso en marzo de 2014) evidentemente también conservador. Su cometido es la de elaborar los presupuestos anuales, promover, impulsar y coordinar todas las tareas encomendadas al Museo bien directamente o a través de las Unidades así como, siendo centro gestor el Museo, la responsabilidad del personal que presta sus servicios en esta institución así como las inversiones realizadas en el inmueble y parte de las efectuadas en los yacimientos arqueológicos de la Illeta dels Banyets y el Tossal de Manises.

La Unidad de colecciones y Excavaciones asume la gestión de los fondos arqueológicos y de las actividades arqueológicas en lo que se refiere a la investigación. Integra esta unidad distintos departamentos con funciones específicas: el Laboratorio de Restauración (atendido por dos restauradoras y un ayudante), el Gabinete de Colecciones e Investigadores (espacio para la catalogación y donde existe desde 2007 una exposición de 9.000 piezas a disposición de investigadores, profesores y estudiantes de arqueología) el Gabinete Numismático, el Archivo Técnico (para la correcta conservación de material gráfico, documentos históricos, informes técnicos, memorias de excavación, planimetrías, y el departamento de Ingresos y Salidas (control y gestión de las colecciones). Atiende asimismo a la conservación y supervisión constante de las colecciones instaladas en las salas de exposición permanente. Las instalaciones de esta unidad se concentran en la planta sótano donde se concentran los almacenes del

**Fig. 5.** General view of one of the permanent exhibition rooms of the MARQ.

**Fig. 5.** Vista general de una de las salas de exposición permanente del MARQ.



**Fig. 6.** Technical areas of the archaeological museum.

**Fig. 6.** Áreas técnicas del museo arqueológico.





and consist of 5 large rooms covering a total surface area of 1,000m<sup>2</sup>. They house the assets from numerous excavations carried out in hundreds of sites in the province and which, by orders of the Valencia Community Government, must be held in the museum.

The Exhibitions and Dissemination Unit is responsible for the technical production of temporary exhibitions funded by the Foundation as well as any resulting publications such as specific catalogues. Additionally, the design and production of scientific publications by the Archaeological Museum which fall into several categories (*Main Series, Excavation Reports, Collection Catalogue and Archaeology Projects*) and the edition of the *MARQ, Archaeology and Museums* magazine. The latter edited its sixth volume plus a special issue covering the II edition of the Archaeology and Heritage Event held at the museum in November 2012. It is also responsible for managing the Museum Library which currently holds almost 40,000 volumes and has exchanges with 397 national and international institutions.

Amongst other roles, the Administration Unit, managed by Marian Agulló, prepares all the financial and administrative documentation required for elaborating, modifying and following up the annual budget and for managing associated projects with investment and running costs, as well as storing, lending and acquiring assets of an archaeological or other patrimonial nature held by the Museum. It coordinates administrative support for both staff training and for persons carrying out work experience at MARQ or at the sites it manages.

As we have already mentioned, a curator manages these areas. We might also mention that, under current circumstances, there is a doubling up of roles since, those of Manager or Head of Unit are additional to the responsibilities corresponding to the position of curator itself.

There is also another area, the Innovation and New Technologies Unit, led by Ignacio Hernández, but which is not yet officially visible in the Provincial Government's list of positions. This unit has been responsible, from 2009, for renewing the webpage and for coordination of social media. Work is under way this year to update all on-line resources. Likewise, in 2015, a visitor information system was set up and which is accessible on visitors' smartphones and on tablets supplied by the Museum. By setting up a Wi-Fi network, this system has replaced the classic audio guides.

The Museum currently has 19 members of staff. Of these, 11 are civil servants and 8 have indefinite employment contracts. The remaining members of staff (5 in all) working for the Archaeological Museum's Units have indefinite employment contracts through the CV-MARQ Foundation. To this staff base, we should add 8 annual interns.

One of the characteristics of personnel at the Archaeological Museum which should be pointed out is that, as well as those individual roles for which they were contracted, whether as civil servants or as indefinite employees, those who are graduates work on scientific projects which have both financial and human resources and which have been initiated over the last ten years. Therefore, several of them manage provincial archaeological excavation sites, publish scientific monographs, organise congresses and seminars, coordinate European projects and oversee exhibitions. This commitment is essential since we believe that, in order for an institution such as ours to flourish, vocational research amongst its staff and continuous updating of specialised knowledge should be encouraged and supported. As a result, much of the work un-

Museo, que comprenden 5 grandes salas con una superficie de 1000 m<sup>2</sup>. En estos se custodian fondos provenientes de multitud de excavaciones de centenares de yacimientos de la provincia que, por mandato de la Generalitat Valenciana, han de ser depositados en el Museo.

La Unidad de Exposiciones y Difusión asume la producción técnica de las exposiciones temporales bajo el patrocinio de la Fundación así como las publicaciones derivadas como son los catálogos específicos. Además de estas, también al diseño y producción de las publicaciones científicas del Museo Arqueológico que cuenta con varias series (Mayor, Memorias de Excavaciones, Catálogo de fondos, Trabajos de Arqueología) y la edición de la revista *MARQ, Arqueología y Museos* que ya ha editado su sexto volumen más un número extraordinario que recoge las actas de las II Jornadas de Arqueología y Patrimonio Alicantino celebradas en el Museo en noviembre de 2012. Se ocupa también de la gestión de la Biblioteca del Museo que en la actualidad tiene casi 40.000 volúmenes y mantiene intercambio con 397 instituciones nacionales y extranjeras.

La Unidad Administrativa, dirigida por Marian Agulló, entre otras funciones elabora toda la documentación económico-administrativa necesaria para la elaboración, modificación y seguimiento del presupuesto anual así como tramitación de expedientes relacionados, con las inversiones y gastos corrientes, así como con el depósito, cesión y adquisición de bienes muebles arqueológicos o de otra índole patrimonial custodiados por el museo. Coordina el seguimiento administrativo de la formación del personal tanto propio como aquel que realiza sus prácticas en las instalaciones del MARQ o de los yacimientos que gestiona.

Al frente de las Unidades Técnicas, como hemos dicho anteriormente, se encuentra un conservador. Se advertirá inmediatamente también que en la situación actual se produce una acumulación de funciones, dado que a la propia de la plaza, la de conservador, se añaden las propias de Dirección o Jefatura de Unidad.

Existe otra Unidad, la de Innovación y Nuevas Tecnologías, ocupada por Ignacio Hernández, pero todavía no está reflejada oficialmente en la RPT de la Diputación, que se encargó de la renovación, a partir de 2009 de la página web y la coordinación de las redes sociales. Este año mismo se está trabajando en la actualización de todos estos recursos on-line. Asimismo, en 2015 se implementó un sistema de información al visitante accesible mediante sus propios *smartphones* o tabletas que el Museo les proporcionaba y gracias al cual, con a la instalación de la red Wifi, ha hecho innecesaria la utilización de las clásicas audioguías.

La plantilla actual del Museo consta de 19 personas, de las cuales 11 son funcionarios y 8 laborales indefinidos. El resto de personal que también presta sus servicios en las Unidades del Museo Arqueológico, 5 en total, dependen de la Fundación CV-MARQ que ha cubierto mediante contrato indefinido. Al conjunto de personal mencionado hay que sumar 8 becarios anuales.

Una característica que es necesario resaltar del personal del Museo Arqueológico es que, además de las funciones propias para las que accedieron a sus puestos de trabajo, bien sean funcionarios o bien sean contratados indefinidos, aquellos que son titulados superiores asumen proyectos científicos, dotados de medios presupuestarios y humanos, que han sido puestos en práctica en los últimos diez años. Así, varios dirigen excavaciones arqueológicas en yacimientos de la provincia, publican monografías científicas, organizan congresos y seminarios, coordinan proyectos europeos y

dertaken by expert staff (specifically, the archaeologists) is similar to that of the curators themselves.

Alongside the Archaeological Museum, the new era which had begun included the creation of another organism: the CV-MARQ Foundation. Shortly after opening in the year 2000, the Provincial Government of Alicante requested several external consultancy companies and various technical departments within the provincial institution to analyse the economic and financial viability of the investment carried out and to provide function, structure and management model proposals. As a result, in September 2001, the CV-MARQ Foundation was set up. On the one hand, it facilitated offsetting part of the investment's VAT. On the other, it made a series of institutions which were part of the Council's decision-making governing bodies direct participants. Along with the Valencia Community Government, the Alicante City Council and various financial entities were benefactors. In 2005, the Foundation's statutes were renewed and this led to the integration of new participants, including the Archaeological Museum curators and other private entities.

Maximum representation of the Foundation, which has its headquarters in the Museum's facilities, is in the hands of the President of the Provincial Government and is controlled by the Managing Director (currently Josep Albert Cortés). The organism is not only responsible for payment of rent to the Provincial Government for use of its facilities, but, subject to collaboration agreements, it also receives assistance from civil servants and Museum experts. Furthermore, the Provincial Government guarantees the Foundation's viability by providing necessary funding from its general budget which, along with the contributions made by the other benefactors which are used for upkeep and running costs, are used to finance the corresponding exhibitions, publications and dissemination activities. The Foundation is responsible for customer service; organising visits; information and ticket sales; visitor support within the halls and guided tours; didactics and educational workshops; certain dissemination publications and catalogues; maintenance work; cleaning; the shop; the cafeteria; the restaurant; and activities aimed at promoting and marketing the Museum. This work is carried out either with Foundation staff or by subcontracting it to specialised external companies through public tenders.

The Scientific and Technical Commission (including Museum Management, the Foundation Management, the Museum curators and the staff responsible for the economic and financial administration of both entities and the Director of the Department of Architecture at the Provincial Government) was set up to act as the body responsible for coordination between the Foundation and the Museum. It holds monthly meetings to analyse and report on all matters which are to be looked into by the Executive Committee and the Museum Foundation Council. Within the current structure at MARQ comprising the Museum and the Foundation, there is no organisational hierarchy between the two since the former is part of the provincial institution and, within it, the Department of Culture which is represented on the political front by the Congressman for Culture.

In terms of museography, the project set up was internationally recognised when, in 2004, the Archaeological Museum was awarded a Museum of the Year (EMYA) prize by the European Museum Forum, sponsored by the European Commission. The work carried out in terms of renovation of the exhibition for archaeological collections was particularly acknowledged. That is, one of the undoubtedly important roles

comisarían exposiciones. Es importante esta dedicación ya que, entendemos que para la buena salud de una institución como la nuestra, la vocación investigadora de su personal, así como la constante actualización de los conocimientos específicos, ha de ser fomentada y apoyada. De esta manera una buena parte de la actividad realizada por el personal técnico (en concertó los arqueólogos) se acerca a la de los propios conservadores del Museo.

Junto al Museo Arqueológico la nueva etapa emprendida contó con la creación de otro organismo: la Fundación CV-MARQ. Al poco de inaugurar en 2000 la Diputación de Alicante encarga a diversas empresas consultoras externas así como a diversos departamentos técnicos de la institución provincial el análisis de la viabilidad económico-financiera de la inversión realizada así como la propuesta de modelos de funcionamiento, estructura y gestión. Como resultado, en septiembre de 2001 se optó por constituir la Fundación CV-MARQ que permitió por una parte compensar parte del IVA de la inversión y por otra hacer partícipes de manera directa a una serie de instituciones que formarían parte de los órganos colegiados de decisión en el Patronato, siendo patronos fundadores, junto a la Diputación la Generalitat Valenciana, el Ayuntamiento de Alicante y varias entidades financieras. En 2005 se produjo una renovación de los estatutos de la Fundación dando lugar a la integración de nuevos patronos, entre ellos los conservadores del Museo Arqueológico, y otros de entidades privadas.

La máxima representación de la Fundación, cuya sede radica en el edificio del Museo, recae sobre el presidente de la Diputación Provincial y está dirigida por el Director-Gerente, en la actualidad Josep Albert Cortés. El organismo asume no sólo el canon de arriendo a favor de la Diputación por el uso de las instalaciones de su propiedad, sino que además recibe la asistencia técnica de los funcionarios y especialistas del Museo, colaboración regulada mediante convenios. Asimismo la Diputación garantiza la viabilidad de la Fundación atendiendo de sus Presupuestos Generales las necesidades de financiación de la misma, junto a las aportaciones del resto de patronos destinadas tanto a su sostenimiento y gasto corriente, entre otras al patrocinio de exposiciones y sus publicaciones y actos de difusión derivadas de estas. La Fundación presta los servicios de atención al público, concertación de visitas, información y taquillas, atención al visitante en salas y visitas guiadas, la didáctica y talleres educativos, determinadas publicaciones divulgativas y catálogos, el mantenimiento de las instalaciones, limpieza, tienda, cafetería y restaurante, así como actividades encaminadas a la promoción y difusión del Museo. Estas funciones son realizadas bien con personal de la propia Fundación o bien mediante la contratación por concurso público, de empresas externas especializadas.

Como órgano de coordinación entre la Fundación y el Museo se creó la Comisión Científico-Técnica (integrada por la dirección del Museo y gerencia de la Fundación, los conservadores del Museo y el personal responsable de la administración económico-financiera de ambas entidades y el Director del Área de Arquitectura de la Diputación) con reuniones mensuales que analizan e informan todos los asuntos a someter a la consideración posterior tanto de la Comisión Ejecutiva como del Patronato de la Fundación del Museo. En la actual estructura del MARQ, entendida como Museo y Fundación, no existe jerarquía de funcionamiento entre ambas ya que el primero depende de la institución provincial y, dentro de ella, del Área de Cultura cuyo representante político es el Diputado de Cultura.

of a modern-day museum. But our institution did not rest on its laurels, tempted by the income generated as a result of the award. Instead, since then it has carried out a huge number of activities covering research, conservation and dissemination with the aim of all of these becoming part of a balanced museum. Additionally, it aimed to not only work for itself but to look towards its immediate surroundings, the Province of Alicante, cooperating with local museums and other academic and cultural institutions. It is important to point out that during this period starting from the beginning of the XXI century, we need to speak of MARQ as an entity which encompasses the Museum and the Foundation since both of them work closely together and in a complementary manner in favour of the historical archaeological patrimony in and around Alicante.

Amongst the most successful proposals, given the impact in terms of the number of visitors, are the temporary exhibitions. We shall not go into detail on any of them since there is a separate article dedicated to them within this volume. We simply wish to point out the intense collaboration with other museums, and not exclusively international museums (which is the most striking aspect and which has achieved significant public repercussion) but also with municipal archaeological museums. The latter have been given significant technical support in that our Restoration Laboratory has even restored a large group of items from each of these museums free of charge. All exhibitions have their own catalogue and, in many cases, this means both updating information in Spanish of matters discussed in international exhibitions, and of the archaeology in our geographical area. As well as this important editorial production, as already mentioned, the Museum publishes specialist monographs in different series. Amongst them, the Excavation Reports covering mainly the ones carried out by ourselves. Therefore, through annual programmes, the Archaeological Museum carries out excavations at various sites in several locations within the Province (Alicante, El Campello, Calpe, Pedreguer, Callosa de Segura, Beniarrés and San Isidro-Albatera) ranging from the Neolithic period to the Late Middle Ages and with a budget for this year of 105,000 Euros (last year's budget was 120,000 Euros). Over one hundred volunteer students from several Spanish universities and some European universities

El proyecto museográfico puesto en marcha fue avalado internacionalmente cuando en 2004 el Museo Arqueológico recibió el premio al mejor museo de ese año (EMYA) concedido por el *European Museum Forum* bajo los auspicios del Consejo de Europa. Se reconoció sobre todo el trabajo realizado en la renovación de la exposición de las colecciones arqueológicas, es decir, a una de las funciones, importante sin duda, que un museo actual ha de realizar. Pero nuestra institución no se quedó aquí, con la tentación de vivir de rentas gracias al galardón, sino que desde entonces desplegó una enorme cantidad de actividades cubriendo los ámbitos de la investigación, conservación y difusión pero con el objetivo de que todos formaran un Museo equilibrado y que además no sólo trabajara para si mismo sino que se proyectara hacia su territorio natural, la provincia de Alicante, cooperando con los museos locales y otras instituciones académicas y culturales. Es necesario precisar que en esta etapa que cubre lo que llevamos del siglo XXI hemos de hablar del MARQ, como entidad que agrupa al Museo y la Fundación ya que ambas trabajan estrecha y complementariamente en favor del patrimonio histórico arqueológico de las tierras alicantinas.

Entre las propuestas que más éxito han tenido por su repercusión en la afluencia de visitantes son las exposiciones temporales de las cuales no vamos a incidir ya que en este volumen se dedica un artículo. Únicamente queremos resaltar la intensa colaboración con otros museos no sólo internacionales, que es lo más llamativo y que ha obtenido una gran repercusión popular, sino también con los museos arqueológicos municipales a los que se les ha prestado una gran asistencia técnica de tal manera que incluso nuestro Laboratorio de Restauración ha restaurado un buen lote de piezas de cada uno de estos museos sin coste alguno para ellos. Todas las exposiciones cuentan con su catálogo lo que supone en muchos casos tanto la actualización de conocimientos, y en castellano, de lo tratado en las exposiciones internacionales, como de la arqueología de nuestras tierras. Junto a esta gran producción editorial el Museo publica monografías de carácter especializado en distintas series como se ha indicado, entre ellas la de Memorias de Excavaciones que recogen fundamentalmente las llevadas a cabo por nuestra institución. En este sentido, el Museo Arqueológico, mediante planes anuales, realiza 9 excavaciones en distintos yacimientos en



Fig. 7. Aerial view of the Lucentum Archaeological Park, Alicante.

Fig. 7. Vista aérea del Parque Arqueológico de Lucentum, en Alicante.

participate. At the same time, between 1999 and 2010 and in conjunction with the Department of Architecture, large excavations lasting several months were also carried out at the Tossal de Manises and Illeta dels Banyets sites. These uncovered large inhabited areas and brought about significant renewal of our historical understanding of both locations, as well as immediate consolidation and museology of exhumed structures. It is worth pointing out, for example, the excavation of the *Lucentum* settlement and the discovery on that site of an exceptional item which is unique in the Roman world. That is, the bronze hand from an imperial statue holding the hilt of a sword with a double eagle pommel in its left hand.

Museum staff also co-manage recuperation projects for the provincial department dealing with historical heritage along with the Department of Architecture. For example, at the Perputxent castle in l'Orxa.

Within the field of the technical activities which the Museum organises, be this on an individual basis or in collaboration with other institutions, are specialist meetings on museology and archaeology. We might mention, amongst others, the *IV Edition of the Congress on Peninsular Neolithic* (November 2006), the international gathering entitled *Innovation in Archaeological Museums: a panorama of recent experiences in Europe* (December 2006), *Ivory and Elephants in the Iberian Peninsula* (November 2010), *Roman cities in Valencia* (December 2013), the *I and II Editions of Archaeology in Al-Andalus* (October 2013 and 2014), *Illeta dels Banyets and the Roman*

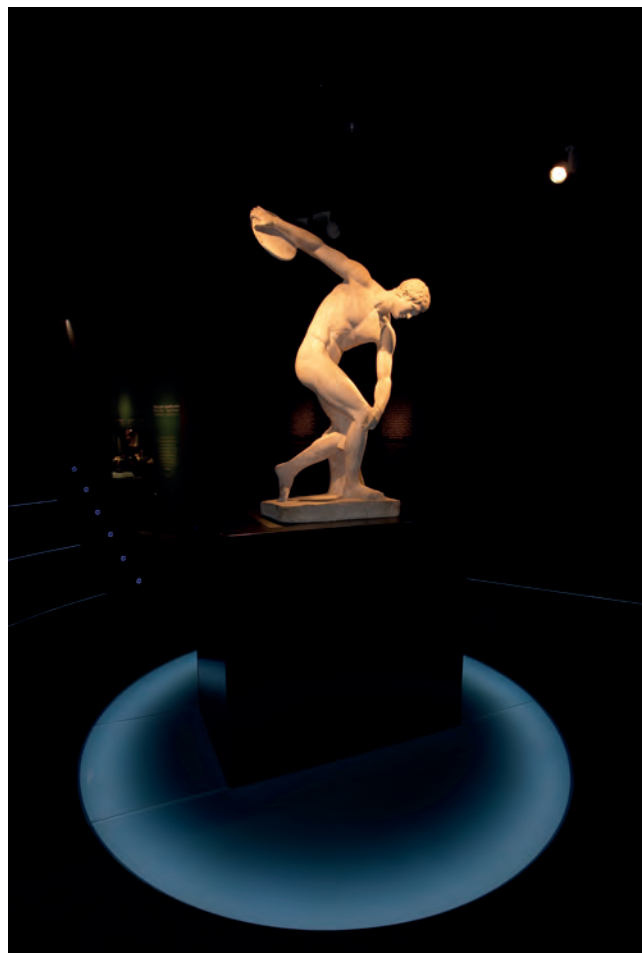
*varias localidades de la provincia* (Alicante, El Campello, Calpe, Pedreguer, Callosa de Segura, Beniarriés, San Isidro-Albatera) que cubren desde el neolítico hasta la Baja Edad Media, con un presupuesto para este año de 105.000 euros (el año anterior 120.000 euros), con una participación de más de cien estudiantes voluntarios de varias universidades españolas y alguna europea. En paralelo, junto con el Area de Arquitectura, se han realizado entre 1999 y 2010 además grandes excavaciones, de varios meses de duración, en los yacimientos del Tossal de Manises y la Illeta dels Banyets, que han sacado a la luz grandes áreas del espacio habitado y han supuesto una destacada renovación de los conocimientos históricos de ambos enclaves, además de la inmediata consolidación y musealización de las estructuras exhumadas. Cabe reseñar por ejemplo la excavación del foro de *Lucentum* y el descubrimiento, allí, de una excepcional pieza, única en el mundo romano, como es la mano de bronce de una estatua imperial que ase en la mano izquierda la empuñadura de una espada rematada con doble cabeza de águila.

Personal del Museo además codirige proyectos de recuperación del Patrimonio Histórico provincial junto con el Área de Arquitectura. Por ejemplo en el castillo de Perputxent en la localidad de l'Orxa.

En el ámbito de la actividad técnica el Museo organiza, bien por propia iniciativa o en colaboración con otras instituciones, reuniones de carácter especializado sobre museología o arqueología. Así, podemos citar, en entre otros muchos, el *IV Congreso del Neolítico Peninsular* (noviembre de 2006), el

**Fig. 8.** Two aspects of the exhibition *The Beauty of the Body* shown at the MARQ in collaboration with The British Museum.

**Fig. 8.** Dos aspectos del montaje "La Belleza del Cuerpo" realizado en el MARQ en colaboración con el British Museum.



*Nurseries on the Mediterranean coast. A question of conservation* (December 2014) or the subject matter under way here: *Temporary Exhibitions in Europe: new strategic outlooks*.

MARQ has also been given visibility through participation in European projects (*Peregrinus, Reality, Mercator and Anser*) which generate common lines of work and a fruitful exchange of ideas and experiences.

Didactics and activities aimed at ensuring maximum accessibility for visitors with physical and cognitive disabilities have been amongst the activities developed the most over the last few years. In the case of the former, multiple initiatives are carried out in the Museum and at the sites. These cover infants, such as those in the Llumiq Club (MARQ members' magazine), and secondary education students with workshops, publications, educational programmes in which 240,000 school pupils from 600 schools have participated over the last ten years. Neither should we forget teacher training. Dozens of such courses have been organised so that they may update their knowledge in history and in archaeology (for example, the course put on in commemoration of the bi-millennial anniversary of the death of the Emperor Augustus) and the specialised issues presented in national and international exhibitions.

There is a very profound interest in ensuring accessibility for all to the MARQ facilities and content. This has taken the shape of multiple activities and not only on an individual basis. They are also open to collaboration with the collectives involved. For example, with the ONCE organisation for the blind with whom we collaborate to produce guides in Braille and tactile elements in exhibitions. Also, thanks to funds provided by the Ministry of Industry, Tourism and Commerce as part of the National Plan for Scientific Research, the *A museum for everyone* project was developed in order to produce multi-media guides aimed at visitors with hearing disabilities. The work MARQ has carried out in terms of providing for groups of disabled visitors has led to it being declared a finalist in the Telefonica Ability Awards for accessibility in 2011 and 2012. It is one of the few Spanish museums included in the *National Guide of Accessible Tourism* edited in May 2010 by PREDIF (state platform for the representation of disabled persons). It also collaborated with a significant number of associations for the disabled: APESOA (association of the deaf in Alicante), FESORD (federation of the deaf in Valencia), ASPALI (Asperger's association in Alicante), APSA (association for the mentally handicapped in Alicante), etc. One further, significant step forward in this sense is the III Edition of the International Accessibility Congress to be held in Alicante (MARQ) and Villajoyosa (Vilamuseu) in October 2016.

It is also important to point out the very relevant collaboration in terms of university student training through work experience in all the departments at the museum and at the archaeological sites (*Lucentum* and *Illeta*) as well as with students studying on the master's course. Students on the Master's Course in Professional Archaeology in Alicante carry out a number of their activities in the Collection Office which facilitates direct contact with archaeological collections, as well as in Tossal de Manises and Illeta dels Banyets. Over 600 students have been able to make the most of this collaboration over the last ten years.

The Museum's intense activity programme would be impossible if permanent maintenance and investment requirements in order to improve infrastructures and facilities were ignored. There is nothing worse than seeing an unattended museum and we have always aimed to steer clear of this.

encuentro internacional *Innovaciones en Museos Arqueológicos: un panorama sobre recientes experiencias en Europa* (diciembre de 2006), *Marfiles y Elefantes en la Península Ibérica* (noviembre de 2010), *Ciudades romanas valencianas* (diciembre de 2013), las *I y II jornadas de Arqueología en Al-Andalus* (octubre de 2013 y 2014), *La Illeta dels Banyets y los Viveros romanos de la costa mediterránea. Cuestión de Conservación* (diciembre de 2014) o la que nos ocupa en estas actas: *Exposiciones Temporales en Europa: nuevos enfoques estratégicos*.

La proyección del Marq se materializa también en la participación en proyectos europeos (*Peregrinus, Reality, Mercator, Anser*) que procuran la realización de proyectos comunes y un fructífero intercambio de ideas y experiencias.

Entre las actividades que más desarrollo ha tenido en los últimos años es la didáctica y las acciones destinadas a procurar la máxima accesibilidad de los visitantes con discapacidades físicas o cognitivas. En el primero de los dos se llevan a cabo múltiples iniciativas en el museo y yacimientos, que comprenden desde el público infantil, como el club Llumiq, hasta secundaria, con talleres, publicaciones, programas educativos en los que han participado 240.000 escolares en los últimos diez años con el concurso de 600 colegios e institutos. No olvidamos la formación del profesorado y en esta línea se han organizado decenas de cursos, que les permiten actualizar los conocimientos de la historia y arqueología (por ejemplo el realizado en conmemoración del bimilenario de la muerte del emperador Augusto) además de los temas específicos que se presentan en las exposiciones de carácter nacional o internacional.

Existe una sincera voluntad para lograr la accesibilidad de toda la sociedad a las instalaciones y contenidos del MARQ, que se concretado en múltiples actividades no en solitario sino abiertos a la colaboración con los colectivos implicados. Por ejemplo en con la ONCE, realizando guías en Braille y elementos táctiles en las exposiciones. Asimismo, gracias a la financiación por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio dentro del Plan Nacional de Investigación Científica se desarrolló el proyecto *Un museo para todos* para la realización de guías multimedia dirigidas a personas con discapacidad auditiva. La labor del MARQ en la atención hacia colectivos de discapacitados ha merecido quedar como finalista en los premios *Telefónica Ability de Accesibilidad* en 2011 y 2012 y es uno de los pocos museos españoles incluidos en la *Guía Nacional de Puntos de Accesibles de Interés Turístico de España* editado en mayo de 2010 por PREDIF. Asimismo, colabora con las un buen número de asociaciones de personas discapacitadas: APESOA, FESORD, ASPALI, APSA, etc. Un paso más, y no menor, en esta línea de trabajo es la celebración del *III Congreso Internacional de Accesibilidad* en Alicante (MARQ) y Villajoyosa (Vilamuseu) en octubre de 2016.

De notable importancia también es preciso reseñar la colaboración con la formación de estudiantes universitarios con la realización por estos de prácticas en todos los departamentos del museo y yacimientos (*Lucentum* y la *Illeta*) y de los que cursan master especializados. Los inscritos en el Master de Arqueología Profesional de Alicante realizan varias de sus actividades en el Gabinete de Colecciones, que posibilita el contacto directo con los fondos arqueológicos, y en el Tossal de Manises y la Illeta dels Banyets. Más de 600 alumnos han disfrutado de esta colaboración durante los últimos diez años.

La intensa actividad del Museo no sería posible si se desatendieran las necesidades de permanente mantenimiento e inversiones para la mejora de infraestructuras e instala-

With reference to this, amongst the very many renovations carried out over the last ten years, we will point out the sectioning off of the temporary exhibition halls and the renewal of the air-conditioning equipment in 2011 which, in the case of the latter, was an investment of 630,000 Euros. Both projects have solved the serious environmental control issues which the Museum had. We should also point out the waterproofing of roofs in 2012 and 2013 (141,358 Euros), extension work on the archaeological collection storage areas and improvements to the existing ones between 2011 and 2014. Also, in 2016, renewal of lighting in the permanent exhibition rooms involving replacing the incandescent lights with LED technology lighting. This cost a total of 214,602 Euros and has made an annual saving of 48,000 Euros, as well as helping to control the room temperature in those areas. Several museography facilities which had become obsolete have also been replaced. For examples, touch screens and the huge projections in the room dedicated to Roman culture.

Amongst the high quality services at MARQ we must not forget that of security. Over the last few years, huge investments have been made in surveillance equipment and the prevention and detection of incidents. Thanks to this and to the qualified personnel, headed by Tomás Jiménez, the Museum has become one of the safest, not only in Spain but, we might dare to say, in Europe. Over one hundred cameras keep a close eye on the facilities and on its historical artefacts. This is not only true of the items in the Museum but also those in the large archaeological sites managed by the Provincial Government - Tossal de Manises and Illeta dels Banyets - which have security guards 24 hours a day, security cameras and other means of detecting undesired intrusions. Conservation and surveillance systems in order to ensure the integrity of historical assets under its care are two priority services for any museum, no matter what financial difficulties it may be facing. MARQ has taken these essential principles very seriously.

No hay peor imagen que un Museo descuidado y de esta situación hemos querido huir siempre. En este sentido citaremos, entre muchas de los últimos diez años la compartimentación de las salas de exposiciones temporales y a renovación de la maquinaria de climatización en 2011 que ha supuesto para esta última una inversión de 630.000 euros. Ambas obras han solucionado los graves problemas de control ambiental que sufría el museo. También destacaremos la impermeabilización, en 2012-2013 de las cubiertas (141.358 euros), la ampliación de las áreas de almacenaje de los fondos arqueológicos y mejora de dotaciones de las existentes entre 2011 y 2014 y la renovación, en 2016 de la iluminación de las salas de exposición permanente con la sustitución de la fuente de luz de incandescente a tecnología led, con un costo de 214.602 euros, lo cual ha supuesto un ahorro anual de 48.000 euros, además de facilitar el control de la temperatura ambiente de las salas. Asimismo se han renovado varias instalaciones museográficas que habían quedado obsoletas, como pantallas táctiles y las enormes proyecciones de la sala de Cultura Romana.

No podemos olvidar, entre la alta calidad de los servicios del MARQ la seguridad. En los últimos años se han realizado grandes inversiones en equipos de vigilancia, prevención y detección de incidencias gracias a lo cual, junto a su cualificado personal a cuyo frente se encuentra Tomás Jiménez, ha convertido a este Museo entre los más seguros no sólo de España sino, nos atreveríamos a proclamar, de Europa. Más de cien cámaras vigilan la integridad de las instalaciones y de sus bienes históricos. Pero no sólo las del edificio del Museo sino también la de los dos grandes yacimientos que gestiona la Diputación: el Tossal de Manises y la Illeta dels Banyets que cuentan con vigilancia personal las 24 horas del día, cámaras de seguridad y otros sistemas de detección de intrusiones no deseadas. Conservación y sistemas de vigilancia para asegurar la integridad de los Bienes Históricos que custodia, son dos servicios prioritarios para cualquier Museo a pesar de las



Fig. 9. Educational activities with students in the MARQ.

Fig. 9. Actividades didácticas con escolares en el MARQ.

Since it moved in its entirety 16 years ago, the Archaeological Museum's package in most recent times has been given the thumbs up by users. That is, not only in terms of the number of visitors (over 1,500,000) but of how they regard us. The continuous surveys to evaluate the facilities, exhibition displays or customer service which we do both on-line and on paper and which reach into several million give a result of 8 out of 10. We also request the opinion of specialists and experts on the service provided to researchers who come to us to study our collections, library users, secondary education teachers on the courses designed for them and they also obtain an equally high score. Likewise, in 2006, the organisation's commitment to providing quality service became embodied in the UNE-EN ISO 9001-2000 Quality Certification certified by AENOR (Spanish Association for Standardisation and Certification). The seriousness with which we take this responsibility is evident in the fact that, over the last five years, the audits carried out to analyse strict compliance with work procedures have not come up with any examples of significant or insignificant non-conformities.

In other words, we sincerely believe that the new era at the Archaeological Museum, along with the Foundation, (that is, MARQ) has been a worthwhile project and that it will undoubtedly continue to serve society in many aspects such as training, education, research, conservation and dissemination of its historical and archaeological heritage and enjoyment of culture. The future could prove to be as successful as what we have experienced to date and which has led us to where we are now. However, there are urgent matters to attend to. For example, promotion of non-management staff since it is their dedication and enthusiasm which is the driving force behind it all. If this highly competent collective is not dealt with appropriately, MARQ could languish. We have seen examples of this and they are not few and far between.

dificultades presupuestarias que pudiera tener. El MARQ se ha tomado muy en serio estos principios esenciales.

La oferta que ha supuesto la etapa reciente del Museo Arqueológico, desde que mudó completamente hace ya 16 años ha sido respaldada por la ciudadanía. No solo por la cantidad de visitantes, más de 1.500.000, sino por su consideración. Una permanente toma de opinión sobre valoración de las instalaciones, montajes expositivos o el personal de atención, realizada por medio de encuestas on-line o papel que suman varios miles, dan una valoración de 8 sobre 10. Pero también pedimos opinión del público especialista o profesional sobre el servicio prestado a investigadores que acuden a estudiar los fondos patrimoniales, usuarios de la biblioteca, a los profesores de secundaria sobre los cursos a ellos destinados y que arrojan idéntica alta calificación. Asimismo, el compromiso como organización para ofrecer un buen servicio se plasmó en la obtención del Certificado de Calidad con la norma UNE-EN ISO 9001:2000 en 2006 certificada por AENOR. De la seriedad con que nos tomamos esta responsabilidad es prueba de que en los últimos cinco años las auditorias realizadas, que analizan el cumplimiento estricto de los procedimientos de trabajo, se han resuelto sin ninguna falta, ni mayor ni menor.

En definitiva, tenemos la convicción de que la nueva etapa del Museo Arqueológico, junto con la Fundación, es decir, el MARQ ha sido un proyecto que ha merecido la pena y que de seguro podrá seguir sirviendo a la sociedad en muchos aspectos tales como la formación, la educación, la investigación, conservación y divulgación de su patrimonio histórico-arqueológico y el disfrute de la cultura. El futuro puede ser tan satisfactorio como el tiempo transcurrido y que nos ha llevado aquí, pero existen necesidades a cubrir con urgencia, como es la promoción profesional del personal no directivo, puesto que es su dedicación y entusiasmo el motor de todo. Si no hay atención hacia este colectivo que ha dado muestras de gran competencia, el MARQ puede languidecer, ejemplos de ello hay y habido en otros lugares, y no son pocos.



**Fig. 10.** Sign-language guides service for deaf people in the permanent exhibition of the MARQ.

**Fig. 10.** Servicio de signoguías para la visita de personas sordas a la exposición permanente del MARQ en el MARQ.

## Out-reach through cooperation

*This article gives two examples on how “medium sized” museums can improve quality and out-reach through different kinds of cooperation - both between museums but also with other societal institutions and companies.*

### **Unwrapping the past**

My first example relates to the new permanent exhibition about ancient Egypt at the Medelhavsmuseet (Museum of Mediterranean and Near Eastern Antiquities) in Stockholm, opened in February 2014. In this case our goal was to re-make an old exhibition, displaying the same objects, but telling a new, accessible story and putting focus on the Egyptian people behind the objects.

Medelhavsmuseet currently has eight Egyptian mummies. The museum’s mummies are of great interest to the general public, and are the focus of many visits, by adults and children alike. There has been a lot of discussion amongst European museums regarding the display of human remains. We decided to continue to exhibit our mummies in a respectful way but we also wanted to give the visitors the possibility to gain more knowledge about the once living human behind the linen wrappings. (Fig. 1).

### **Elna Nord**

*Medelshavsmuseet / National Museum of Worldculture. Stockholm (Sweden).*

*Museo de Antigüedades del Mediterráneo y el Próximo Oriente) / Museo Nacional de las Culturas del Mundo, Estocolmo (Suecia)*

## Comunicación mediante cooperación

*Este artículo expone dos ejemplos para ilustrar de qué manera los museos “medianos” pueden mejorar su calidad y comunicar a través de diferentes tipos de cooperación, tanto entre museos como con otras instituciones sociales y empresas.*

### **Desentrañando el pasado**

El primer ejemplo es el de la nueva exposición permanente sobre el Antiguo Egipto en el Medelhavsmuseet (Museo de Antigüedades del Mediterráneo y de Oriente Próximo) en Estocolmo, que se inauguró en febrero de 2014. En esta ocasión nuestro objetivo era hacer una nueva versión de una exposición antigua, mostrando los mismos objetos pero contando una historia nueva y accesible, centrada en el pueblo egipcio tras los objetos.

Medelhavsmuseet posee en la actualidad ocho momias egipcias, que resultan de gran interés para el público general y constituyen el centro de atención de muchas visitas, tanto de adultos como de los más pequeños. Se ha generado mucho debate entre los museos europeos sobre la exhibición de restos humanos; nosotros decidimos seguir exponiendo nuestras momias desde el respeto, aunque también hemos querido



The physical display of the Mummy Neswaiu. Photo: Medelhavsmuseet, Ove Kaneberg.

When I first came to the museum in 2011 I was shown CT-scans of the mummy of Neswaiu, an Egyptian priest who lived in the 3<sup>rd</sup> century BC, made a decade earlier. I was deeply fascinated by what I saw. Suddenly it became obvious that this was not only a mummy, it was the remains of a human being that had worried about the afterlife and done all he could to prepare himself for the journey to the other side.

Unusually, the mummy of Neswaiu has many amulets- in total around a hundred. This is something that gives us fascinating insight into the Egyptian world of ideas. Each amulet is there for a specific reason. I asked why the museum did not show this data in the exhibition, and the answer was that they did not have an adequate way of doing this. A solution to this was found thanks to an interesting cooperation.

During the preparations for the exhibition project, I came across a digital autopsy table, Inside Explorer, developed by Interactive Institute Swedish ICT at an exhibition about great innovations. We immediately contacted the studio director, Thomas Rydell, and that telephone call became the start of the collaboration between Interactive Institute Swedish ICT, The Museum of Mediterranean and Near Eastern Antiquities, Norrköping Visualization Center C, Center for Medical Imaging and Visualization (CMIV), and Autodesk.

With the help of the Inside Explorer, originally developed for healthcare, the Medelhavsmuseet's visitors are today, able to study a mummy in detail, on their own and based

ofrecer a los visitantes la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos sobre los seres humanos que vivieron una vez entre estas envolturas de lino. (Fig. 1).

Cuando llegué al museo por primera vez en 2011 me mostraron unos TAC que se habían hecho hacía una década de la momia Neswaiu, un sacerdote egipcio que vivió en el s. III a. C. Quedé profundamente fascinada por lo que vi; de repente fui consciente de que no se trataba solamente de una momia, sino de los vestigios de un ser humano que se había preocupado por la vida después de la muerte y que había hecho todo lo posible por prepararse para el viaje al más allá.

La momia de Neswaiu tenía consigo numerosos amuletos, un total de cien, algo bastante inusual y que nos proporciona una perspectiva fascinante del mundo del pensamiento egipcio. Cada amuleto está ahí por una razón específica. Pregunté por qué el museo no mostraba esta información en la exposición, y me respondieron que no tenían una manera adecuada para hacerlo; gracias a una interesante cooperación descubrimos la solución a este problema.

Durante la preparación del proyecto de exposición, me encontré con una autopsia virtual en una pantalla, Inside Explorer, desarrollado por el Interactive Institute Swedish ICT en una ponencia sobre grandes innovaciones. Nos pusimos en contacto inmediatamente con el director del estudio, Thomas Rydell, y aquella llamada de teléfono se convirtió en el principio de la colaboración entre Swedish ICT, el Museo de Antigüedades del Mediterráneo y de Oriente Próximo, el Norrköping Visualization Center C, el Center for Medical Imaging and Visualization (CMIV por sus siglas en inglés) y Autodesk.

Con la ayuda del Inside Explorer, que en un principio se de-



Fig. 1. The physical display of the Mummy Neswaiu. Photo: Medelhavsmuseet, Ove Kaneberg.

Fig. 1. Exposición física de la momia Neswaiu. Foto: Medelhavsmuseet, Ove Kaneberg.

on their own personal interest. With simple gestures, they can investigate complex data, which would normally only be available to researchers. Visitors gain knowledge about the individual's sex, age, living conditions and beliefs. The visitors can also, by themselves, choose language, level of information and topic they are interested in. (Figs. 2 and 3).

Inside Explorer in the new permanent exhibition about Egypt. Photo: Medelhavsmuseet, Ove Kaneberg.

In the project, the mummies and their associated sarcophagi have been completely documented in 3D using the latest technologies in computed tomography, laser scanning and photogrammetry. By combining these different types of data, an entirely new level of detail has been achieved.

We started out by having the mummies scanned by forensic experts using state-of-the-art dual energy Computer Tomography (CT). The dual energy CT scan not only revealed the interior in very high detail, but it also revealed the type of material from which different objects inside the mummy are made. The dual energy technique also enables these objects to be visualized individually in greater detail.

Through a collaboration with software company Autodesk, the intricate surfaces, colors and textures of the mummy, cartonnage and the sarcophagus were surface scanned using a combination of photogrammetry and laser scanning reality capture methods. This resulted in the generation of a 3D geometric mesh and associated textured imagery, in addition to the volumetric data captured by the CT scanner. The volumetric data from CT scanning and the 3D mesh data and textures from surface scanning was then combined in a real time rendering system, creating a true digital representation of the mummy with an unprecedented level of detail.

Museum researchers or visitors are now able to use simple tactile gestures on the table to explore the mummy as a whole or zoom in to see fine details, such as carving marks on the sarcophagus. They can also remove the outer casings, unwrap the mummy, and peel off layers from the body to reveal anatomy and artifacts wrapped together

sarrolló para la atención sanitaria, ahora los visitantes del Medelhavsmuseet tienen la oportunidad de estudiar una momia con todo detalle, de forma autónoma y según su propio interés; con sencillos gestos pueden investigar datos complejos que de otra forma solo serían accesibles para los investigadores. Los visitantes obtienen conocimientos sobre el género, la edad, las condiciones de vida y las creencias del individuo, y también pueden elegir el idioma, la cantidad de información y el tema que les interesa. (Figs. 2 y 3).

En el proyecto se han documentado las momias y sus respectivos sarcófagos en 3D mediante las últimas tecnologías en tomografía computacional, escaneo láser y fotogrametría; mediante la combinación de estos tipos de datos, se ha alcanzado un nuevo nivel de detalle.

El primer paso fue el escaneo de las momias por expertos forenses mediante una tomografía computarizada (TC) de energía dual de última generación. Este escáner de energía dual TC no solo reveló el interior con todo detalle, sino que mostró el tipo de material del que estaban hechos los diferentes objetos que se hallaban dentro de la momia. Asimismo, la técnica de energía dual también permite la visualización individual en detalle de estos objetos.

A través de la colaboración con la empresa de software Autodesk, se pudo realizar un escaneo de las complejas superficies, colores y texturas de la momia, así como del cartónaje y del sarcófago, mediante una combinación de fotogrametría y de escaneo láser con tecnología de realidad capturada; gracias a esto se pudo generar una malla geométrica tridimensional con imágenes texturizadas que, combinada con los datos volumétricos capturados por el escáner TC en un sistema de renderizado a tiempo real, permitió crear una representación digital fidedigna de la momia con un nivel de detalle sin precedentes.

Investigadores y visitantes tienen ahora la posibilidad de realizar sencillos gestos táctiles en la pantalla para estudiar la momia en su conjunto o acercarse para apreciar los pequeños detalles, como la talla del sarcófago. También se pueden retirar el revestimiento externo de la momia, desenvolverla y desprender capas de los restos para revelar su anatomía y los

**Figs. 2 and 3.** Inside Explorer in the new permanent exhibition about Egypt. Photo: Medelhavsmuseet, Ove Kaneberg.

**Fig. 2 y 3.** Inside Explorer en la nueva exposición permanente sobre Egipto. Foto: Medelhavsmuseet, Ove Kaneberg.



with the body. Thomas Rydell, Project Leader describes the result like this: “We literally created a virtual copy of the mummy; this version can be shared with other museums, be used for research or be a part of an interactive visitor experience. It is also possible to 3D print the mummy or objects, like an amulet, that we find inside the wrapping, making it physical again”. Today it is possible to buy an exact copy of a falcon amulet, found inside Neswaiu. (Fig. 4).

The copy of the falcon amulet. Photo: Interactive Institute Swedish ICT.

In this project we put together people from different disciplines that shared the same goal- to make a state of the art 3D-representation of the mummy Neswaiu and create a platform that could be used by both scientists and museum visitors alike. The project was so unique that we got Autodesk, one of the world’s largest software companies, to be part of the project. The result was breathtaking. Together we created new knowledge that would never have been possible to achieve without this type of collaboration.

What happened next? All our partners of course wanted to communicate the result. Never before has an exhibit at this museum attracted such attention from the media. The BBC reported on the project twice and when the exhibition had opened, it made a three minute long news story about it.

<http://www.bbc.com/news/magazine-26649968>

Thanks to the BBC articles, the news about our innovative mummy project was disseminated to news desks around the world.

The exhibition opened. The visitors came. They really came. We increased the amount of visitors to the museum by 33% during the past year. This experience of the power of a cooperation created possibilities for us to look to the future for even more strategic cooperations. And, the media’s response actually made other museums get in contact with us to ask for cooperations.

As a matter of fact we had an advantage in being a medium sized museum organization. Interactive Institute had earlier tried to set up a similar project with British Museum. Since it is a much larger institution decisions there take time. We had the possibility to make a fast decision and set up a project.

The technology used in the project has also formed the basis of a new visualization company called Interspectral.

artefactos con los que fue envuelto el cuerpo. Thomas Rydell, jefe del proyecto, describe los resultados de la siguiente manera: “hemos creado literalmente una copia virtual de la momia; esta versión se puede compartir con otros museos, emplearse en investigación o ser parte de la experiencia interactiva del visitante. También ofrece la posibilidad de imprimir en 3D la momia o los objetos, como el amuleto que encontramos dentro de las envolturas, y hacerlos físicos otra vez”. En la actualidad se puede comprar una copia exacta del amuleto con forma de halcón que se halló en el interior de Neswaiu.. (Fig. 4).

En este proyecto han colaborado trabajadores de diferentes disciplinas que compartían el mismo objetivo: conseguir una representación tridimensional de última generación de la momia Neswaiu y crear una plataforma que sirviese tanto para científicos como para visitantes del museo. Se trataba de un proyecto tan singular que logramos que Autodesk, una de las empresas de software más importantes a nivel mundial, formase parte del proyecto. El resultado ha sido espectacular; juntos creamos nuevo conocimiento que jamás habría sido posible alcanzar sin este tipo de colaboración.

¿Qué ocurrió después? Por supuesto, todos nuestros socios quisieron compartir los resultados. Ninguna exposición de este museo había atraído antes la atención de los medios de semejante forma. La BBC informó sobre el proyecto en dos ocasiones cuando se inauguró, e incluso emitieron tres minutos de noticias sobre ello.

<http://www.bbc.com/news/magazine-26649968>

Gracias a los artículos de la BBC, las noticias sobre nuestro innovador proyecto se difundió a todos los informativos del mundo.

La exposición se inauguró y llegaron los visitantes, en grandes proporciones. La cantidad de visitantes del museo se incrementó en un 33% durante el año pasado. Esta experiencia de poder que se obtuvo gracias a la cooperación dio lugar a otras posibles futuras colaboraciones aún más estratégicas; por añadidura, la respuesta de los medios de comunicación hizo que otros museos se pusieran en contacto con nosotros para iniciar otras colaboraciones.

Por otra parte, el hecho de ser un museo de tamaño medio jugaba a nuestro favor. El Instituto Interactivo había tratado de iniciar un proyecto similar con el British Museum con anterioridad; sin embargo, debido a sus grandes proporciones, la toma de decisiones en esta institución lleva tiempo. En cam-



**Fig. 4.** The copy of the falcon amulet. Photo: Interactive Institute Swedish ICT.

**Fig. 4.** Copia del amuleto halcón. Foto: Instituto Interactivo Swedish ICT.

Interspectral develops and markets the visualisation software Inside Explorer and provides custom solutions and professional services within the 3D digitalization domain.

### Making history come alive

My next example is an exhibition project that I produced for the Museum of Far Eastern Antiquities. The exhibition is housed in an exhibition space called The Caverns. It is situated beneath the Museum of Far Eastern Antiquities and consists of two large underground tunnels. They were originally built for the military as part of a World War II defense system. The National Museums of World Culture first used this exhibition space in 2010 for the exhibition “China’s Terracotta army”. This exhibition was a great success with over 350.000 visitors.

In September 2015, the Museums of World Culture opened the temporary exhibition, The City by the Silk Road – an exhibition about the cosmopolitan city of Luoyang during the Tang dynasty.

This is the second exhibition that the Museums of World Culture have produced in cooperation with Henan province in China. Through a cooperative agreement, the Museums of World Culture, over a period of 5 years, has the unique opportunity to exhibit archaeological finds and spectacular objects from Henan, as well as exchanging ideas and knowledge about producing exhibitions.

The Tang dynasty is usually regarded as China’s most prosperous and magnificent era, but it is still quite unknown to the general public in Sweden. The objects on display this time originate from the historical city of Luoyang. During the Tang Dynasty, ca 7<sup>th</sup> century to 10<sup>th</sup> century, which is known as the golden age of China, Luoyang was one of two imperial capitals and also one of the four largest

bio, nosotros teníamos la posibilidad de tomar una decisión rápida y embarcarnos en un proyecto.

Por añadidura, la tecnología que se ha empleado en el proyecto sentó las bases de una nueva empresa de visualización llamada Interspectral, que se encarga de desarrollar y comercializar el software de visualización Inside Explorer y proporciona soluciones personalizadas y servicios profesionales en el área de la digitalización 3D.

### Dando vida a la historia

El siguiente ejemplo que voy a comentar es el de un proyecto de exposición que produje para el Museo de Antigüedades del Lejano Oriente, en Estocolmo. La exposición se instaló en un espacio conocido como Las grutas (The Caverns), que se encuentra debajo del museo y que consiste en dos enormes túneles subterráneos que fueron construidos para las fuerzas armadas como parte de un sistema de defensa de la Segunda Guerra Mundial. Este espacio ya fue utilizado por el Museo Nacional de las Culturas del Mundo en 2010 para la presentación de la exposición “Los guerreros de terracota”, que constituyó un gran éxito al recibir alrededor de 350.000 visitantes.

En septiembre de 2015, El Museo Nacional de las Culturas del Mundo inauguró la exposición temporal “La ciudad junto a la Ruta de la Seda”, una exposición sobre la ciudad cosmopolita de Luoyang en la época de la dinastía Tang.

Se trata de la segunda exposición que los Museos Nacionales de las Culturas del Mundo han producido en colaboración con la provincia china de Henan. A través de un acuerdo de cooperación, los Museos Nacionales de las Culturas del Mundo tienen la oportunidad exclusiva de exponer durante un periodo de 5 años hallazgos arqueológicos y espectaculares objetos procedentes de Henan, así como intercambiar ideas y conocimientos sobre la preparación de exposiciones.

Fig. 5. At the City Gate. Photo: Östasiatiska museet Karl Zetterström.

Fig. 5. A las puertas de la ciudad. Foto: Östasiatiska museet Karl Zetterström.



cities of the world. But, this is not a new Terracotta Army. The objects themselves do not tell a story.

The challenge with this project was to find a way to attract a wide target audience which didn't have any prior knowledge about the Tang dynasty and Chinese history in general. We were determined to find a way to give a voice to the people of the past and to make the city come alive.

Luoyang was a cosmopolitan city situated along the Silk Road and it was during this time that the only female emperor ever in China came to power and ruled China. People from all over the known world came to Luoyang for trade, diplomatic missions or to build up a new life. So, we had a very interesting story to tell about a city, a country and a female emperor that took advantage of the positive effects of a multicultural society. The question was how to tell this story.

It was important that the physical city should be the stage for the exhibition's story. The problem was that apart from a few architectural fragments, few of the objects gave an idea of how the city once looked like. Most of the important buildings of ancient Luoyang have been excavated, places like the city gates, the emperor's Buddhist ceremonial building and the emperor's audience hall. However, only the foundations remain and they are not something that we could show in our exhibition.

Apart from grave murals that often depict people, there are almost no paintings or images left from the Tang dynasty. So how were we then going to illustrate a magnificent metropolis in a cavern?

I am personally fascinated by the Chinese imperial cities' strict structure and organization. The idea that every part of the exhibition could illustrate one specific part of the city was raised at an early stage. The city's different functions could form the frame for the exhibition's story. Visitors could then make a tour through the city and meet the city's inhabitants- whom the objects are speaking for! (Fig. 5).

La dinastía Tang suele considerarse la era de mayor prosperidad y grandiosidad de China, aunque para el público de Suecia aún es una gran desconocida. Los objetos que se exponen esta vez proceden de la ciudad histórica de Louyang. Durante la dinastía Tang, que abarca aproximadamente desde el siglo VII hasta el X, época conocida como la edad de oro de China, Luoyang era una de las dos capitales imperiales y una de las cuatro ciudades más grandes del mundo. Pero en esta ocasión el material no es como el de "Los guerreros de Terracota"; los objetos no cuentan una historia por sí mismos.

El desafío en este proyecto era encontrar una manera de atraer a un público objetivo variado que no tuviese conocimientos previos sobre la dinastía Tang ni sobre historia de China en general; estábamos decididos a encontrar una manera de cederle la palabra a las gentes del pasado y de devolverle la vida a la ciudad.

Luoyang era una ciudad cosmopolita perteneciente a la Ruta de la Seda, y fue en esta época cuando la única mujer emperatriz en la historia de China llegó al poder y gobernó el país. Gente de todos los rincones del mundo conocido iban a Luoyang para comerciar, en misiones diplomáticas o a comenzar una nueva vida. Así pues, teníamos una historia muy interesante que contar sobre una ciudad, un país y una mujer emperatriz que se aprovechó de los efectos positivos de una sociedad multicultural; la cuestión era cómo contar esta historia.

Consideramos que era importante que la ciudad misma fuese el escenario de la historia de la exposición; el problema era que, aparte de unos pocos fragmentos arquitectónicos, los objetos apenas daban una idea de cómo era la ciudad en aquel entonces. La mayoría de los principales edificios de la antigua Luoyang han sido excavados: construcciones como las puertas de la ciudad, el templo ceremonial budista y el salón de actos del emperador. Sin embargo, solo permanecen los cimientos, algo que no podemos mostrar en nuestra exposición.

Aparte de los murales de las sepulturas que suelen representar a personas, apenas se conservan pinturas o imágenes de la



Fig. 6. Tang Dynasty Mural. Photo: Östasiatiska museet, Karl Zetterström.

Fig. 6. Mural de la dinastía Tang. Foto: Östasiatiska museet, Karl Zetterström.

We started by trying to identify which places we could build our story around and which historical figures the visitors could meet at every stop. There were a few given places. The city gate that all visitors were made to pass through was, of course, where the story should start! Here, the visitor meets the soldier as well as the caravans of traders from Central Asia. And why not show women riding without a hat or a veil? – a sign of the upper class women's newfound freedoms. The next stop became the market. Here, people from all over the world meet. A number of the grave figurines exhibited depict traders and many of the objects are associated with trade and the exchange of designs and materials. (Fig. 6) (Fig. 7).

For this project, we drew inspiration from the book *Life Along the Silk Road* by Susan Whitfield, historian and librarian at the British Library. She is also the director of the International Dunhuang Project. In her book, she describes life along the Silk Road in a colorful way from the perspective of different occupational groups. They include a trader on his way from Samarkand to Chang'an, a princess that was sent to a foreign land to be married etc. – all based on historical sources.

Early on we thought of incorporating a children's adventure in the exhibition storyline. To then think of the exhibition as a journey through different parts of the city became very inspiring. We found a story from the Tang dynasty that describes how emperor Wu's daughter's treasure was stolen and how her mother orders her subjects to find the thief. The children's track would then of course be a detective mission through the city.

Many discussions ensued over which objects should be shown in each part of the city and which historical figures should be represented in the various wards. Small figurines showing ladies of the court playing horse polo or dressed up in their fine clothes ended up in the palace garden section. Soldiers of different sizes were made to guard the

dinastía Tang. Por tanto, ¿cómo íbamos a mostrar la grandeza de esta metrópolis en unas cuevas?

Me siento personalmente fascinada por la estricta estructura y organización de las ciudades imperiales chinas. La idea de ilustrar una parte específica de la ciudad en cada parte de la exposición surgió en una etapa temprana de la preparación. Las diferentes actividades de la ciudad podrían enmarcar la historia de la exposición. Así los visitantes podrían realizar un tour a través de la ciudad y conocer a los habitantes de la ciudad a través de los objetos. (Fig. 5).

Lo primero fue tratar de identificar en qué lugares podríamos basarnos para construir nuestra historia y qué personajes históricos podrían conocer los visitantes en cada parada. Algunos de los lugares eran evidentes; la puerta de la ciudad que todos los visitantes debían cruzar era, por supuesto, donde la historia tenía que comenzar. En este punto el visitante conoce a los soldados y las caravanas de comerciantes procedentes de Asia Central, y ¿por qué no mostrar a mujeres montando sin sombrero o velo? – signo de los derechos recién adquiridos por las mujeres de clase alta-. Varias de las estatuillas que se exponen halladas en sepulcros muestran a comerciantes, y muchos de los objetos están asociados al comercio y al intercambio de bienes y materiales. (Fig. 6). (Fig. 7).

Para este proyecto, nos inspiramos en el libro *La vida en la ruta de la seda*, de Susan Whitfield, historiadora y bibliotecaria en The British Library; también es directora del Proyecto Internacional Dunhuang. En su libro describe la vida en la Ruta de la Seda de forma pintoresca desde el punto de vista de diferentes colectivos profesionales, que incluyen un comerciante que parte de Samarcanda hacia Chang'an, una princesa a la que envían desde tierras lejanas para contraer matrimonio, etc., y todos estos relatos están basados en fuentes históricas.

Desde una fase temprana pensamos en incorporar una aventura para niños en el hilo argumental de la exposición. Así, plantear la exposición como un viaje a través de las diferentes partes de la ciudad se convirtió en una inspiración. Fue



Fig. 7. Merchant. Photo: Östasiatiska museet, Karl Zetterström.  
Fig. 7. Mercader. Foto: Östasiatiska museet, Karl Zetterström.

city gates. Grooms and camel drivers with their animals made up the caravans on their way out of the city. Only a few objects had a given placement in the exhibition. The ensuing work was a bit like furnishing a doll house. ( Fig. 8) ( Fig. 9).

In order to emphasise the story line, we made a crucial decision. The majority of the objects are not displayed as mere grave goods. They are used to tell our story about Luoyang and its inhabitants. As a result, we are able to separate certain groups of objects that came from the same excavation to achieve this goal. For example, court ladies from different tombs are gathered together in order to illustrate a party in the palace garden. But, every object has a specific label that states its provenance, date and material.

This structure set the tone for our research as well as for the choice of objects. After we had designed the concept we got help from our cooperation partner in China to find more objects that could be connected to historical figures of Luoyang. It came to light that they had objects in their collections that were excavated from the famous poet Bo Juyi's residence, as well as personal items belonging to the monk Xuanzang . Slowly, our city was populated and through extensive research we found out more and more about our "inhabitants".

The character who we found the most historical source material about was of course the female emperor Wu Zetian. In our object list there was however only one item that could be directly linked to the emperor. It was a golden tablet that was commissioned by Wu Zetian to be sacrificed to the gods in a Daoist ceremony. The emperor was 76 years old when this ceremony was performed. She may have worried about her own death and about having purged so many people in order to gain power. As Emperor Wu is the main character in our story, we wanted to get the most of the golden tablet and the story behind it. Our curator came up with the idea that we should make a shadow puppet show

entonces cuando descubrimos una historia de la dinastía Tang que describe el robo del tesoro de la hija del emperador Wu y cómo su madre ordenó a sus súbditos encontrar al ladrón, de tal forma que organizamos el recorrido de los niños como una misión detectivesca por la ciudad.

Surgieron muchos debates sobre qué objetos debían mostrarse en cada parte de la ciudad y qué personajes históricos se deberían representar en las diferentes salas. Por ejemplo, unas pequeñas estatuillas que muestran a unas mujeres de la corte jugando al polo a caballo o vestidas con sus mejores galas acabaron en la sección de los jardines de palacio; se hicieron soldados de diferentes tamaños para proteger las puertas de la ciudad; mozos y camelleros con sus animales conducen caravanas a la salida de la ciudad; solo unos pocos objetos tenían una ubicación evidente en la exposición. El consiguiente trabajo fue como decorar una casita de muñecas. (Fig. 8). (Fig. 9).

Para enfatizar la línea narrativa, tomamos una decisión vital: la mayoría de los objetos no se presentarían como simples bienes funerarios, los utilizaríamos para contar nuestra historia sobre Luoyang y sus habitantes. En consecuencia, hemos podido separar ciertos grupos de objetos procedentes de la misma excavación para lograr este objetivo; por ejemplo, las damas de la corte de diferentes tumbas se unieron para ilustrar una fiesta en los jardines de palacio. No obstante, cada objeto tiene su etiqueta donde se especifica su procedencia, fecha y material.

El personaje sobre el que mayor cantidad de material histórico de referencia encontramos ha sido, por supuesto, la emperatriz Wu Zetian. Sin embargo, en nuestra lista de objetos tan solo había uno que pudiese vincularse directamente a ella. Se trataba de una placa de oro que Wu Zetian encargó para ofrecerla como sacrificio a los dioses en una ceremonia taoísta. La emperatriz tenía 76 años cuando se celebró esta ceremonia; quizás el motivo fue la preocupación por su propia muerte y por haberse deshecho de tanta gente para conseguir



**Fig. 8.** Female Polo Player.  
Photo: Östasiatiska museet Karl Zetterström.

**Fig. 8.** Mujer jugadora de polo.  
Foto: Östasiatiska museet, Karl Zetterström.

**Fig. 9.** The Palace Ladies' Quarters.  
Photo: Östasiatiska museet Karl Zetterström.

**Fig. 9.** Los aposentos de las damas de palacio. Foto: Östasiatiska museet, Karl Zetterström.

about the golden tablet since the art of shadow puppet theatre was performed during the Tang dynasty. Thanks to our cooperation with Henan, we gained access to intangible cultural heritage and a theatre group who has been practicing this art for several generations.

Another example of the way in which we chose to give life to the historical characters behind the objects is how we presented some everyday items that belonged to the famous poet Bo Juyi. It is said that Bo Juyi had an enormous park built in the part of Luoyang that had the greatest natural beauty. It was a status symbol as well as a place for festivities and social life. We therefore chose to present Luoyang's famous poet in a garden environment. Here, one can sit down and listen to the chirping of birds, Qin music and poetry. It is through Bo Juyi that the visitors are introduced to the famed Tang dynasty poetry that is an important part of this exhibition as a way of giving a voice to the people of the past. Poetry has historically had a major role in Chinese politics and culture. Officials learned to recite classical works by heart, but they were also expected to master the art of poetry composition. Scholars used poetry both in their occupational roles and also in social contexts. (Fig. 10).

Amongst the objects found at the excavation of Bo Juyi's residence are a few small ceramic toys, including a toy lion and a bell. According to historical sources we know that Bo Juyi had three children but only one survived into adulthood. His son Acui died at the age of three in Luoyang. Even if we can not know for sure, it is possible that these were the toys that Acui played with at home. Bo Juyi lost two of his children, and in a number of his poems, he expressed

poder. Ya que la emperatriz Wu es el personaje principal de nuestra historia, queríamos aprovechar al máximo la placa de oro y la historia que se esconde detrás de ella. A nuestro comisario se le ocurrió que podríamos hacer un teatro de sombras chinas sobre este objeto, puesto que este arte del teatro de sombras y marionetas se desarrollaba durante la dinastía Tang. Gracias a nuestra colaboración con Henan, tuvimos acceso a un patrimonio cultural intangible y también a un grupo de teatro que había estado ejerciendo este arte durante varias generaciones.

Otra forma de la que nos servimos para darles vida a los personajes históricos que se esconden tras los objetos fue a través de la presentación de algunos objetos cotidianos que pertenecieron al célebre poeta Bai Juyi. Se dice que Bai Juyi mandó construir un enorme parque en la zona de Luoyang de mayor belleza natural; se trataba de un símbolo de su estatus y de un lugar para festividades y vida social. Es por esto que decidimos presentar a este famoso poeta de Luoyang en un entorno ajardinado. Aquí es posible sentarse y escuchar el gorjeo de los pájaros, música de Qin y poesía. A través de Bai Juyi el visitante se sumerge en la célebre poesía de la dinastía Tang, una parte importante de esta exposición que hace visible a estas gentes del pasado. La poesía ha tenido un gran peso histórico en la política y la cultura de China; los oficiales aprendían a recitar a los clásicos de memoria, pero también debían dominar el arte de la composición poética. Los eruditos solían utilizar la poesía en su ámbito laboral y en otros contextos sociales. (Fig. 10).

Entre los objetos hallados en la excavación de la residencia de Bai Juyi se encuentran unos pequeños juguetes de cerámica, que incluyen un león y una campana. Gracias a algunas

Fig. 10. The Poet's Garden. Photo Karl Zetterström.  
Fig. 10. El jardín del poeta. Foto: Karl Zetterström.





his bottomless grief over losing a child. In the exhibition, visitors can listen to the poems that are printed next to the objects. He describes the loss of his son like this:

### A Lament for my Son, Cui

You were a pearl  
In the palm of my hand,  
My tiny baby boy.

Why is it that I,  
A white-haired man of three-score years,  
Am left behind,  
And you, a child of three,  
Must by Heaven's silent, stern decree,  
Precede me  
To that strange and far-off land  
Of death?

My heart is wounded sorely,  
But not with a blade of steel;  
My old eyes are dimmed and dull,  
But not with the dust of earth.

These arms  
That held you closely to my breast  
Are empty now,  
And I mourn, as did Teng Yu of old,  
My only son.

Bo Juyi (772-846), Translation by Henry Hart

Suddenly, the objects become more than just objects. They become material proof of the lives that were once lived by these people. A critic in Dagens Nyheter, Sweden's biggest daily newspaper, described the poet's garden like this: "and what happens is something that I have probably never experienced in the same way in an exhibition about ancient history: you are suddenly there. By reading or listening to the poems in Swedish translation, Bo Juyi speaks to us through the ages in a clear and distinct voice."

We are very proud of this collaboration project. Without a close cooperation with our friends in Luoyang we would never have been able to get this close to the people of Tang dynasty Luoyang.

Elna Nord has worked as an Exhibition Producer at the Museums of World Cultures, Sweden since 2011 and is responsible for the above exhibition projects. Earlier she had been working for ten years at the Maritime Museums of Sweden, including the Vasa Museum.

fuentes históricas, tenemos conocimiento de que Bai Juyi tuvo tres hijos, pero solamente uno llegó a la edad adulta. Su hijo Acui murió a los tres años en Luoyang. Aunque no lo sabemos con certeza, es probable que estos fuesen los juguetes con los que Acui jugaba en casa. Bai Juyi perdió a dos de sus hijos, y en varios de sus poemas expresaba el profundo dolor que se siente al perder a un hijo. En la exposición, los visitantes pueden escuchar los poemas que se encuentran al lado de los objetos. Juyi describe la pérdida de su hijo de la siguiente manera:

### Lamento por mi hijo, Cui

Eras una perla  
En la palma de mi mano,  
Mi bebé, mi pequeño.

¿Por qué es que yo,  
Un hombre canoso en sus sesenta,  
Me quedo atrás,  
Y tú, a tus tres,  
Por el silencio celestial, duro decreto,  
Me precedes  
A esa lejana y extraña tierra  
De muerte?

Mi corazón está profundamente herido,  
Pero no por una hoja de acero;  
Mis viejos ojos están nublados y apagados,  
Pero no por el polvo de la tierra.

Estos brazos  
Que te apretaron fuerte contra mi pecho  
Están vacíos ahora,  
Y lloro, como hizo Teng Yu de viejo,  
A mi único hijo.

Bai Juyi (772-846)

De esta manera los objetos se transforman en algo más que simples objetos, se convierten en la muestra de las vidas que una vez llevaron estas personas. Un crítico de Dagens Nyheter, el mayor diario de Suecia, describió el jardín del poeta de la siguiente forma: "y entonces ocurre algo que seguramente nunca había experimentado de la misma manera en ninguna exposición sobre historia antigua: de repente estás ahí. Al leer o escuchar los poemas con su traducción al sueco, Bai Juyi nos habla a través de los tiempos con una voz alta y clara.

Estamos muy orgullosos de este proyecto de colaboración, y somos conscientes de que nunca habría sido posible acercarse tanto a los habitantes de Luoyang durante la dinastía Tang sin la cooperación con nuestros compañeros de esta ciudad.

Elna Nord ha trabajado como productora de exposiciones en los Museos Nacionales de las Culturas del Mundo en Suecia desde 2011 y es responsable de los proyectos que venimos de exponer. La autora trabajó durante los diez años anteriores en los Museos Marítimos de Suecia, incluido el Museo Vasa.

## Transport of objects and insurance within Europe and beyond

**Peter Elsässer**

Museums Partner  
Museums Partner

## Transporte de objetos y seguros en Europa y más allá

### **Introduction**

*The increase of the exchange of Museums Quality and Style travelling exhibitions reached a plus of approximately 25 % during the previous ten years. Museums and private institutions are cooperating more and more on the basis of Museum-to-Museum including Private-Public Partnership. Due to this, the increase in the exchange of objects and the rising demand of qualitative performances, the need of professional art packing, transport and related logistic services is evident.*

In Addition to that, there are a lot of further changes and challenges in the industry that impact the Fine Art Handling enormously. In order of the globalisation, partnerships are quite essential. Moreover, the risk of external influences, like political impacts should not be underestimated, as internal as well external influences might get a threat or in the other case can be turned into a competitive advantage. In Addition to that, Museums and therefore also Fine Art Transport Companies are dependent on the state and private investors.

### **Introducción**

*Los intercambios de exposiciones itinerantes de calidad en museos han experimentado un aumento de aproximadamente un 25% en los últimos diez años. Las cooperaciones entre museos e instituciones son cada vez más comunes, incluso entre asociaciones públicas y privadas. Por este motivo, resulta evidente el aumento del intercambio de objetos, así como la creciente demanda de actuaciones cualitativas, la necesidad de embalaje profesional de obras de arte, el transporte y los servicios logísticos relacionados.*

Asimismo, se han desarrollado una gran cantidad de nuevos cambios y desafíos en la industria que afectan enormemente a la manipulación de las artes plásticas. A causa de la globalización, las asociaciones se han convertido en algo esencial; es más, no se debe subestimar el riesgo de influencias externas como pueden ser los impactos políticos, puesto que tanto las influencias internas como las externas pueden suponer una amenaza o, por el contrario, se pueden convertir en una ventaja competitiva. Además de eso, los museos y, por

In Condition to that, austerity measures, regulations or an economic crisis might have a big influence to this business. On the one hand, the necessity of a broad knowledge in different branches like insurance, customs duties, standards and permits et cetera as well as the high investment related to warehouses, vehicles and safety precautions, hinders new possible competitors to enter in this market. However, on the other hand, the high investments are also linked to a lot of risks and for sure high fixed capital. Museums are in fact a sustainable sector. Moreover, according to the statistic of EGMUS there is a trend to more awareness in education notable. The following table gives you an overview of the most important opportunities as well as threats of the Fine Art branch, history and archaeology based exhibitions and services.

OPPORTUNITIES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Growing trend to more interest and awareness in education and different cultures</li> <li>• Sustainability of museums (museum exists since 100 of years)</li> <li>• Growing importance of travelling exhibitions</li> <li>• Significance of design of exhibitions</li> <li>• Growing demand of Fine Art Transport Company`s</li> <li>• New trends referring to the various means of transportation, such as trains, air craft, vessels, et cetera -&gt; growing efficiency</li> <li>• Near terms opportunities in eco drive, travel plans, et cetera</li> <li>• Implementation of IT – Efficiency</li> <li>• Less competitors (Niche strategy)</li> </ul>
THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial instability of Museums and other institutions – dependency on state and private investors</li> <li>• Growth in oil/fuel and energy prices</li> <li>• regulations by law (customs clearance, taxes, permits, et cetera)</li> <li>• Necessity of high investments (warehouses, vehicles, et cetera)</li> <li>• Air travel predicted to double by 2020</li> <li>• Crisis, terrorism</li> </ul>

A Fine Art Transport Company has to be an expert in a wide range of various branches. For example, the Logistic Company shall have a broad knowledge in insurance, judicial matters, customs, and engineer issues. In Addition to that, they shall be experts in air freight, warehouse keepers and more. The ability of this broad knowledge might be a reason for the niche branch – Art Handling/Transport. The high requirements may be a reason for the poor representations of Fine Art Transport Companies.

Museumspartner for example offers a comprehensive range of services and consultancy in all areas relevant to national and international art and logistics management. We are able to provide:

- Cost calculations
- Diverse transport options to ensure safe and efficient transport activities, road, air, sea.
- Secure and Safe route planning.

tanto, también las empresas de transporte de arte dependen de inversores públicos y privados; en consecuencia, factores como medidas de austeridad, regulaciones o una crisis económica podrían tener una gran influencia en este negocio. Por un lado, la necesidad de un amplio conocimiento en diferentes sectores como seguros, trámites aduaneros, normas y permisos, etcétera, así como las cuantiosas inversiones relacionadas con almacenes, vehículos y medidas de seguridad, impiden que nuevos posibles competidores entren en este mercado. Por otro lado, las elevadas inversiones se encuentran también vinculadas a una gran cantidad de riesgos y de capital fijo. Los museos son, de hecho, un sector sostenible. Además, según la estadística de EGMUS, existe una tendencia hacia una mayor concienciación en la educación. La siguiente tabla ofrece una visión general de las principales posibilidades y amenazas que plantean los servicios y exposiciones relacionados con los sectores del arte, historia y arqueología.

POSIBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creciente tendencia a un mayor interés y concienciación en la educación y diferentes culturas</li> <li>• La sostenibilidad de los museos (el museo existe desde hace 100 años)</li> <li>• La creciente importancia de las exposiciones itinerantes</li> <li>• Importancia del diseño de exposiciones</li> <li>• La creciente demanda de empresas de transporte de arte</li> <li>• Las nuevas tendencias referentes a los diversos medios de transporte, como trenes, aeronaves, buques, etc. aumentan con eficiencia</li> <li>• Posibilidad a corto plazo de conducción ecológica, planes de viaje, etc.</li> <li>• Puesta en práctica de la informática; eficiencia</li> <li>• Menos competidores (estrategia sectorial)</li> </ul>
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inestabilidad financiera de los museos y otras instituciones; la dependencia de los inversores públicos y privados</li> <li>• El aumento de los precios del petróleo/ combustible y la energía</li> <li>• Las regulaciones por ley (el despacho aduanero, impuestos, permisos, etc.)</li> <li>• La necesidad de grandes inversiones (almacenes, vehículos, etc.)</li> <li>• Se espera que el transporte aéreo se duplique para el 2020</li> <li>• Crisis, terrorismo</li> </ul>

Una empresa de transporte de arte ha de ser experta en numerosos sectores. Por ejemplo, la empresa logística debe tener un vasto conocimiento sobre seguros, asuntos judiciales, aduanas y problemas de ingeniería. Además de eso, deben ser expertos en transporte aéreo de mercancías, almacenamiento y demás. Este amplio conocimiento podría ser una de las causas de la sectorización del transporte y la manipulación de arte; por otro lado, las grandes exigencias pueden ser motivo de las deficientes actuaciones que ofrecen algunas empresas de transporte de arte.

Museumspartner, por ejemplo, ofrece una amplia variedad de servicios y consultoría en las áreas relacionadas con la gestión nacional e internacional del arte y la logística:

- Selection of the right packaging methods and materials as well as allocation of cases, like climate cases, thermo cases, transport frames, tailor made cases, etc.
- Storage, specialized on objects of art.
- Highly safe warehouses, climate controlled environment.
- Courier travel planning.
- Installation by experienced and well-educated personnel, packing, etc.
- Art Handling.
- Insurance offers.
- Taking care of all duties and export formalities, such as export licences and considerations of laws and regulations.
- Travelling exhibitions.

To conclude it, we take over all handling and transportation activities. From hanging of individual paintings, through to the placement of heavy sculptures.

### Identifying the right fine art logistic partners

In case of international orders, the need of appropriate partners is a crucial step to ensure the high quality standard provided by your company. To get sure that your company/institution will not suffer under the performance of an international partner, you have to make the right decision on the selection of a fine art logistic partner. So this leads me to the question: "How do we find a suitable and professional logistic company which is specialized in the packing and transport of art exhibition objects?" There are thousands of logistic companies all over the world. So it might get very difficult to pick the right partner out of the mass. For example in Germany are approximately 40.000 registered shipping and logistic companies available. In Austria the number of shipping and logistic companies exceeded the number of 10.000. In the Switzerland there are about 5.000 companies of this branch registered, which is a high amount if you compare it to other branches.

The next part of the article figures out five important facts and points that may help us to identify the right logistic company as a partner which gives you the security and guarantee of a smooth and safe packing and transport of art objects.

**Human Resources** - Human Resources are the heart of our company. Especially for Logistic Companies, every employee is very important and they should have a broad knowledge of art handling, logistic, et cetera. When you think of a transport process, nearly everybody is involved directly into the transport and treatment with the objects. The top management, the scheduler, drivers who are responsible for monitoring, controlling, packing and for unloading/loading the objects. It is very crucial, that fine art transporters have to know the objects, so that they know how to transport it and how to pack and unpack it correctly. Furthermore, the management of the logistic company shall have a long term experience in art shipping. Office staff shall have an education in shipping and art. Ask the possible logistic partner special questions like the right packing material for an object. If they can give you the right answer, they may be the right people. Another significant point is the ability of the office staff to provide you with extra information. Moreover, for Museumspartner it is quite important that they are able to answer questions regarding the insurance and export/import licence issues. In Addition to that, art handling staff shall have a long-term

- Cálculo de costes
- Diversas posibilidades de transporte para garantizar unas actividades de transporte seguras y eficientes, por carretera, mar o aire.
- Planificación de rutas seguras y adecuadas.
- Selección de los métodos adecuados de embalaje y materiales, así como la asignación de las cajas apropiadas: cajas climáticas, térmicas, marcos de transporte, cajas hechas a medida, etc.
- Almacenamiento especializado de objetos de arte.
- Depósitos de alta seguridad, con aire acondicionado.
- Planificación del servicio de mensajería.
- Instalación, embalaje, etc. por personal experimentado y cualificado.
- Manejo del arte.
- Ofertas de seguro.
- Tramitación de todos los impuestos y documentos de exportación, tales como licencias de exportación y consideraciones legales y normativas.
- Exposiciones itinerantes.

Para concluir, nos hacemos cargo de todas las actividades de manipulación y transporte, desde la instalación de cuadros individuales hasta el montaje de pesadas esculturas.

### Cómo identificar a los socios adecuados en logística de arte

Es de vital importancia contar con los socios adecuados cuando se hacen pedidos internacionales para garantizar que su empresa proporciona un servicio de alta calidad. Debe tomar la decisión correcta al seleccionar al socio en logística de arte para asegurarse de que su empresa o institución no sufre a causa de la actuación de un socio internacional, lo que nos lleva a la pregunta: "¿Cómo podemos encontrar una empresa logística adecuada y profesional que esté especializada en el embalaje y transporte de objetos de arte de exposición?". Hay miles de empresas logísticas en todo el mundo, por lo que podría ser muy difícil elegir el socio adecuado de entre toda la multitud. Por ejemplo, en Alemania se encuentran disponibles y registradas aproximadamente 40.000 empresas de logística y envío; en Austria, el número de compañías de transporte y logística supera las 10.000; en Suiza hay alrededor de 5.000 empresas registradas de este tipo, una cantidad elevada si se compara con otros sectores.

El siguiente apartado del artículo desentraña cinco hechos y factores importantes que nos pueden ayudar a identificar a la empresa logística adecuada que ha de ser nuestro socio y ofrecernos la garantía de un embalaje y transporte de objetos de arte delicado y seguro.

**Recursos humanos:** los recursos humanos son el corazón de nuestra empresa; para las empresas logísticas en especial, cada empleado es muy importante y ha de tener un amplio conocimiento sobre manipulación de arte, logística, etcétera. Cuando se piensa en un proceso de transporte, casi todo el mundo está implicado directamente en el transporte y el tratamiento de los objetos: el personal directivo, el planificador, los conductores, que son responsables de la supervisión, control, embalaje y carga y descarga de las piezas, etc. Es muy importante que los transportistas conozcan los objetos, de modo que sepan cómo transportarlos y cómo embalarlos y desembalarlos correctamente. Además, la gestión de la empresa logística deberá contar con una dilatada experiencia en el transporte de arte; el personal administrativo tendrá formación en transporte y arte. Indague y pregunte a los posibles socios de logística sobre cuestiones especifi-

experience as well. In the course of my long-term experience I figured out, that a good parameter to identify if they are serious or not, are their use of white gloves for handling art objects. This little detail sounds very simple, but sometimes it does not go without saying.

**Experience** - Another more or less simple way of finding the perfect logistic partner is to check out their references. It is also very helpful to ask your colleagues in other Museums if they already gained any experience with a specific logistic company. If somebody knows the company, do not hesitate to ask them about their performance. Were they satisfied with the provided service? Was the art handling properly and professional? Went something wrong? At this point I also want to mention, that sometimes logistic companies are very specialized in modern art, others are more specialized into archaeology and other prefer to handle objects of Natural Science. This point is based on the fact, that transporting objects is bonded to a high level of knowledge and experience. Each object is unique and so have to be the companies' performance in art handling. This fact may be an important element to nominate the right company for your needs.

**Network** - International networks as well as relations and contacts are in particular very important when handling or rather managing travelling exhibitions. Travelling exhibitions are moving between cities, countries and even continents - 10.000 km away from the last venue. In general, fine art logistic companies are smaller organisations, managed by the owner. Due to that, they usually do not have a network of own companies around the world. High Quality fine art logistic companies are support by the ICEFAT. ICEFAT is an International Convention of Exhibition and Fine Art Transporters. This organisation exists since 40 years and includes 72 of the finest independent fine art transport companies in 34 countries of the world in 2015. Joining the Convention, the logistic companies have to fulfil compliance with high standards like a minimum of five years experience in this sector or demonstration of responsibility in financial matters. Moreover, they have to verify a minimum of five years' experience in art logistic business. To make sure, that they have made a lot of experience in this sector, the logistic companies must be able to submit at least ten references approved by international museums. ICEFAT includes without exceptions just highly professional companies. They should be specialized in handling and shipping works of art, artifacts and antiquities for museums, auctions, galleries, etc. To conclude it, we can strongly advise you to check out if the company is a member of ICEFAT.

**Technical equipment** - Technical equipment includes among other things well equipped trucks, cranes, tools, packing material. Trucks must have a closed and solid loading compartment with isolated sides, tail lift, alarm systems preferably with a rear view camera, air-ride, fire extinguishing system and for sure the truck has to be climate controlled. The art logistic company must have suitable packing material on stock. It is crucial to have as a precaution a minimum of packing material like a Soft Acid Free Silk Paper, bubble wrap, adhesive tape, Tyvek or a cardboard on the truck available any time. When we, Museumspartner are looking for a perfect logistic partner, we sometimes ask them if they can provide us with samples of climate boxes, acid free soft packing material and special material like Tyvek. This seems not to be

cas, como por ejemplo el material de embalaje adecuado para un objeto; si es capaz de responder correctamente, puede que sean las personas adecuadas. Otro factor importante es la capacidad del personal administrativo de proporcionarle información adicional. Asimismo, para *Museumspartner* es muy importante que sean capaces de responder a preguntas relativas a asuntos de licencias de exportación e importación y seguros. Además de eso, el personal encargado de manipular las obras de arte también deberá tener una amplia experiencia. Con la experiencia he descubierto que un buen parámetro para identificar si se trata de un socio formal es el uso de guantes blancos para la manipulación de los objetos de arte. Este pequeño detalle puede parecer evidente, pero no siempre se da por supuesto.

**Experiencia:** Otra forma más o menos sencilla de encontrar al socio de logística perfecto es verificar sus referencias. También puede resultar muy útil preguntar a compañeros de otros museos si ya han tenido alguna experiencia positiva con una empresa de logística específica. Si alguien conoce la empresa, no dude en preguntarle por su rendimiento. ¿Quedaron satisfechos con el servicio prestado? ¿La manipulación de las obras fue adecuada y profesional? ¿Salió algo mal? En este punto, también quiero mencionar que a veces algunas empresas logísticas están muy especializadas en el arte moderno mientras que otras están más especializadas en arqueología, y otras prefieren manejar objetos de ciencias naturales. Esto se debe al hecho de que el transporte de objetos está unido a un alto nivel de conocimiento y experiencia; cada objeto es único y por lo tanto también debe serlo el desempeño de la empresa en el manejo del arte. Este factor puede ser un elemento importante para seleccionar a la empresa que mejor se ajuste a sus necesidades.

**Red:** las redes internacionales, así como las relaciones y los contactos son particularmente importantes al manipular, o más bien al gestionar, exposiciones itinerantes. Estas exposiciones se mueven entre ciudades, países e incluso continentes, a veces 10.000 km desde el último punto. En general, las empresas logísticas de arte son organizaciones más pequeñas, gestionadas por el propietario. Por este motivo, normalmente no poseen una red de empresas propias por todo el mundo. Las empresas logísticas de arte de alta calidad cuentan con el apoyo de la ICEFAT, que es una convención internacional de transportistas de exposiciones y bellas artes (International Convention of Exhibition and Fine Art Transporters). Esta organización existe desde hace 40 años y en 2015 ya reunía a 72 de las mejores empresas independientes de transporte de arte procedentes de 34 países. Para formar parte de la Convención, las empresas logísticas han de cumplir con altos estándares, como contar con un mínimo de cinco años de experiencia en este sector o demostrar su responsabilidad en materia financiera. Para garantizar su vasta experiencia, las empresas logísticas deben ser capaces de presentar al menos diez referencias aprobadas por museos internacionales, puesto que ICEFAT se compone sin excepciones tan solo empresas de gran profesionalidad; deben estar especializadas en la manipulación y envío de obras de arte, antigüedades y objetos de museos, galerías, subastas, etc. En otras palabras, le aconsejamos que compruebe si la empresa pertenece a ICEFAT.

**Equipamiento técnico:** incluye entre otras cosas camiones, grúas, herramientas y materiales de embalaje, todos ellos

that necessary if they use it at least. However, you should not leave out the fact that the quality of these materials, especially of the bubble wrap could vary from company to company, from country to country. I also want to emphasise, that the importance of the right packing material should definitely not be underestimated as it can be a very important contribution for the safety of the objects.

**Facilities** - Objects of art, artifacts and antiquities are in common quite expensive and have a high value. Due to that, it is a standard that the objects are stored in warehouses monitored principally 24 hours/7 days a week. Additionally to that, it is basically to have an alarm equipment and fire protecting system. Trucks shall be able to enter and drive into the warehouse for loading and unloading the transporting goods. This fact may be important, so that a smoothly steady flow of objects is ensured. In order of this, the warehouse shall be built in solid concrete or similar material. Concisely, do not hesitate in asking a possible logistic partner if they have an insurance approval for a safe fine art warehouse. By the way, this brings me again to ICEFAT. To get a member of ICEFAT the companies usually have to report their facilities of storage in advance.

These points above could give you a good indication for choosing the right fine art company. However, there are several hard and soft facts to choose the right partner company to ensure a smooth procedure of transport, packing and handling of art objects for travelling exhibitions.

On the one hand finding the perfect logistic partner is one step to provide customers like museums, private institutions or public organisations efficiently and globally. On the other hand, we should always focus on our own performance as well. In the end we are responsible for the satisfaction of the customers and therefore also for your success. In the following part we will go into more detail about the last points mentioned above.

### Quality standards

As I mentioned earlier, a good source for finding your logistic partner is to have a look at their references. The Convention ICEFAT ensures that their members are all very competent and skilful. Moreover, ICEFAT is like an Information Network. Due to annual meeting, the members are always up to date on the latest trends and researches. However, there are more conventions like that, which can be a sign for a competent and experienced company. [www.icefat.org](http://www.icefat.org)

ARTIM is another example for this. ARTIM stands for Art Transporters International Meeting and represents 52 member companies. ARTIM organizes an annual meeting where the fine art logistic companies have the chance to discuss the key business issues concerning different topics, such as movement of works of art, packing and more.

American Alliance of Museum, short AAM is another indicator for professionalism. The mission of AAM is according to their homepage: "The American Alliance of Museums' mission is to nurture excellence in museums through advocacy and service."(cf. [www.aam-us.org](http://www.aam-us.org)). This alliance includes not only logistic companies. It represents also museums, curators, museum service organizations, universities, government agencies and more non-profit organizations that work for the success of museums.

In addition to that, there are a lot of domestic and also international standards. An example for Europe is CEN. CEN is the European Committee for Standardization. It is an associ-

bien equipados. Los camiones deben tener un compartimento de carga cerrado y sólido con los lados aislados, plataforma de carga, sistemas de alarma, preferentemente con una cámara de visión trasera, suspensión neumática, sistema de extinción de incendios y, por supuesto, el camión ha de tener un controlador climático. La empresa logística de arte debe poseer material de embalaje adecuado de reserva; como medida de precaución, es de vital importancia contar con un mínimo de material de embalaje disponible en el camión en todo momento, como papel de seda suave libre de ácidos, plástico de burbujas, cinta adhesiva, Tyvek o cartón. Cuando nosotros, *Museumspartner*, buscamos un socio logístico perfecto, a veces pedimos muestras de cajas climáticas, material suave de embalaje libre de ácido y material especial como Tyvek, aunque no resulta tan necesario si lo utilizan con asiduidad. Sin embargo, no se debe olvidar que la calidad de estos materiales, especialmente del plástico de burbujas, puede variar de una compañía a otra y de un país a otro. También cabe destacar que nunca debe subestimarse la importancia de un material de embalaje apropiado, ya que puede ser una contribución fundamental para la seguridad de los objetos.

**Instalaciones:** los objetos de arte, antigüedades y artefactos tienen en común su elevado precio y alto valor. Por ello, es norma que los objetos se almacenen en depósitos controlados las 24 horas y 7 días a la semana. Además de eso, es esencial instalar un sistema de alarma y de protección contra incendios. Los camiones han de ser capaces de entrar y conducir por el depósito para la carga y descarga de las mercancías que transportan. Esto es importante para asegurar un movimiento constante de objetos sin percances; con este fin, el depósito debe estar construido con hormigón o materiales similares. Dicho de otro modo, no dude en preguntar al posible socio logístico si cuenta con un seguro que proteja el depósito de obras de arte, lo que me lleva de nuevo a ICEFAT; por lo general, para ser miembro de esta convención las empresas han de informar de antemano sobre sus instalaciones de almacenamiento.

Los factores que acabamos de exponer pueden servir de ayuda para elegir la empresa de arte adecuada. Sin embargo, existen otros muchos factores a tener en cuenta cuando elegimos al socio perfecto que pueda garantizar un proceso fiable de transporte, embalaje y manipulación de objetos de arte en exposiciones itinerantes.

Por un lado, la búsqueda del socio de logística perfecto es un primer paso para poder distribuir entre clientes como museos, instituciones privadas u organismos públicos de manera eficiente y en todo el mundo. Por el otro, también debemos centrarnos siempre en nuestro propio rendimiento; en última instancia, somos los responsables de la satisfacción de los clientes y, por lo tanto, también de nuestro éxito. En el siguiente apartado vamos a profundizar un poco más en los últimos factores antes mencionados.

### Normas de calidad

Como ya he comentado antes, una buena manera de encontrar su socio de logística es echarle un vistazo a sus referencias. La convención ICEFAT garantiza la competencia y destreza que todos sus miembros. Además, ICEFAT es una especie de red de información; gracias a la reunión anual que se celebra, los miembros están siempre al día sobre las últimas tendencias e investigaciones. Sin embargo, existen más convenciones de este tipo que pueden ser muestra de una empresa competente y con experiencia. [www.icefat.org](http://www.icefat.org)

ation that combines the National Standardization Bodies of 33 European countries to ensure a high standard at European level. This Organization has been officially admitted by the European Union and by the European Free Trade Association, also known as EFTA. CEN is responsible for the development of technical documents concerning diverse transport issues. This is just an example for our branch. The organization also supports activities like this also for consumer-products or for activities regarding the defence and security.

Without going into great detail, another example for domestic standards in Austria is ÖNORM D.1000. *Museumspartner* is certified since 2004. However, in Austria are approximately four logistic companies certified with ÖNORM D.1000. A company in Austria can fulfil this standardization voluntarily. So it is not necessary, but it can be seen as a sign of competence.

### Experience and Ability

Firstly, there are two kinds of factors to be considered internal and for the selection of partners: the Soft Facts and the Hard Facts. The Human Factors, better known as Soft Facts are playing an enormous role at *Museumspartner*. As I mentioned earlier, the Human Resources of the company are highly significant. Everybody has to be professional. Otherwise the reputation of the logistic company will lose substantial value. Every employee should have a high level on education and what is very decisive is a high qualification in art, archaeology, history, material science and of course in logistic issues. Fine art handling is a non-highly fluctuating business industry. Due to this, the Change Management of the Company can be a key for success. Fine Art Handling is connected global. A logistic company will be linked with a lot of countries or even with the whole world. So it is a big benefit, when the employees are able to speak fluently in a lot of different languages. *Museumspartner* for example employs work force who speaks German, French, English, Italian, Spanish, Portuguese, Russian and Japanese. As you can see from the two pictures shown on the following page, teamwork is also a crucial factor of the business. This brings me to the Hard Facts. Through a good and broad internal as well external communication network, the company may gain a competitive advantage. External communication is related to museums and other partners like alliances and conventions. Internal communication is associated with the various departments of a Fine Art Transport Company. The benefits of a comprehensive internal communication with the schedulers, accountant clerks, et cetera and as well with the clients such as artists, museums or other institutions should not be underestimated. The various departments of Fine Art Transport Companies are all connected and have to work together very closely. For *Museumspartner* it is very important to connect our employees, also from different departments. Why? A good working atmosphere and communication might prevent you of some avoidable mistakes and additionally who wants to work in a company with an unpleasant atmosphere. As a top manager of the company and also for other positions of a company it can be very motivating for other employees to share your experience on a regular basis with them and you should always be amenable for acquiring your own expert knowledge. As already emphasised, labour force is very significant for the success rate of a company. Due to that, they should be treated like this and getting involved into the most important procedures and decisions made by the top management. Moreover, it

ARTIM es otro ejemplo de esto; significa Encuentro Internacional de Transportistas de Arte y representa a 52 empresas asociadas. ARTIM organiza una reunión anual donde las empresas logísticas de arte tienen la oportunidad de discutir los asuntos clave del negocio en relación con diferentes temas, tales como el transporte de obras de arte, embalaje y demás.

La American Alliance of Museum (AAM por sus siglas en inglés) es otro indicador de profesionalidad. De acuerdo con su página web: "La misión de la American Alliance of Museum es fomentar la excelencia en los museos a través del apoyo y el servicio" (véase [www.aam-us.org](http://www.aam-us.org)). Esta asociación no solo incluye empresas de logística, representa también a museos, comisarios artísticos, las organizaciones de servicios del museo, universidades, agencias gubernamentales y algunas organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan por la prosperidad de los museos.

Asimismo, se han desarrollado una gran cantidad de normas internacionales y también nacionales. Un ejemplo para Europa es el CEN, el Comité Europeo de Normalización; se trata de una asociación que combina los organismos nacionales de normalización de 33 países europeos para garantizar un alto nivel en el ámbito europeo. Esta organización ha sido admitida oficialmente por la Unión Europea y por la Asociación Europea de Libre Comercio, también conocida como AELC. CEN es responsable de la elaboración de documentos técnicos relativos a diversos temas de transporte. Esto es tan solo un ejemplo para nuestra especialidad; la organización también apoya actividades de este tipo para productos de consumo o para actividades relacionadas con la defensa y la seguridad.

Sin entrar en detalles, otro ejemplo de normas nacionales en Austria es el certificado ÖNORM D.1000, con el que cuenta *Museumspartner* desde el año 2004. Sin embargo, en Austria son aproximadamente cuatro las empresas de logística que se han certificado; una empresa de este país puede cumplir con esta normalización de forma voluntaria, así que no resulta necesario, pero se puede considerar un signo de competencia.

### Experiencia y destreza

En primer lugar, hay dos tipos de factores que deben tenerse en consideración de forma interna para la elección de socios: los relativos y los absolutos. Los factores humanos, también conocidos como factores relativos, desempeñan un papel importantísimo en *Museumspartner*. Como he indicado anteriormente, los recursos humanos de la empresa son muy significativos; todo el mundo ha de ser profesional, o de lo contrario, la reputación de la compañía logística puede perder un valor sustancial. Cada empleado debe tener un elevado nivel de formación y también una alta cualificación en arte, arqueología, historia, ciencia de los materiales y, por supuesto, en cuestiones logísticas. La manipulación de obras de arte no es un sector de negocios muy fluctuante; por ello, una gestión de cambio de la empresa puede ser clave para su éxito. La labor del manejo de arte está conectada a nivel mundial; una empresa logística puede tener socios en una gran cantidad de países o incluso en todo el mundo, por lo que resulta muy ventajoso que los empleados sean capaces de hablar con fluidez en una gran cantidad de idiomas. *Museumspartner*, por ejemplo, emplea mano de obra que domina el alemán, francés, Inglés, italiano, español, portugués, ruso y japonés. Como se puede ver en las dos figuras que se muestran en la siguiente página, el trabajo en equipo es

is very important to offer seminars for further trainings. All employees should be up to date on the latest regulations and laws. For example the EUVO 561/2006 includes some determinations regarding driving times, breaks and rest periods, et cetera. Moreover, control procedures and sanctions due to violations are regulated as well. Fine Art Transport is as I already stated before a non-highly fluctuating business and due to that informing you about changes of regulations and also on the latest trends regarding researches and developments should be done continuously. More information regarding the EUVO 561/2006 is listed under the point Fine Art Transport.

For summing up the soft and hard facts, with reference to the Art handling/transport there have to be considered some decisive points. Firstly, in my opinion the most important element of handling and the transport of art is the communication and especially the teamwork in the company. In order to avoid unnecessary unpacking, unwrapping, loading/unloading processes, actions have to be well-thought. This brings us to the second element of Art Handling: Planning in advance. Managing and planning steps in advance might reduce complexity and unnecessary risks. The rule: "Limiting transfers, limits the risk of damages", has confirmed as valid in the last years of business. Also between the operations of packing and unpacking, it may help to keep three steps in mind: Measuring, Packing and after that labelling. With reference to that, last years' experience has confirmed that

también un factor esencial del negocio. Esto me lleva a los factores absolutos. Gracias a una buena red de comunicación interna y externa la empresa puede lograr una ventaja competitiva. La comunicación externa está relacionada con museos y otros socios, así como alianzas y convenios. La comunicación interna se asocia con los diferentes departamentos de una empresa de transporte de arte; no se deben subestimar los beneficios de una comunicación interna coherente entre organizadores, contables, etcétera, así como con los clientes, artistas, museos u otras instituciones. Los distintos departamentos de las empresas de transporte de arte están todos conectados y han de trabajar en estrecha colaboración; para *Museumspartner* es muy importante que nuestros empleados estén en contacto, incluso entre diferentes departamentos. ¿Por qué? Un buen ambiente de trabajo y una buena comunicación pueden prevenir algunos errores evitables y, además, ¿quién quiere trabajar en una empresa con un ambiente desagradable? Puede ser muy motivador para los demás empleados el compartir su propia experiencia como alto directivo de la empresa de forma regular, y también para otros cargos de la misma, y siempre debería estar dispuesto a adquirir conocimiento especializado de forma autónoma. Como ya se ha subrayado, la mano de obra es muy importante para el éxito de una empresa; por este motivo, se la debe tratar como tal y hacer que se involucre en los procedimientos y decisiones más importantes que lleva a cabo la alta dirección. Además, es muy importante ofrecer cursos para que sigan formándose. Todos los empleados deben estar al día en las últimas regulaciones y leyes. Por ejemplo, el EUVO 561/2006 incluye algunas determinaciones sobre tiempos de conducción, pausas y períodos de descanso, etcétera. Del mismo modo, también los procedimientos de control y sanciones por violación se encuentran regulados. El transporte de arte, como ya he dicho antes, es un negocio poco fluctuante, y por ello es importante informarse continuamente sobre los cambios en las regulaciones y también sobre las últimas tendencias en investigaciones y progresos. En el apartado "Transporte de arte" se proporciona más información sobre el EUVO 561/2006.

Para resumir los factores relativos y los absolutos, hay algunos aspectos decisivos que se deben tener en cuenta con respecto al transporte y la manipulación de arte. En primer lugar, en mi opinión el aspecto más importante en la manipulación y el transporte de arte es la comunicación y sobre todo el trabajo en equipo en la empresa. Las acciones tienen que estar bien calculadas para evitar desembalar, desenvolver o realizar procesos de carga y descarga innecesarios. Esto me lleva al segundo aspecto de la manipulación de arte: planificar con antelación. Gestionar y planificar los procesos por adelantado puede reducir la complejidad y evitar riesgos innecesarios. La regla "La limitación de traslados limita el riesgo de daños" se ha confirmado en los últimos años de actividad. También puede ser de ayuda para las operaciones de embalaje y desembalaje tener en mente estos tres pasos: medir, empaquetar y después etiquetar. En cuanto a este respecto, la experiencia de los últimos años ha confirmado que el etiquetado de las cajas u objetos con las instrucciones de seguridad y alguna información sobre los objetos en sí permite que la manipulación de arte sea más eficiente y precisa y, además, se reducen la complejidad y los costes. En tercer lugar, al transportar los objetos asegúrese de que todo el mundo cumple ciertas normas. A pesar de que un objeto puede ser muy ligero es recomendable utilizar cuando se requiera más manos o más personas para llevar las cajas. Como

Fig. 1. Teamwork. Transport and handling of artwork.

Fig. 1. Equipo de trabajo. Transporte y manipulación de obras de arte.





labelling the crates or objects with safety instructions and some information about the objects itself enables the Art Handling to be more efficient, more accurate and furthermore it reduces complexity as well as costs. Thirdly, when transporting the objects, get sure that some rules are observed by everyone. Even though an object might be very lightweight use more hands or when it is required more persons to carry the crates. As I already mentioned, gloves are very important while moving the objects. The two figures above emphasise the importance of teamwork. As you can see from the images (Fig. 1 and 2), the whole team of Museumspartner wear white gloves and appliances for stabilizing the artwork of Feuerstein. An example for a further rule of loading objects is the loading security. Objects should be arranged in transfer direction, so that the accelerating force is reduced in reference to the objects. If it is possible, the objects should be placed in a central loading position.

Another tip is to support the object from the base. Lifting crates from rims or handles may lead to a disaster. Mostly, rims or other indirect materials are not very stable. We, Museumspartner ensure high quality of crates. We take it seriously to transport the goods very mindfully and carefully. We are setting high value on stable crates or packages to reduce the risk of damage or unsatisfied customers/artists. I will go into more detail about this topic later on. Carefully transportation, loading/unloading and movement of objects is very important. Usually, the safest position for objects is the display orientation. Paintings and prints are normally displayed off upright. Furniture are basically placed side on inverted. It is common to display other objects flat on the floor. In addition to these facts, fixing the works with care is indispensable. Wrapping and packing objects with care seems at first glance to be unnecessary, but the fact is, that wrapping carefully is safer and furthermore it makes a good impression of careful treatment of objects.

## Facilities

When establishing a fine art transport company you are also obliged to store some objects during a transportation process. Regarding this issue, you have to consider a lot of decisions. You have to decide on things like building construction of a warehouse, fire detection, access control, inventory and the proper storage of objects and additionally you have

ya he mencionado, los guantes son muy importantes cuando se manipulan los objetos. Las dos imágenes anteriores (Fig. 1 y 2) hacen hincapié en la importancia del trabajo en equipo. Como se puede ver en ellas, todo el equipo de *Museumspartner* utiliza guantes blancos y aparatos para la estabilización de la obra de Feuerstein. Un ejemplo de una regla adicional a la hora de cargar objetos es la seguridad de carga. Los objetos han de disponerse en la dirección del traslado, de manera que la fuerza de aceleración se reduce en referencia a los objetos. Si es posible, los objetos se deben colocar en una posición de carga central.

Otro consejo es apoyar el objeto desde la base; levantar las cajas por los bordes o asideros puede conducir al desastre, puesto que generalmente los bordes y los materiales indirectos no resultan muy estables. En *Museumspartner* garantizamos el uso de cajas de alta calidad y nos tomamos en serio el transporte meticuloso y cuidadoso de las mercancías; consideramos imprescindible el uso de cajas o embalajes estables para reducir el riesgo de daños o de clientes y artistas insatisfechos. Más adelante profundizaré un poco más en este tema. El transporte delicado, la carga y descarga y el movimiento de los objetos son muy importantes. Por lo general, la posición más segura para los objetos es la orientación de exposición. Las pinturas y grabados se exponen normalmente en posición vertical; lo mismo ocurre con los muebles, y también es común disponer algunos objetos en el suelo. Además de esto, es indispensable instalar las obras con cuidado. Aunque pueda parecer innecesario envolver y embalar los objetos con mimo, está demostrado que de esta forma la seguridad es mayor y, además, se da una buena impresión del tratamiento que se les dispensa a los objetos.

## Instalaciones

Al montar una empresa de transporte de obras de arte usted también tiene la obligación de almacenar algunos objetos durante el proceso de transporte; para ello es necesario tener en cuenta una gran cantidad de decisiones, como la construcción de un depósito, la alarma de incendios, el control de acceso, el inventario y el almacenamiento adecuado de los objetos, además de la necesidad de informarse sobre las normas generales. En el siguiente apartado del artículo voy a darle algunos apuntes que pueden servir de inspiración:

En primer lugar, un depósito de arte seguro es algo básico. El depósito deberá estar construido con materiales consistentes; es muy importante que el depósito sea resistente al fuego y que esté clasificado como ignífugo. Además, no debe incluir ninguna tubería que transporte agua a través de las áreas de almacenamiento. Todos estos son ejemplos para reducir el riesgo de tener que recurrir al seguro. Si se dañan las tuberías de agua, por ejemplo, las pérdidas serían inmensas, sobre todo cuando se está almacenando un objeto muy famoso, como puede ser un Picasso. Por estos motivos, también es muy importante tener un seguro de confianza, pero trataré ese tema en mayor profundidad más adelante.

En segundo lugar, asegúrese de que el depósito está equipado con un sistema de detección automática de incendios en regla. Los extintores adecuados u otros sistemas de extinción de incendios deben estar localizables en todo momento en el depósito. Además, es necesario un sistema certificado de alarma con conexión permanente a las comisarías o centros de seguridad más cercanos (por ejemplo, sistemas de videovigilancia). El depósito de *Museumspartner* permite un acceso seguro, así como sistemas de carga y descarga fiables, persianas enrollables, rejilla de metal y, como he men-

Fig. 2. Displaying and placing artwork.  
Fig. 2. Instalación de obras de arte.



to figure out general policies. In the following part of the article, I will give you some inspirational inputs:

First of all, a secure art warehouse is the A-and-O. The Warehouse should be constructed of substantial materials. It is very important that the warehouse is fire resistant or respectively and non-combustible rated. Furthermore, the warehouse should not include any water carrying pipes through storage areas. These are all examples for lowering your risk of having an insurance case. If the water pipes for example will be damaged, the amount of loss would be enormous, especially when you are storing a very famous object like a Picasso. For this reasons it is also very important to have a reliable insurance, but I will go into more detail about this topic later on.

Secondly, get sure the warehouse is equipped with an automatic fire detection system which is up-to-date. Adequate fire extinguishers or other fire suppression systems should be reachable at any time in the warehouse. Moreover, a certified alarm system with a permanent link to manned the nearest police or security stations (for example CCTV System Recording) is necessary. The Museumspartner warehouse enables secure access as well as highly secures unloading/loading access, rolling shutter, a metal grate and as I mentioned earlier a strong room, constructed of substantial materials.

Another basic equipment is the access control. The company should ensure that just designated staff is permitted to have access to the storage. Due to that, the access of the Warehouse of Museumspartner is controlled by means of electronically-regulated motorised locking systems. Moreover, the Warehouse is equipped with a covered outdoor area, secured with barred gates and external cameras. When handling with objects, a high quality camera control should be standard to record each access.

To get sure, that we will not lose the overview of object movement, we control and document every object movement. A perfect fine art transport company always knows where the objects and also where their cases are located at. While storing the objects you have to consider that you have to be in an ownership of appropriate handling equipment, but you also have to bear in mind that you should follow some general rules like no direct storage of objects on the floor. So as you can see, there are a lot of things you have to take into account. After some years' experience it has accredited, that setting up some general policies is indeed necessary. Policies like, No smoking, no food or liquid, no external equipment and Pest Control will cut the risk of damaging high quality objects.

So summing up, there are a lot of things to consider. In the course of this, there are high investments necessary. In the following part, I will give you a short example of our art warehouse in Western Europe. This warehouse located in Innsbruck exclusively stores art objects. The Warehouse is equipped with:

- Automatic fire protection system (direct link to the nearest fire station), including adequate fire extinguishers/fire suppression systems
- Construction of substantial materials, fire resistant construction
- Climate control system
- CCTV surveillance
- Security alarm system (direct link to the nearest police station)
- 24 hour guard duty on request

cionado anteriormente, un espacio resistente, construido con materiales consistentes.

Otro equipamiento básico es el control de acceso. La empresa debe garantizar que solo se le permite el acceso al almacenamiento al personal designado. Por este motivo, el acceso al depósito de *Museumspartner* se controla por medio de sistemas de cierre motorizados y regulados electrónicamente. Asimismo, el depósito está equipado con una zona exterior cubierta, protegida con portones enrejados y cámaras externas. Se realiza un control por cámara de alta calidad para registrar cada acceso mientras se manipulan los objetos.

Para cerciorarnos de que no perdemos la visión general durante la manipulación del objeto, controlamos y documentamos cada movimiento que realiza. Una empresa perfecta de transporte de obras de arte siempre sabe dónde están los objetos y también sus cajas. Cuando se almacenan los objetos es necesario estar en posesión del equipamiento para una correcta manipulación, pero también hay que tener en cuenta que debe seguir algunas normas generales, como no dejar los objetos directamente en el suelo. Habrá observado ya que hay una gran cantidad de elementos a tener en cuenta. La experiencia de algunos años ha demostrado la necesidad de establecer algunas normas generales, tales como la prohibición de fumar o de introducir comida, líquidos o equipamiento externo y llevar un control de plagas, que reducirá el riesgo de estropear objetos de gran valor.

En resumen, son muchos los factores que deben considerarse. En todo este proceso es necesario realizar grandes inversiones. En la siguiente parte voy a presentarles una pequeña muestra de nuestro depósito de arte en Europa occidental; este depósito situado en Innsbruck almacena exclusivamente objetos de arte, y está equipado con:

- Sistema automático de protección contra incendios (línea directa con el servicio de bomberos más cercano), extintores y sistemas de extinción de incendios adecuados incluidos
- Estructura de materiales sólidos y resistente al fuego
- Aire acondicionado
- Sistema de videovigilancia
- Sistema de alarma de seguridad (línea directa con la comisaría más cercana)
- Posibilidad de servicio de vigilancia las 24 horas
- Zona exterior con cubierta, protegida con portones enrejados, cámaras exteriores, persianas enrollables y rejas de metal
- Control de acceso mediante cerradura motorizada de control eléctrico

**Inversiones:** como ya he indicado, los depósitos generan continuamente grandes inversiones y elevados costes. En primer lugar, las operaciones de manipulación están asociadas a gastos elevados. La manipulación o manejo incluye todos los gastos relacionados con el movimiento de los objetos dentro y fuera del depósito. Además, los objetos han de ser colocados correctamente y etiquetados de modo que todo el mundo sepa dónde se encuentran. Esto puede ser muy importante también para la compañía de seguros y para el mismo artista. Es también de vital importancia la comprobación de los objetos. ¿Están en el mismo estado que cuando los dejaron los clientes? ¿Hay algún daño notable en las cajas y embalajes? Esta pregunta no debería ser necesaria, pero este paso es también de vital importancia por si se necesita recurrir al seguro; la comprobación de los objetos antes de

- Covered outdoor area, secured with barred gates, external cameras, rolling shutters, metal grate
- Access control by means of electronically-regulated motorised locking

**Investments** - As I already mentioned above, warehouses are raising high investments and high continuously costs. Firstly, handling operations are associated to high expenses. The point handling includes all expenses related to the movement of objects in and out of the warehouse. Furthermore, the objects have to be placed correctly and marked so that everybody knows where the objects are located. This might be also very important for the insurance company and the artist itself. It is also a very crucial and a time intensive step to check the objects. Are they in the same condition when they left the clients? Are there any damages on the packaging and crates notable? This question should be excluded. This step is very important also due to an insurance case. Checking the objects before storing them, might prevent the company against a further damage or non-coverage through the insurance company. Moreover, when storing the objects, the exact location has to be entered into the Information Technology System. This is very helpful to make it possible for everybody to track the objects or crates. Did you ever figure out how much time you spent on searching objects or crates? This problem might solve a suitable IT-program. It might also prevent you of misunderstandings between departments. In Addition to that, you can get sure that the object is placed correctly and might be sent immediately back to the clients or to a museum if they need it. A second component of the costs of a warehouse is the so-called TIC. TIC stands for Total Inventory Cost. These expenses are associated to the stockpiling and in general to the stocking costs. Normally the costs of the storage are indicated as a percentage rate of the inventory value. It is vast, that the storage costs are basically representing approximately 25 % of the existing inventory value. The third cost type results from the operations administration. These costs include expenses for line supervision, clerical efforts, information technology, supplies, insurance and taxes. Warehouse costs include as well general administrative expenses. Those are costs which are difficult to allocate to a specific warehouse. It includes costs like expenses for the general management, non-operating staff and general office expenses. The amount of the rate of the allocation to these expenses should be made in order to commercial judgments.

Before establishing a warehouse a lot of facts should be considered. Questions like: "Do we have enough financial resources to build a warehouse and to hold it?", "When does mechanization makes sense?" Moreover, I can recommend to firstly calculate all detailed costs for the next few years and to compile in order to the calculation a comprehensive financial plan. Basically, costs of the warehouses are underestimated and can be turned rapidly into a viewless drama for the company. You should not forget the fact that the establishment of a warehouse does not only arise costs like the above mentioned. There are also high investments to make before the implementation starts. Examples for those costs are expenses for diverse machines like a forklift truck and in course of this also costs of the depreciation. Additionally to machines and the depreciation of the building itself and the machines, the warehouses have to be equipped with modern alarm systems against fire or theft, cameras, precaution measures, Human Resources, et cetera.

almacenarlos puede evitarle a la empresa un daño adicional o problemas con la cobertura del seguro.

Además, cuando se almacenan los objetos, se debe introducir el lugar exacto en el sistema informático. Esto es muy práctico para que todo el mundo sea capaz de realizar un seguimiento de los objetos o cajas. ¿Alguna vez ha calculado la cantidad de tiempo que ha gastado en la búsqueda de los mismos? Este problema se podría resolver con un programa informático adecuado y también se podrían evitar malentendidos entre los departamentos. Además de eso, es una garantía de que el objeto queda correctamente acomodado, y puede enviarse de nuevo inmediatamente a los clientes o al museo si así lo requieren. Un segundo componente de los costes de un depósito es el llamado CTI, que significa Coste Total de Inventario. Estos gastos están asociados con el almacenamiento y con sus costes generales. Normalmente los costes del almacenamiento se indican como un porcentaje del valor de inventario y representan aproximadamente el 25% del valor del inventario existente. El tercer tipo de coste es el resultante de la administración de operaciones. Estos costes incluyen los gastos de supervisión de línea, trabajo de oficina, informática, suministros, seguros e impuestos. Los costes de almacenamiento incluyen también los gastos administrativos generales, que son gastos difíciles de asignar a un depósito específico. Incluye algunos costes como los gastos de gestión general, el personal no operativo y los gastos generales de oficina. Se debe calcular el importe de la tasa de estos gastos para poder realizar juicios comerciales.

Existen numerosos factores que debemos tener en cuenta antes de montar un depósito; preguntas como: "¿tenemos suficientes recursos financieros para construirlo y mantenerlo?" o "¿tiene sentido la mecanización?". Asimismo, recomiendo calcular primero todos los costes detallados de los próximos años y redactar un plan financiero completo para unirlos a estos cálculos. En general, los costes de los depósitos suelen subestimarse y se pueden convertir rápidamente en un problema sin salida para la empresa. No hay que olvidar el hecho de que el establecimiento de un depósito no genera solo los costes que acabamos de mencionar. También hay que realizar grandes inversiones antes de ponerlo en marcha; algunos ejemplos de estos costes son los gastos en maquinaria, como puede ser un montacargas, y, en el transcurso, también los costes de depreciación. Además de las máquinas y la depreciación del edificio en sí y de las mismas máquinas, los depósitos tienen que estar equipados con modernos sistemas de alarma contra incendios o robo, cámaras, medidas de precaución, recursos humanos, etcétera.

**Riesgos:** habilitar un depósito implica muchos riesgos. En primer lugar, la tasa de utilización supone una gran cantidad de posibles amenazas. Los costes variables no son tan flexibles como parece. Por ejemplo, en temporadas de pocos encargos la mano de obra no tiene trabajo; sin embargo, los salarios han de pagarse igualmente debido a que la administración no despedirá a los empleados con experiencia, sobre todo cuando se sabe que serán necesarios en el futuro. Además de eso, la manipulación de objetos requiere una mano de obra altamente cualificada y con experiencia. Sería inaceptable para el sector del transporte de arte seguir la tendencia de contratación de empleados temporales en lugar de trabajadores a tiempo completo. La contratación de un empleado a tiempo parcial como puede ser un estudiante podría conducir a un mayor riesgo y menor eficiencia. El riesgo relacionado con la tasa de utilización tal y como se explica según la

**Risks** - Establishing a warehouse entails a lot of risks. Firstly, the rate of utilization brings a lot of possible threats. Variable costs are not that flexible as they seem to be. In times of poor order situation, the labour for example is underemployed. Nevertheless wages have to be paid anyway, because the management will decide against the elimination of experienced employees, especially when it is realistic that they will be needed in the future. In Addition to that, handling of objects requires a highly educated and experienced labour. Following the trend of the election of staffing service employees instead of full time workers would be for the fine art transport branch unacceptable. Hiring a permanent part time employee such as students might lead into a higher risk and to less efficiency. The risk related to the rate of utilization as explained on the basis of work force is also relevant for fork lifts or other machines. Secondly, the risk of errors and possible damages is hard to eliminate completely. In order to some risk management tools and systems like the Global Risk Assessment Platform of AXA Art might reduce the risk, but it seems to be very difficult to be able to eliminate all risks of warehouses completely. Due to these difficulties, it is recommendable to estimate the risk costs as a percentage of the total warehouse costs. Basically, the operation managers are responsible for a realistic estimation. Normally, they can assess the costs on the basis of commercial judgments and on past experience. For example, a company analyzed their cost structure of the previous years and they have to note a cumulative case of damage of in average 2.5 % per year. On the basis of these operating figures, the operation manager is able to consider this ratio as the estimated risk factor for the next year. The management will repeat this procedure year for year and is able to figure out a relatively plausible factor of risk. So the company is able to indicate the risk factor as a percentage of the total warehouse costs. In some branches there are defined categories of averaged percentages of risk factors. However, this seems to me for the fine art transport industry very unrealistic. Due to the different and complex operations, it is not possible to standardize the risk factors, in particular because of the high significance of Human Resources, as the warehouses are not mechanized.

Moreover, methods in order to reduce the risks and - to that effect - also costs might be including as well. Alternatively or additionally, the costs might also be included in the size of the mark-up.

**Accidents** – When employees working in the warehouses and with the objects it might happen that they get “too” used to the equipment. In other words, on the one hand they are getting used to it and in course of this also more efficient. On the other hand, it might also happen that they tend to underestimate the dangers associated with heavy machines. With reference to the weekly fatality/catastrophe report compiled by OSHA, workplaces are nowadays safer as 43 years ago. Despite this, there is still improvement necessary. This report states that every day from 12 to 38 fatal injuries are notable. Moreover, a fact that seems very alarming is the high number of workers killed on the job. According to an OSHA study 43 years ago, an estimated number of 14,000 workers were killed due to a job accident every year. Nowadays approximately two workers are crushed to death per month. Certainly, work places fraught with high risk are influencing this number enormously and cannot be completely relate to this specific branch of fine art transport.

fuerza de trabajo también es relevante para los montacargas u otras máquinas. En segundo lugar, es difícil eliminar por completo el riesgo de errores y posibles daños. Algunas herramientas de gestión de riesgos y sistemas, como la Plataforma Global de Evaluación de Riesgos de AXA ART, podrían reducir el riesgo, pero parece muy difícil ser capaz de eliminar todos los riesgos de los depósitos por completo. Debido a estas dificultades, es recomendable realizar una estimación de los costes de riesgos en forma de un porcentaje de los costes totales del depósito; los gerentes son los responsables de realizar una estimación realista. Normalmente pueden evaluar los costes basándose en juicios comerciales y en la experiencia. Por ejemplo, una empresa ha realizado un análisis de sus costes de los años anteriores y ha observado un daño acumulativo de un 2,5% de media por año. Basándose en estas cifras, el gerente considera esta proporción como el factor de riesgo estimado para el próximo año, y repetirá este procedimiento cada año y será capaz de hallar un factor de riesgo relativamente razonable, de forma que la empresa sea capaz de contar el factor de riesgo como un porcentaje de los costes totales del depósito. En algunos sectores existen categorías definidas de porcentajes promediados de los factores de riesgo. Sin embargo, personalmente me parecen muy poco realistas para la industria del transporte arte; a causa de las diferentes y complejas operaciones, resulta imposible normalizar los factores de riesgo, en concreto debido a la gran importancia de los recursos humanos, ya que los depósitos no están mecanizados.

Además, también se pueden incluir los métodos para reducir los riesgos y, por lo tanto, también los costes. Los costes también podrían incluirse de forma alternativa o adicional en el margen de beneficio.

**Accidentes:** cuando los empleados operan en los depósitos con los objetos pueden llegar a acostumbrarse “demasiado” al equipamiento. En otras palabras, por un lado se habitúan al mismo y en el proceso adquieren mayor eficiencia; por el otro, también puede ocurrir que tiendan a subestimar los peligros asociados a la maquinaria pesada. Como se expone en el informe semanal de accidentes y mortalidad compilado por la OSHA (Administración de Seguridad y Salud Ocupacional de EE.UU.), las áreas de trabajo son en la actualidad más seguras que hace 43 años. A pesar de esto, todavía quedan mejoras por realizar. Este informe afirma que cada día entre 12 y 38 personas sufren heridas graves. Asimismo, un hecho que parece muy alarmante es el elevado número de trabajadores fallecidos en el trabajo. Según un estudio de la OSHA, hace 43 años alrededor de 14.000 trabajadores morían cada año debido a un accidente laboral; hoy en día, unos dos trabajadores mueren aplastados cada mes. No obstante, lo cierto es que las áreas de trabajo plagadas de grandes riesgos tienen un gran peso en esta cifra, por lo que no puede aplicarse por completo al sector del transporte de obras de arte. Aún así, el riesgo de accidentes es muy elevado y no debemos subestimar la posibilidad de que ocurran. En concreto, las cajas pesadas pueden provocar percances inesperados. Debido a esto, asegúrense de que los objetos pesados se colocan cuidadosamente para evitar que la carga esté inestable y para eliminar el riesgo de una caída de los estantes. Con el fin de evitar estas espantosas situaciones, es muy importante cerciorarse de que nadie subestima la posibilidad de que ocurran accidentes que pueden causar daños corporales. Asegúrense de que todo el mundo está capacitado para manejar maquinaria como el montacargas. Además, se podrían evitar accidentes

However, the risk of accidents is very high and we should not underestimate the possibility of it. In particular, heavy crates can lead to sudden accidents. Due to this, get sure that heavy objects are placed neatly to avoid a shifting load and to eliminate the risk from rolling off of shelves. In order to these frightening facts, it is very important to get sure that nobody underestimates the potential of bodily harms in order to accidents. Ensure that everybody is trained in the handling of machines like the forklift truck. Moreover, it might prevent them of an accident if they refresh their knowledge continuously. Offer some training where the workers have to attend. All employees should remain cautious and careful when operating in the warehouse at any time – also during lunch break. It can be essential to sometimes remind them that the work in the warehouse is combined to hazards. Employees working in the warehouses have to strictly follow all specific instructions provided for the equipment and for the specific warehouses. Set up some general rules, like do not leave any packaging material or some tooling equipment on the floor. It might prevent them of stumbling or slipping. The majority of workplace accidents happen due to tripping hazards. Especially in warehouses slipping and falling is a common cause of infringements. Additionally to all these threats, try to support employees by educating them about proper lifting techniques. A wrong handling with heavy objects might lead to pain and injury. Nonetheless, there are some techniques to avoid pain and unhealthiness. For sure, this is a topic which everybody should think by themselves. Though this will show your employees that you are caring about them and in course of this maybe they will also care about you, the company. Moreover, it is basic to have clearly marked exits and exit strategies in case of fire. Get sure that all workers in the warehouse are used to the exit strategies and moreover they should be able to act in a proper way (use of fire extinguisher et cetera). Moreover, the state building code provides determinations concerning inter alia escape routes. Certain laws should be strictly followed by a warehouse owner and their employees. To reduce the possibility of a fire, some things should be considered: avoid running electrical cords under carpets, damage cords in general, leaking flammable fluids, old extension cords, et cetera. Beside all these facts, it is easy to avoid the above mentioned dangers. Protect your workers. Keep in mind, that a safe warehouse is also more efficient in operations.

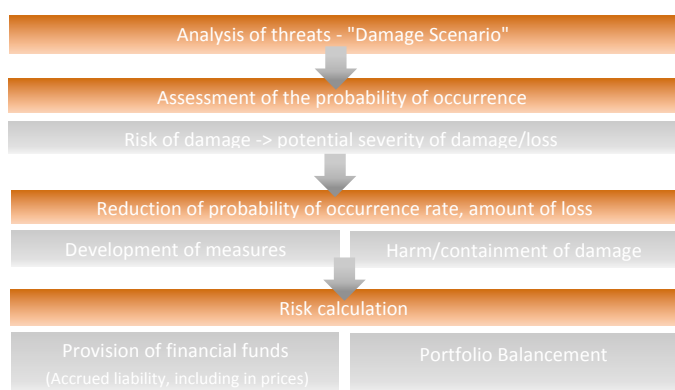
**Internal Risk Assessment** – A way of evaluating the risk is the Internal Risk Assessment. For the internal evaluation some mathematic knowledge's are necessary. Before starting with the actual Risk Assessment, the company has to handle with some preparation tasks. First of all, the company should identify the probability of the occurrence rate and the possible amount of loss/damage. This can be done in order to experience or to statistics (if not available data's compiled by the department of finances) of previous years. In course of not having any statistics available, IT-programs like STATA might help you to clearly represent the numbers. STATA – Data Analysis and Statistical Software - makes it possible to represent data's in a bar chart or other graphics. Moreover, the system is able to summarize data's and give you an overview with figures like the correlation of codes, Standard Deviation, the mean/ arithmetic value, the lowest and highest percentages and even more. In Addition to that, the risk can be classified into positive as well as negative influences. Positives influences should not be estimat-

si se actualizan continuamente sus conocimientos. Ofrezca algún tipo de formación obligatoria para los trabajadores. Todos los empleados deben ser cautos y cuidadosos en todo momento al operar en el depósito, incluso a la hora del almuerzo. Puede ser esencial recordarles que a veces el trabajo en el depósito conlleva ciertos peligros. Los empleados que trabajen en los depósitos deben seguir estrictamente todas las instrucciones específicas sobre el uso del equipamiento y de los depósitos. Es conveniente establecer algunas normas generales, como no dejar material de embalaje ni herramientas por el suelo, lo que podría evitar tropiezos o resbalones. La mayoría de los accidentes laborales ocurren debido a los peligros de tropiezos, especialmente en los depósitos, donde los resbalones y caídas son una causa común de percances. Además de todas estas amenazas, trate de apoyar a los empleados ofreciéndoles formación sobre las técnicas apropiadas para levantar objetos. Un manejo inadecuado de objetos pesados podría causar dolores y lesiones. No obstante, existen algunas técnicas para evitar el dolor y las enfermedades. Por supuesto, este es un tema que todo el mundo debe pensar por sí mismo, aunque así mostrará a sus empleados que se preocupa por ellos, y de esta forma tal vez ellos también se preocupen por usted y por la empresa. Asimismo, es fundamental tener las salidas correctamente señalizadas y un plan de evacuación en caso de incendio. Asegúrese de que todos los trabajadores del depósito conocen este plan y, además, son capaces de actuar de manera adecuada (uso del extintor de incendios, etcétera). Además, la ley de construcción del Estado facilita indicaciones relativas entre otras cosas a las vías de evacuación; el propietario de un depósito y sus empleados deben seguir estrictamente ciertas leyes. Para reducir la posibilidad de incendio, deben tenerse en cuenta ciertas consideraciones: evitar colocar cables eléctricos debajo de las alfombras, cables dañados en general, fugas de fluidos inflamables, alargadores viejos, etcétera. A pesar de todo esto, es sencillo evitar los peligros antes mencionados. Proteja a sus trabajadores. Tenga en cuenta que un depósito seguro también es más eficiente en sus actividades.

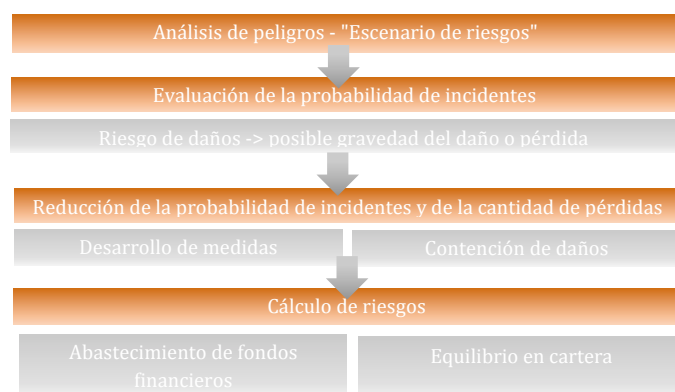
*Evaluación de riesgos internos:* una forma de calcular el riesgo es mediante la evaluación de riesgos internos. Para realizar esta evaluación interna son necesarios conocimientos matemáticos. Antes de comenzar con la evaluación de riesgos, la empresa ha de llevar a cabo ciertas tareas de preparación. En primer lugar, la empresa debe identificar la probabilidad de la tasa de incidencia y la posible cantidad de pérdidas y daños. Esto se puede hacer en base a la experiencia o a las estadísticas (si no se dispone de datos recopilados por el departamento de finanzas) de años anteriores. En el supuesto de no tener ninguna estadística disponible, programas informáticos como el STATA pueden ser de gran ayuda para representar las cifras. STATA (Análisis de Datos y Software Estadístico) hace posible la representación de datos en un gráfico de barras o de otro tipo. Asimismo, el sistema es capaz de sintetizar información y ofrecer una visión general con datos como la correlación de cifras, la desviación estándar, el valor medio o aritmético, los porcentajes de menor a mayor valor y mucho más. Además de eso, se puede clasificar el riesgo en influencias tanto positivas como negativas; las primeras no deben tenerse tanto en consideración como las segundas, aunque es de utilidad tenerlas en cuenta al analizar la tasa de riesgo, sobre todo para aprovechar dicha influencia positiva. Ejemplos de estas influencias serían la aportación de personal cualificado y profesional por parte de los clien-

ed as that high as negative aspects, but it will be helpful to consider it when analysing the rate of risk and especially in order to make use of the positive influences. Examples for positive influences would be the provision of educated and professional personnel by the clients or good conditions. Negatives aspects might be vandalism, assaults, fire, et cetera. After the preparation process the company will have enough data's to start with the mid-step process of the Internal Risk Assessment. The following table may give you an overview of the mid - process of the Risk Evaluation. At the beginning of the Internal Risk Assessment, the company has to figure out some possible threats. This step should be done in form of a "Damage Scenario" which should answer the question: "What might happen during the execution of a transport case?" Next step is the Assessment of the probability of occurrence. With which rate of percentage might enter a case of damage? For this step you need the knowledge of the standard deviation and the plausible amount of the expectancy. During the process of the Risk Assessment the Operation Management has also to figure out in which context the risks of damages and the potential severity of a loss are. Afterwards, the company has to find some solutions to reduce the probability of the occurrence rate or/ and the cut in the amount of loss. Due to that, some measures will be developed to harm or contain the damage. Finally, the risk can be calculated and demonstrated in numbers. Next step will include the tasks and Know-How of the department of accountancy. To hedge the risk and to ensure permanent liquidity, the provision of financial funds, for example in form of accrued liabilities or in course of an extra charge and the Portfolio Balancement to spread the risk are of high importance. This leads me to the post risk assessment. As I already said, the company should cover the possibility of dangers and losses. However, it is sure that the Fine Art Company should also try to improve the situation. So, next step is to figure out some recommendation to actively reduce or in the best case to eliminate the risk. More information you will find in the following part of this article with the subtitle "Security Measures". This illustration of the steps is for sure a simplified approach. In the reality, the procedure is more complicate and individual targeted.

tes o trabajar en buenas condiciones. Los aspectos negativos podrían ser vandalismo, asaltos, incendios, etcétera. Después del proceso de preparación la empresa contará con suficiente información para comenzar con el proceso intermedio de la evaluación de riesgos internos. La siguiente tabla le ofrece una visión general de dichos procesos intermedios. Al principio de esta evaluación la empresa ha de analizar algunos posibles peligros; este paso debe hacerse como un "escenario de riesgos", que ha de responder a la pregunta: "¿qué podría ocurrir durante la realización de un transporte?". El siguiente paso es la evaluación de la probabilidad de que algo ocurra. ¿Qué porcentaje podría considerarse un caso de daños? Para este paso es necesario conocer la desviación estándar y la cantidad de expectativa plausible. Durante el proceso de evaluación de riesgos el equipo de gestión ha de averiguar también en qué contexto se dan los riesgos de daños y la posible gravedad de las pérdidas. Posteriormente, la empresa debe encontrar soluciones para reducir la tasa de probabilidad y/o disminuir las pérdidas; con este propósito, se desarrollarán algunas medidas para contener los daños. Por último, el riesgo se puede calcular y mostrar en cifras. El siguiente paso incluirá las tareas y el saber hacer del departamento de contabilidad. El abastecimiento de fondos financieros es de gran importancia para cubrir riesgos y garantizar una liquidez permanente, por ejemplo, en forma de pasivos devengados o mediante sobrecargos y una cartera equilibrada. Esto me lleva a la evaluación de riesgos posterior. Como ya he dicho, la empresa debe cubrir la posibilidad de peligros y pérdidas; sin embargo, también la empresa de arte debería tratar de mejorar la situación. Por lo tanto, el siguiente paso es dar con algunos consejos para reducir de forma activa los riesgos o, en el mejor de los casos, para eliminarlos. Puede encontrar más información en el siguiente subapartado de este artículo, "Medidas de seguridad". Podemos observar en esta figura los pasos desde un enfoque mucho más simplificado, aunque en la realidad, el procedimiento sea más complicado y personalizado.



Mid steps of Risk Evaluation



Proceso de evaluación de riesgos

**Global Risk Assessment Platform** GRASP – Another way to calculate the individual risk of a warehouse offers AXA Art. A possible parameter for a save standard warehouse might give you a web-based risk management tool compiled by the insurance company AXA ART. Without a standard facility with optimized operations and policies, the safety of the content of the warehouses cannot be ensured and the countless treas-

**Plataforma Global de Evaluación de Riesgos (GRASP):** otro modo de calcular el riesgo particular de un depósito es el que ofrece AXA ART. Un posible parámetro para mantener seguro un depósito convencional podría ser el uso de una herramienta de gestión de riesgos en línea elaborado por esta compañía aseguradora. No se puede garantizar la seguridad de todo el contenido de los depósitos sin unas instalaciones adecuadas con unos procedimientos y normas optimizados, al igual que no se podrían asegurar las obras de arte ni su incalculable valor. En el negocio de las bellas artes, proporcionar un alto nivel de seguridad es algo elemental. Los clientes

ure of a work of art could not be guaranteed. In the business of Fine Art, providing a high security standard is the minimum of this business. The clients are setting great store by a safe handling with their objects, this includes a proper storing, handling process, packaging, monitoring, transport et cetera. In order to this, the art insurance company AXA Art developed a web-based global risk evaluation uniform, called GRASP. GRASP is the short form for Global Risk Assessment Platform. This instrument is compiled regarding a global risk management for underwriters concerning the risk assessment. The Platform is a system to evaluate the risk of both, warehouses and museum facilities worldwide. Purpose of this Standard is the verification of the handling activities and safety precautions of a building. The GRASP survey is a system intended to weight the question and answers so that the improvement is able to include priorities. It is a good criterion to ensure the safety of the works of art. This kind of risk assessment allows clients to choose the right warehouse for their objects. A management tool makes it possible for clients to track risk assessment survey programmes, conduct trend analysis, management reports across their risk profile and to manage mitigating actions. Moreover, the developed standards of GRASP are the basis for the European Standards CEN which I already mentioned earlier under the point quality standards. GRASP is not just a simple facility report, it concludes the wide range of experience of AXA Art and moreover it is working very fast. Normally the survey can be conducted in just one day. Furthermore, it will help all parties – the museums, artist, fine art transport companies and partners. The results of the survey might help the company, to raise awareness as well as motivation to improve specific risk areas, estimated by the GRASP as room of manoeuvre. Another advantage is the simple “Yes or No” format of the survey. The purpose of this kind of survey is to avoid subjective answers. The fact, that processes and functions of the organisation are demonstrated in binary format supports the statement that GRASP is setting high value on an objective risk evaluation. Furthermore, the GRASP evaluation process includes a lot of points such as Policies, Inspections, Electronic Security, Quality of Fire Detection and Suppression systems, Access Controls, Planning and Packing Processes, Inventory, Storage, Handling and Hanging and also Human Resources and the education of the employees as they are of high significance for the company are covered in the risk assessment of GRASP. These are all just some examples. GRASP considers a lot of more facts, which I will not list here, because it goes beyond this article. However, the assessment includes results from 1200 questions concerning security topics. Last but not least, if the system finished the risk assessment, GRASP will send you a short summary report including a scoring result with the schedule of all critical areas of your warehouse. In Addition to that, a list of recommendations to improve critical areas will be sent to to eliminate the risks as soon as possible in an efficient way and additionally in a simple way.

**Security Measures** - The purpose of the next part is in course to sensible your company of the topic security. Which measures should be considered to prevent the objects and what should be done to eliminate or reduce possible threats. Firstly, I want to point out, that coherent and adhesive measures are very essential in the business of fine art transport. Works of art are mostly mirroring high values and in a case of damage it cannot be replaced and substituted. So concisely said, guarantee high security warehouses, vehicles, transport pro-

le dan gran importancia al manejo adecuado de sus objetos, lo que incluye su almacenamiento, proceso de manipulación, embalaje, seguimiento, transporte, etcétera. Con este fin, la compañía aseguradora AXA ART ha desarrollado una plataforma global de evaluación de riesgos en línea, llamada GRASP por sus siglas en inglés (Global Risk Assessment Platform). La plataforma es un sistema para evaluar los riesgos de ambos, tanto de los depósitos como de las instalaciones de museos de todo el mundo, y su propósito es la verificación de las actividades de manipulación y de las medidas de seguridad de un edificio. El estudio de GRASP es un sistema con la función de valorar estos factores, de modo que las mejoras se conviertan en una prioridad. Es un buen criterio para garantizar la seguridad de las obras de arte. Este tipo de evaluación de riesgos le permite a los clientes elegir el depósito adecuado para sus objetos. Una herramienta de administración permite a los clientes realizar el seguimiento del estudio sobre la evaluación de riesgos, analizar tendencias e informes de gestión a través de su perfil de riesgos y gestionar medidas atenuantes. Además, las normas elaboradas por GRASP son la base de las normas europeas del CEN que ya he mencionado anteriormente en el apartado “Normas de calidad”.

GRASP no es solo un simple informe de instalaciones, es la muestra de la amplia experiencia de AXA ART y, además, funciona muy rápido; normalmente, el estudio se puede realizar en un solo día. Además, puede serle de ayuda a todas las partes: museos, artistas, empresas de transporte de arte y socios. Los resultados del estudio pueden ayudar a la empresa a concienciar y motivar para mejorar ciertas áreas específicas de riesgos que el GRASP calcula como margen de maniobra. Otra ventaja es el sencillo formato de “Sí o No” del estudio; el propósito de este tipo de estudio es evitar respuestas subjetivas. El hecho de que los procesos y funciones de la organización se muestren en formato binario demuestra la importancia que GRASP concede a una evaluación objetiva de los riesgos. Asimismo, su proceso de evaluación incluye una gran cantidad de factores como normas, inspecciones, seguridad electrónica, calidad de los sistemas de detección y extinción de incendios, controles de acceso, procesos de planificación y embalaje, inventario, almacenamiento, manipulación y exposición, así como recursos humanos y formación de los empleados, ya que son de vital importancia para la empresa. Estos son solo algunos ejemplos, puesto que GRASP considera muchos más factores que no voy a enumerar ahora, pues van más allá de este artículo. Sin embargo, la evaluación incluye los resultados de 1.200 preguntas relativas a temas de seguridad. Por último, pero no menos importante, cuando el sistema finaliza la evaluación de riesgos, GRASP le envía un breve informe resumido que incluye el resultado final con el listado de todas las áreas críticas de su depósito. Además de eso, le envía una lista de recomendaciones para mejorar dichas áreas y eliminar los riesgos tan pronto como sea posible de una manera sencilla y eficiente.

*Medidas de seguridad:* el siguiente apartado tiene como propósito concienciar a su empresa sobre la seguridad. ¿Qué medidas pueden tomarse para asegurar los objetos y qué se debe hacer para eliminar o reducir posibles amenazas? En primer lugar me gustaría señalar la importancia de adoptar y fijar medidas coherentes en el negocio del transporte de arte. Las obras de arte son en su mayoría de elevado valor y no pueden sustituirse ni reemplazarse en caso de dañarse. En resumen, garantizar una alta seguridad en los depósitos, vehículos, procesos de transporte, etcétera, puede ser una

cesses, et cetera might be a standard for clients like a museum, artists or other institutions to do business with your company.

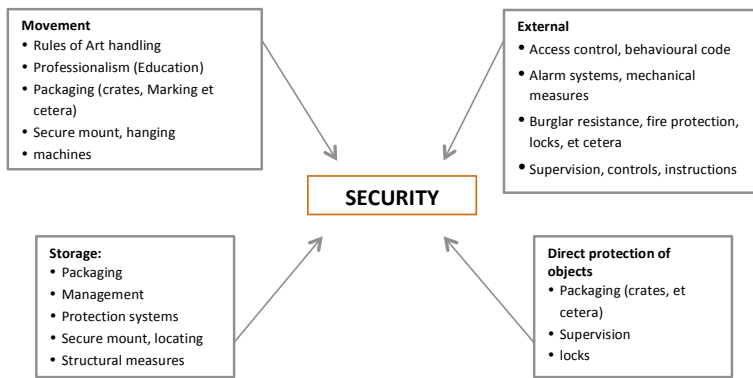


Fig. 3. Security measures.

The Illustration “Measures Security” above (Fig. 3) shows some procedures to ensure the highest level of security. The Figure includes four major points to guarantee surety. Firstly, the objects have to be directly protected by example crates or other packaging materials, through supervision of employees or additionally by locks on the crates. Secondly, when handling the fine art, the rules of Art handling are very important. Those “Rules of Art Handling” are stated under the point Experience and Abilities. Moreover, the employees should be knowledgeable of Art, Logistic -, and Transport procedures. Also when moving the objects, packaging is very crucial to ensure a safe transport or movement. Even if you are moving an object just a few metres, get sure to stabilize the works of art through crates or diverse packaging materials. In Addition to that, a secure mount and hanging should be guaranteed. In order to transport objects in a warehouse or to the vehicles, machines like a forklift truck may help you to move the objects carefully. The third point is the storing process. Whether while moving objects or storing objects, get sure to use the right packaging materials. Additionally, I listed the point Management. Due to experience, I can recommend to always use a Management System to record all the inbounds and outbound logistics, including the place of storage. It will help you, to reduce the time-intensity when storing objects intermediately. As I already stated in the second point (measures in movement), secure mounting and placement of objects are also in the storing process of high significance. Constructional measures should also be considered, especially when deciding to establish an own warehouse. In order to my experience, I can confirm the common statement: “The higher the friction factor, the lower the probability of a penetration of unauthorised persons.” Last but not least, external measures such as access controls, behavioural code, diverse alarm systems, burglar -, and fire resistance doors or windows, locks and in some cases supervisions are essential measures. Mechanical measures like alarm systems, but also burglar resistance doors, windows or building constructions in general are significant to avoid or at least to reduce the risk of an unauthorized entry. To strengthen the possibility of the security to avoid an unauthorised entry, resistant doors or high secure locks might help the security to grab the burglar at the site of crime. Due to this, it might also prevent your warehouse of a further break-in. Basically, it valid the fact that the more far away

norma esencial para clientes como un museo, artistas u otras instituciones a la hora de hacer negocios con su empresa.

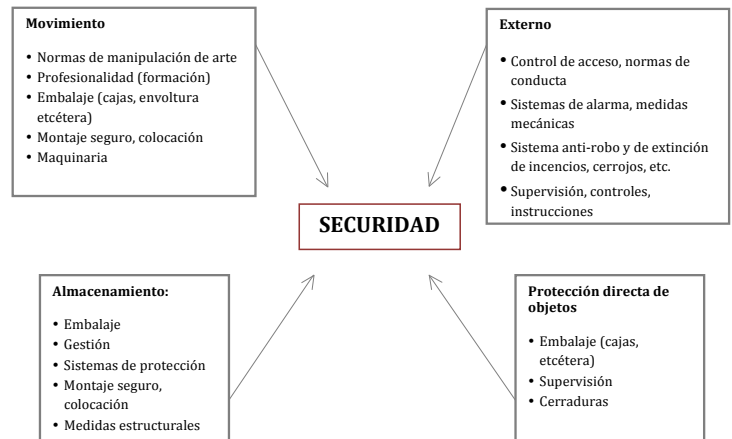


Fig. 3. Medidas de seguridad

La figura “seguridad” de arriba (Fig. 3) muestra algunos procedimientos para garantizar el máximo nivel de seguridad. La imagen incluye cuatro factores principales necesarios para esta garantía. En primer lugar, los objetos han de estar directamente protegidos por cajas u otros materiales de embalaje y también a través de la supervisión de los empleados o mediante cerraduras en las cajas; en segundo lugar, las reglas de manipulación de arte son muy importantes. Estas “normas de manipulación de arte” se encuentran incluidas en el apartado “experiencia y destreza”. Además, los empleados deben poseer conocimientos sobre arte, logística y procedimientos de transporte. El embalaje es igualmente crucial para garantizar un transporte o traslado seguro cuando se mueven los objetos. Incluso si se va a mover un objeto unos pocos metros, hay que asegurarse de estabilizar las obras de arte mediante cajas o diversos materiales de embalaje. Además de eso, se debe garantizar un montaje e instalación seguros. Maquinaria como los montacargas puede ser de gran ayuda para mover objetos con cuidado, sobre todo cuando se han de transportar por el depósito o a los vehículos. El tercer factor es el proceso de almacenamiento. Ya sea mientras mueve los objetos o los almacena, asegúrese de que se utilizan materiales de embalaje adecuados. Además, he incluido en la figura el factor “gestión”; les recomiendo por experiencia propia la utilización de un sistema de gestión para registrar toda logística de entrada y salida, lugar de almacenamiento incluido, lo que ayudará a reducir el tiempo de almacenamiento de objetos. Como ya he indicado en el segundo factor (normas de manipulación), también es muy importante durante este proceso realizar el montaje e instalación de los objetos de forma segura. Se deben considerar también algunas medidas constructivas, sobre todo cuando decidimos establecer un depósito propio. Puedo confirmar, basándome en mi experiencia, la afirmación común: “cuanto mayor sea el factor de fricción, menor será la probabilidad de penetración de personas no autorizadas”. Por último, pero no menos importante, resulta fundamental tomar medidas externas como controles de acceso, protocolo de conducta, diversos sistemas de alarma, puertas y ventanas antirrobo resistentes al fuego, cerraduras y, en algunos casos, vigilancia. Las medidas mecánicas, como son los sistemas de alarma, puertas y ventanas antirrobo o estructuras del edificio en general, son importantes para evitar o al menos reducir el riesgo de una entrada no autorizada. Algunos elementos



an alarm system of a building or the objects is placed, the faster occurs the alarm signal to the security and the faster happens the intervention.

To briefly summarize it, there are major points to consider when preventing threats. First of all, the compliance with the measures of behavioural codes, access controls, adjustment of alarm systems et cetera should be observed by each employee. The Management should raise awareness concerning the measures to ensure security and also regarding the raising possibility of damages/losses in case of non-compliance. Furthermore, get sure that the warehouses or other buildings respectively places of storages are equipped with alarm systems, but also with highly resistant constructions, doors, windows, to make it even more difficult to enter the building unauthorised. It will also help the security guardians to avoid a smash-and-grab raid. In condition to that, it is also very important to install the alarm systems in a way, so that they are triggering the alarm as soon as possible. Try to make it as difficult as possible – or better make it impossible to enter the buildings unauthorised. To conclude it, in course of experiences, I figured out the fact, that it is better to have fewer, but efficient measures, instead of having too many measures which are not complement and influencing each other in a negative way.

### Fine Art Transport

To ensure a safe and professional Transport, a well-equipped truck is the basis. Additionally, the fine art transport has to consider a lot of regulations and laws by the government. How long is the driver allowed to drive the truck? Are there some parking or driving areas permitted to pass? Who is liable for non-compliance of regulations or laws? In the European Union questions like this are answered by the EUVO 561/2006. This regulation concerns terms for all drivers, also for those who are non-permanent drivers. According to the EUVO 561/2006, the Regulation shall apply to the carriage by road of passengers by vehicles, which are able to transport more than nine persons including the drivers or otherwise the vehicle construction should have the intention to transport passengers. Additionally, the regulation also applies to the transportations of goods with an exceeded mass of the vehicles of 3,5 tonnes. To conclude it, all drivers of the transportation industry (of goods) are obliged to stick to these regulations. The so-called EUVO 561/2006 is a regulation (EC) No 561/2006 of the European Parliament and was published of the council on 15th March 2006. The regulation EUVO 561/2006 informs about the determinations referring driving times, breaks and rest periods, liability of transport undertakings, exceptions, control procedures and sanctions et cetera. For example in Chapter two, Article 6 and 7 are specifying the driving times as well as the predetermined breaks for the drivers:

#### Article 6

1. The daily driving time shall not exceed nine hours. However, the daily driving time may be extended to at most 10 hours not more than twice during the week.

2. The weekly driving time shall not exceed 56 hours and shall not result in the maximum weekly working time laid down in Directive 2002/15/EC being exceeded.

3. The total accumulated driving time during any two consecutive weeks shall not exceed 90 hours.

4. Daily and weekly driving times shall include all driving time on the territory of the Community or of a third country.

como las puertas de alta seguridad pueden ayudar a la seguridad a atrapar al ladrón en el lugar del crimen y reforzar las posibilidades de que se evite una entrada no autorizada. De esta forma podría prevenir posibles futuros robos en su depósito. Es más, podemos afirmar que cuanto más lejos del edificio o de los objetos se coloca el sistema de alarma más rápido llega la señal al centro de seguridad y antes ocurre la intervención.

En resumen, existen algunos factores esenciales que considerar al prevenir peligros. En primer lugar, todos los empleados han de cumplir el protocolo de conducta y vigilar los controles de acceso, el ajuste de los sistemas de alarma, etcétera. La administración debe concienciar sobre las medidas para garantizar la seguridad y también sobre la posibilidad de daños y pérdidas en caso de su incumplimiento. Además, cerciórese de que los depósitos u otros lugares de almacenamiento están equipados con sistemas de alarma, pero también con estructuras, puertas y ventanas altamente resistentes para que sea aún más difícil penetrar en el edificio sin autorización. También ayudará a los guardias de seguridad a evitar posibles asaltos. Con este objetivo, también es esencial instalar los sistemas de alarma de manera que se accionen tan pronto como sea posible. Trate de hacer lo más difícil posible el acceso no autorizado a los edificios (o incluso imposible). Para concluir, con el transcurso de los años me he dado cuenta de que es mejor contar con menos medidas pero más eficaces en lugar de tener demasiadas que no se complementan entre sí y que terminan por perjudicarse.

### Transporte de arte

Para garantizar un transporte seguro y profesional es esencial utilizar un camión correctamente equipado. Además, el transporte de obras de arte debe tener en cuenta una gran cantidad de normas y leyes del gobierno. ¿Cuánto tiempo se le permite conducir el camión al conductor? ¿Existen estacionamientos o áreas de conducción específicas para tal fin? ¿Quién es el responsable en caso de incumplimiento de las normas o leyes? En la Unión Europea este tipo de dudas se responden en el EUVO 561/2006. Este Reglamento hace referencia a todos los conductores, también a los temporales. De acuerdo con el EUVO 561/2006, este Reglamento se aplicará al transporte por carretera de viajeros en vehículos fabricados o adaptados de forma permanente para transportar a más de nueve personas, incluido el conductor, y destinados a tal fin. Del mismo modo, el Reglamento se aplicará también a los medios de transporte de mercancías con una masa máxima autorizada superior a 3,5 toneladas. Por último, todos los conductores de la industria del transporte de bienes están obligados a adherirse a estas normas. El llamado EUVO 561/2006 es un Reglamento (CE) nº 561/2006 del Parlamento Europeo que fue publicado por el consejo el 15 de marzo de 2006. El Reglamento EUVO 561/2006, informa sobre las normas referentes a la conducción, las pausas y períodos de descanso, la responsabilidad de las empresas de transporte, las excepciones, el control de procedimientos y sanciones, etcétera. Por ejemplo, en el segundo apartado, los artículos 6 y 7 especifican el tiempo de conducción, así como los descansos predeterminados para los conductores:

#### Artículo 6

1. El tiempo diario de conducción no será superior a nueve horas. No obstante, el tiempo diario de conducción podrá ampliarse como máximo hasta 10 horas no más de dos veces durante la semana.

#### Article 7

After a driving period of four and a half hours a driver shall take an uninterrupted break of not less than 45 minutes, unless he takes a rest period.

This break may be replaced by a break of at least 15 minutes followed by a break of at least 30 minutes each distributed over the period in such a way as to comply with the provisions of the first paragraph.

To exemplify you a typical day of a driver, here I would like to illustrate you a simple example. If the driver's day starts at 06:30 pm he or she may drive until 7:30 am. After this period he or she is obliged to take a break of minimum 11 hours.

06:30 in the morning      07:30 in the evening      06:30 pm  
/-----/-----/-----/  
During 24 h = daily rest period of 11 hours (enumerate from back)

For the organizers, it is very crucial to coordinate the driving time as well as the rest periods in coherence with these regulations. Drivers and the managers can be hold for liability.

Another important part of the regulations by EUVO 561/2006 is Chapter three. It determines the liability of transport undertakings:

#### Article 10

2. A transport undertaking shall organise the work of drivers referred to in paragraph 1 in such a way that the drivers are able to comply with Regulation (EEC) No 3821/85 and Chapter II of this Regulation. The transport undertaking shall properly instruct the driver and shall make regular checks to ensure that Regulation (EEC) No 3821/85 and Chapter II of this Regulation are complied with.

4. Undertakings, consignors, freight forwarders, tour operators, principal contractors, subcontractors and driver employment agencies shall ensure that contractually agreed transport time schedules respect this Regulation.

EUVO 561/2006 also mentions some exceptions like in *Article 11 of Chapter 4*:

2. El tiempo de conducción semanal no superará las 56 horas y no implicará que se exceda el tiempo semanal de trabajo máximo, fijado en la Directiva 2002/15/CE.

3. El tiempo total acumulado de conducción durante dos semanas consecutivas no será superior a 90 horas.

4. Los tiempos diario y semanal de conducción incluirán todas las horas de conducción en el territorio de la Comunidad o de un país tercero.

#### Artículo 7

Tras un período de conducción de cuatro horas y media, el conductor hará una pausa ininterrumpida de al menos 45 minutos, a menos que tome un período de descanso.

Podrá sustituirse dicha pausa por una pausa de al menos 15 minutos seguida de una pausa de al menos 30 minutos, intercaladas en el período de conducción, de forma que se respeten las disposiciones del párrafo primero.

Me gustaría ilustrar un día normal de un conductor con un sencillo ejemplo. Si el día del conductor comienza a las 18:30, puede conducir hasta las 7:30 de la mañana. Tras este período está obligado/a a hacer un descanso de un mínimo de 11 horas.

06:30                                  07:30                                  18:30 pm  
/-----/-----/-----/

Durante 24h el período de descanso diario es de 11 horas (enumerar desde la parte posterior)

Es fundamenta que los organizadores coordinen el tiempo de conducción, así como los períodos de descanso, respetando estas normas; son responsables de ello tanto los conductores como los gerentes.

Otra parte importante de las normas del EUVO 561/2006 es la referente al apartado tres, donde se determina la responsabilidad de las empresas de transporte:

#### Artículo 10

2. Las empresas de transporte organizarán el trabajo de los conductores mencionados en el apartado 1 de tal manera que estos puedan respetar las disposiciones del Reglamento (CEE) nº 3821/85 del Consejo y del capítulo II del presente Reglamento. Las empresas de transporte darán al conductor las instrucciones adecuadas y realizarán además controles regulares para garantizar el cumplimiento de lo dispuesto en el Reglamento (CEE) nº 3821/85 y en el capítulo II del presente Reglamento.

4. Las empresas, los expedidores, transitarios, operadores turísticos, contratistas principales, subcontratistas y agencias de colocación de conductores deberán garantizar que los horarios de transporte acordados contractualmente respetan el presente Reglamento.

EUVO 561/2006 también menciona algunas excepciones como en el artículo 11 del apartado 4:

Un Estado miembro podrá prever pausas y períodos de descanso mínimos más largos o tiempos máximos de conducción más cortos que los fijados en los artículos 6 a 9 en el caso de transporte por carretera efectuado íntegramente en su territorio. los Estados miembros tendrán en cuenta al hacerlo los convenios colectivos o acuerdos pertinentes celebrados por los interlocutores sociales. No obstante, este Reglamento deberá seguir siendo aplicable a los conductores que participen en operaciones de transporte internacional.

*Ejemplo del proceso de manipulación y transporte de arte de Museumspartner:* para ofrecerle una visión general de los



A Member State may provide for longer minimum breaks and rest periods or shorter maximum driving times than those laid down in Articles 6 to 9 in the case of carriage by road

undertaken wholly within its territory. In so doing, Member States shall take account of relevant collective or other agreements between the social partners. Nevertheless, this

Regulation shall remain applicable to drivers engaged in international transport operations.

**Example of Fine Art Handling/Transport processes by Museumspartner** - To give you an overview about the complex processes of a fine art transport company, here is an example how Museumspartner solves this issues: Museumspartner works on the basis of the regulation EUVO 561/2006, which I already mentioned above. We get sure that every employee, from the labour working in the office - the schedulers, controllers, managers et cetera - to the drivers, skilled labour concerning actions like the monitoring of works of art or the producer of specific cases and packaging knows the relevant ascertainment.

We accompany your artworks to their destination in the securest possible way. Professional care and personally tailored transportation in our alarm-safeguarded, climatically-controlled thermoinsulated fine art trucks specially equipped for art transportation with lifting platforms and air-suspension to guarantee diligently planned overland art transportation of the highest security standard. A global network of renowned partner companies facilitates the organisation of your air and sea freight shipments in accordance with our high standards. Two experienced art packers always travel on board of our fine art trucks. Both are expertly trained in packaging, installation, customs handling and fine art transportation. Furthermore, we are also happy to handle all organisational aspects for you, such as insurance issues, customs processing, import and export approvals for your artwork transportation. In order to guarantee the maximum possible level of security, our entire fleet is equipped with satellite-supported vehicle guidance systems, in order that the current location of the valuables can be checked at all times.

Our fine art trucks are equipped with modern technic. The fine art vehicle includes 55 mm isolated body reinforced and strengthened by thermally neutralized profiles. Moreover, the trucks contain specialized and multiple sealing systems fully alarm equipped and for sure rear view cameras. To eas-

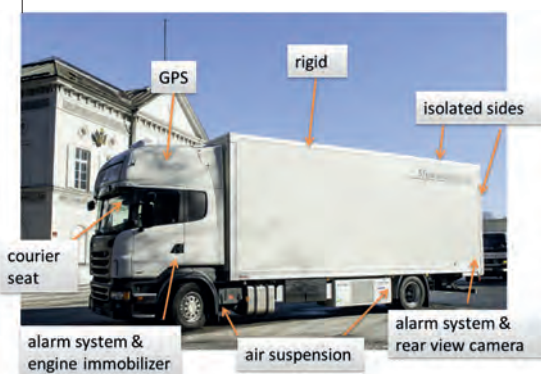
complejos procesos de una empresa de transporte de arte vamos a observar cómo se enfrenta *Museumspartner* a los mismos: el trabajo de *Museumspartner* se basa en el Reglamento EUVO 561/2006, que acabamos de mencionar. Nos aseguramos de que todos los empleados, desde los trabajadores de oficina (organizadores, controladores, directores, etcétera) hasta los conductores, y trabajadores técnicos (vigilantes de las obras de arte o los fabricantes de determinadas cajas) conozcan las verificaciones que deben realizarse.

Acompañamos sus obras de arte hasta su destino de la manera más segura posible. Ofrecemos una atención profesional y transporte a medida en nuestros camiones termoaislantes provistos de alarma de seguridad y control climático, que además se encuentran especialmente equipados para el transporte de arte con plataformas elevadoras y una perfecta suspensión para garantizar un trayecto por carretera cuidadosamente planeado y con las mejores medidas de seguridad. La red mundial de prestigiosas empresas asociadas facilita la organización de sus envíos por transporte aéreo y marítimo, conforme a nuestros altos estándares de calidad. Dos experimentados embaladores de arte viajan siempre a bordo de nuestros camiones, y ambos están perfectamente formados en el embalaje, instalación, trámite de aduanas y transporte de obras de arte. Asimismo, también nos encargamos por usted con gusto de todos los aspectos de organización, tales como las cuestiones de seguros, trámites de aduanas o permisos de importación y exportación para el transporte de sus obras. Con el fin de garantizar el máximo nivel posible de seguridad, toda nuestra flota está equipada con sistemas de guiado de vehículos por satélite, de modo que se puede comprobar en todo momento la ubicación actual de los objetos de valor.

Nuestros camiones de obras de arte están equipados con la tecnología más moderna. El vehículo incluye 55 mm de cuerpo aislado reforzado con unos laterales térmicamente neutralizados. Además, estos camiones cuentan con múltiples sistemas especializados de cierre y se encuentran totalmente equipados con alarmas y cámaras de visión trasera. Para facilitar la carga y descarga, los camiones de *Museumspartner* poseen un sistema elevador de gran tamaño con una plataforma elevadora de carga pesada de cinco metros cuadrados. Asimismo, los camiones cuentan con un sistema de aire acondicionado Thermo King, con ventilador de recirculación de aire para mantener una temperatura continua y adecuada y 60 metros cúbicos de volumen de carga con una altura de carga de 290 cm. Para garantizar la correcta inmovilización

**Figs. 4.** Fine art truck equipment.

**Figs. 4.** Equipamiento de camión para transporte de obra de arte.



**Figs. 5.** Inside view of the truck.

**Figs. 5.** Vista interior del camión.



**Figs. 6.** Climate control.

**Figs. 6.** Control climático.



ier the un- and uploading, trucks of Museumspartner contain an oversized lifting ramp with a five square meter heavy duty tail lift. Moreover, the trucks offer a Thermo King air conditioning system, recirculating air fan to secure consistent and reliable fine art climate and a 60 cubic meter of loading volume with a loading height of 290 cm. To get sure, that the objects are properly fixed, the trucks are equipped with special systems for crabbing. Operator's cabin offers space for two specialized drivers and two accompanying couriers. The above stated equipment's are related to a high amount of investment. In order to this article, I compared the investments for a special art truck with other vehicles: The average price for a normal truck is about € 100.000. A vehicle constructed especially for the transportation of furniture is priced with approximately €125.000 and a vehicle of Museumspartner raises asset related costs of about € 125.000. All of this indications are average prices.

Figures 4 to 6 are an example of one truck of our company, Museumspartner.

**Report of an employee** - In the following part you will be introduced in an example of daily duties of a scheduler of Museumspartner – Mag. Ursula Patauner, Art Historian:

Fine art transport companies are working together with museums, art galleries, but also with private collectors who send their artworks around the world. Most of the time, art works are travelling to exhibitions, but there are many other reasons, for example changes in ownership or restorations. The journey is exciting every time and quite a complex process. It's very important to be careful and to handle everything in the correct way. Usually you work with precious works of art and therefore the art handling is very important. The following example respectively description of a process of art handling and the fine art transport to an exhibition shows all the steps in a very demonstrative way.

First of all you need to clarify the best packaging (packing) for the artworks. There exist a lot of different methods, for example soft packaging, a special pallet, a simple transport crate, a thermal box or a climate box. After measuring the artwork, the production of the crate can begin. Fine art transportation companies use certified woods, museums' screw fittings, box handles, moisture barrier and an insulating interior insert. All these specifics guarantee a secure transport. Sometimes when the artworks are very special and not just a picture or a sculpture with normal dimensions, a local visit is necessary.

While the crates are being produced in the workshop, the colleagues in the office have to organize the transport. First of all the dates for pick-up and delivery have to be fixed. If the artworks are going to another country you often need a fine art export license. You have to apply this document at the offices of culture and it takes some time until you get it. Therefore it's important to start with everything in time. You will sure wonder about the insurance. Most of the time the museum or gallery covers the insurance. But also the transport company can offer insurance. As the organizer you have to check all these things. Especially when important artworks are shipped frequently, a courier (commissioned by the lender) travels to the destination to be present during the unpacking and hanging of the object at the museum. The courier also writes the condition report, can make pictures et cetera. The project leader in the office has to book trains, flights, hotels and other organizational stuff for the courier and organize a personal courier schedule with all the information about his journey.

que los objetos, los camiones están equipados con sistemas especiales de sujeción; la cabina del piloto ofrece espacio para dos conductores especializados y dos mensajeros. Todo este equipamiento conlleva una gran cantidad de inversión. Para poder ilustrarlo en este artículo, he realizado una comparación de las inversiones necesarias para un camión específico de arte con las de otros vehículos: El precio medio de un camión normal ronda los 100.000€; un vehículo especialmente construido para el transporte de muebles tiene un precio aproximado de 125.000€ y un vehículo de *Museumspartner* eleva el coste en alrededor de 125.000€ con los complementos relacionados; todas estas cifras son precios medios.

En las figuras 4, 5 a 6 observamos un camión de nuestra empresa, *Museumspartner*.

**Informe de un empleado:** en el siguiente apartado vamos a adentrarnos en las tareas diarias de un organizador de *Museumspartner*, la historiadora del arte Ursula Patauner:

Las empresas de transporte de arte trabajan en conjunto con museos, galerías de arte, y también con coleccionistas privados que envían sus obras de arte alrededor de todo el mundo. La mayoría de las veces, las obras de arte viajan a exposiciones, pero existen muchas otras posibles razones como, por ejemplo, cambios en la propiedad o restauraciones. El viaje es siempre emocionante y un proceso bastante complejo. Es muy importante tener cuidado y manipularlo todo de la manera correcta. Por lo general se trabaja con obras de arte muy valiosas, de ahí la importancia de su manipulación. En el siguiente ejemplo mostramos todos los pasos con claridad con una descripción del proceso de manipulación y transporte de unas obras de arte a una exposición.

En primer lugar es necesario elegir el embalaje más apropiado para las obras. Existen una gran cantidad de métodos, por ejemplo, con embalajes blandos, una plataforma especial, una simple caja de transporte, una caja térmica o una climatizada. Tras medir la obra ya se puede comenzar la fabricación de la caja. Las empresas de transporte de obras de arte utilizan maderas certificadas, atornillados de museos, cajas con asas, capas antihumedad y un interior aislante. Todos estos detalles son los que garantizan un transporte seguro. A veces se precisa una visita local si las obras de arte son muy especiales y no solo un cuadro o una escultura de dimensiones normales.

Mientras las cajas se fabrican en el taller, los compañeros tienen que organizar el transporte desde la oficina. En primer lugar se deben fijar las fechas de recogida y entrega. Si las obras viajan a otro país, normalmente se necesita una licencia de exportación de arte. Este documento se solicita en los ministerios de cultura y se tarda un poco en obtenerlo, por lo que es importante empezar con antelación. Seguramente se esté preguntando por el seguro. La mayoría de las veces el museo o la galería se encargan del seguro, pero también la empresa de transporte puede ofrecerlo. Como organizador usted ha de comprobar todas estas cosas. Cuando se envían obras de arte importantes, un mensajero (del contratante) se desplaza al destino para estar presente durante el desembalaje e instalación del objeto en el museo. El mensajero también escribe el informe del estado de las obras, hace fotografías, etcétera. El encargado del proyecto en la oficina tiene que reservar los trenes, vuelos, hoteles y otros elementos de organización para el mensajero y planificar su itinerario con toda la información sobre su viaje.

A veces, el mensajero también viajará a bordo del camión para estar al lado del objeto en todo momento y controlar

Sometimes a courier will also travel on board of the truck to be permanently next to the object and to observe every step in the journey. When a journey is too long for a one day trip, the truck needs to do an overnight stop in a storage (conditioned and secured) from a partner fine art transport company. A courier can also supervise a shipment via airfreight, so he gets access to the tarmac, can observe the loading et cetera and will have a flight on the same plane.

Artworks often need to be sent from the origin country through a transit country to a third country (country outside of the EU). Then you have to handle a customs clearance. You need a proforma invoice and a precise packing list with a description of the artwork, the value and the weight and number of Colli.

Finally arriving at the museum the artwork must acclimatize some hours before the unpacking and hanging can start. Art packers are always a pair and they are often responsible for the art handling at the museums: for the unpacking, hanging or installation of the objects. They also take care of the couriers and pay them their per diems. After the exhibition is over the whole process starts from the beginning and the return transport has to be organized. There are always surprises as no transport or artwork is the same, and so the job remains exciting.

### Insurance

The fine arts sector can record a significant growth over the last few years. Especially the demand in travelling exhibitions flourished. In connection with this fact, the issue insurance has evolved as well. The purpose of an insurance is to protect the works, but also to protect fine art handlers. The insurance of objects is a crucial step in the process of fine art handling/transport, for both parties – insurance companies/fine art transport companies as well as for the organisers of exhibitions and events. Therefore, it is important to consider the risks, but also broad information about the specific features of insurances regarding fine art handling. To get sure the company does have a comprehensive coverage of insurance of objects, it is again very crucial to work together with an expert in the topic insurance – respectively in insurance of works of art. In most cases, objects are usually obtaining a high intrinsic value. In order to this, it is difficult to carry out the value of these objects. However, it is of high importance when evaluating the coverage. The intrinsic value of the objects has to be carried out by qualified experts, as the estimated value will influence the coverage of insurance enormously. Otherwise it is also recommended to take the market price into account. Moreover, to determine the value, data's such as art catalogues, specialised reports or expert publications can be used for the determination of the insurance coverage based on the value of the objects. Another aspect that has to be taken carefully into consideration is the validation of the ability of the insurance company. A damage of an object, can lead to vast costs. Due to that, it is important that the insurance company is able to bear the costs in case of liability at any time. For getting sure the company is financial stable, ratings of agencies may help.

It is better to have insurance and not needing one, instead of needing insurance and not having one. We, Museumspartner always keep this phrase in mind. I already mentioned the significance of insurance. However, insurance of art is adhesive to a lot of important points. The company has to figure out a lot of issues: What happens if the in-

cada fase del viaje. Cuando un viaje es demasiado largo para completarlo en un día, el camión debe realizar una parada durante la noche en el depósito (acondicionado y asegurado) de alguna empresa de transporte socia. El mensajero puede supervisar también un envío a través de carga aérea, por lo que contaría con acceso a la pista de aterrizaje para vigilarla, etcétera, y tendría un asiento en el mismo avión.

A menudo es necesario enviar las obras desde el país de origen a través de un país de tránsito hasta un tercer país (fuera de la UE). En estos casos se debe realizar un despacho de aduanas; se necesita una factura proforma y una lista de contenido detallada con una descripción de la obra, su valor y peso y el número de bulto.

Finalmente, al llegar al museo las obras han de aclimatarse durante algunas horas antes de desembalarlas y colgarlas. Los embaladores de arte siempre trabajan por pares y normalmente son ellos los responsables de la manipulación de las obras en los museos: para el desembalaje, la colocación o la instalación de los objetos. También se ocupan de los mensajeros y les pagan por día. Cuando termina la exposición se reinicia todo el proceso desde el principio y se tiene que organizar el transporte de regreso. Siempre hay sorpresas, puesto que ningún transporte de arte es igual, y por ello el trabajo siempre resulta emocionante.

### Seguro

El sector de las bellas artes ha registrado un crecimiento significativo en los últimos años y ha aumentado especialmente la demanda de exposiciones itinerantes. En relación con este hecho, el mundo de los seguros también ha evolucionado. El objetivo de un seguro es la protección de las obras, pero también proteger a los que las manipulan. El seguro de los objetos es un paso vital en el proceso de manipulación y transporte de arte para ambas partes, tanto para las aseguradoras y las empresas de transporte como para los organizadores de exposiciones y eventos. Por lo tanto, es importante tener en cuenta los riesgos, pero también informarse bien sobre las características de los seguros en cuanto a la manipulación de obras de artes. Para asegurarse de que la empresa tiene un seguro de objetos con una amplia cobertura, es también esencial trabajar con un experto en el tema. En la mayoría de los casos, los objetos poseen por lo general un gran valor intrínseco. Por ello resulta difícil calcularlo, aunque es de gran importancia para realizar la evaluación de la cobertura. El valor intrínseco de los objetos debe ser estimado por expertos cualificados, puesto que su estimación influirá enormemente en la cobertura del seguro. Por otra parte, también se recomienda tener en cuenta el precio de mercado. Además, para determinar el valor de los objetos se pueden utilizar datos tales como catálogos de arte, informes especializados o publicaciones de expertos para estipular la cobertura del seguro. Otro aspecto que hay que tener muy en cuenta es la confirmación de la capacidad de la aseguradora. Un objeto dañado puede ser causa de enormes costes y por ello es importante que la compañía de seguros sea capaz de asumirlos en cualquier momento en caso de necesidad. Las calificaciones de las agencias pueden ayudar a averiguar la situación financiera de la empresa.

Es mejor tener un seguro y no necesitarlo que necesitar uno y no tenerlo. En *Museumspartner* siempre tenemos esta frase en mente. Ya he mencionado la importancia de los seguros; sin embargo, este factor está relacionado con otros muchos. La empresa ha de desentrañar una gran cantidad de cuestiones: ¿Qué pasa si el instalador de nuestra empre-

staller of our company causes damage? Who is responsible for the costs? Do the parties provide an adequate insurance coverage?

THREATS
EXTERNAL Influences:
1. Mechanical damage
2. Chemical and biological damages
3. Wrong handling
4. Loading by vibration, impact load
5. Disadvantageous conditions of temperature (air humidity, climate in general)
6. Short-term changes in climate
7. Transportation
8. Finances



ACTIONS TO BE TAKEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminate risks of frictions, pressures, slices et cetera</li> <li>• Proper packing material and packing techniques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rational handling with well-educated employees, storage, machines</li> <li>• proper packaging</li> <li>• right packaging materials</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Right packaging</li> <li>• Proper way of storing objects and right kinds of transportation means</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alarm system against thefts, fire, et cetera</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficient Management and Operations</li> </ul>

The above shown illustration demonstrates examples for possible threats during the transportation process. The threats can be classified into eight categories. The direct damage consists of mechanical -, chemical- and biological damages. Risks of wrong handling and the threats of a shock/push or through vibrations can be categorized into encumbrance in order of transportation activities. Another threat might be the climate condition. Other risks like theft or fire should also be taken into account thoroughly. Last, but not least the risk of inadequate calculations of finances should also be considered. These threats bring me to the question: How can we reduce or even eliminate the dangers when handling with objects. Firstly, with reference to the direct damages, the fine art transport company should be able to eliminate the risks of frictions, pressures or slices by the right packing techniques and with the right packing materials. To reduce the impact of the inappropriate handling and loading with objects, the company has to ensure rationality according to the handling. This means, that the employees have to be well-educated in this branch. Moreover, the company has to provide efficient storage possibilities and machines. To

sa produce daños? ¿Quién es el responsable de los costes? ¿Ofrecen ambas partes una cobertura del seguro adecuada?

AMENAZAS
Influencias EXTERNAS:
1. Daños mecánicos
2. Daños químicos y biológicos
3. Manipulación incorrecta
4. Carga por vibración, impacto
5. Condiciones de temperatura adversas (humedad ambiental, ambiente en general)
6. Cambios de ambiente a corto plazo
7. Transporte
8. Fondos



MEDIDAS PREVENTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar el riesgo de fricciones, presiones, deslizamientos, etc.</li> <li>• Técnicas y materiales de embalaje adecuados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulación sensata con empleados cualificados, almacenamiento, maquinaria</li> <li>• Embalaje apropiado</li> <li>• Materiales de embalaje adecuados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embalaje correcto</li> <li>• Almacenamiento correcto de los objetos y medios de transporte apropiados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de alarma de incendios, antirrobo, etcétera</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones y gestión eficiente</li> </ul>

La tabla muestra algunos ejemplos de posibles amenazas que se generan en el proceso de transporte. Las amenazas se pueden clasificar en ocho categorías. El daño directo se divide en daños mecánicos, químicos y biológicos. Los riesgos de una manipulación inadecuada y de un golpe o empujón causado por vibraciones se pueden clasificar como eventualidad de las actividades de transporte. Otra amenaza son las condiciones climáticas y otros riesgos como el robo o incendio, que también deben tenerse en cuenta. Por último, pero no menos importante, el riesgo de un cálculo erróneo en las finanzas también ha de considerarse. Estos peligros me llevan a la pregunta: ¿Cómo podemos reducir o incluso eliminar los riesgos de la manipulación de objetos? En primer lugar, en cuanto a los daños directos, la empresa de transporte de arte debe ser capaz de eliminar los riesgos de fricciones, presiones o deslizamientos mediante unas técnicas de embalaje adecuadas y materiales de embalaje apropiados.

Para reducir el impacto de una manipulación y carga inapropiada de los objetos, la empresa ha de garantizar un procedimiento cuidadoso, lo que implica que los empleados deben tener una buena cualificación para este sector. Además, la empresa debe ofrecer posibilidades de almacenamiento y

enable the right air humidity and the proper temperature the right packaging as well as the proper way of storing objects and the right means of transportation are playing a significant role. In Addition to that, it is crucial to get sure that the object does not suffer of changes in climate, even if the climate changes are just short-term. Also short-term changes do have an enormous impact on the works of art and can cause damage. To protect objects against theft, fire or water alarm systems should be installed in warehouses, trucks or wherever the object is stored. Transporting objects is combined to a lot of investments. The company needs high technique valuable warehouses, special trucks, skilled labour, et cetera. Due to this, an efficient Finance Management and a Management of Operations to reduce unnecessary costs of actions is required.

The next part of this article includes information on what to do if there will be a case of insurance or respectively the right way to cooperate with an insurance agency/ company.

Although there is the possibility to minimize the risk through optimizing the processes, it is almost indispensable to eliminate the risk completely. The following table gives you an overview of the most important Do's and Don'ts:

Do's
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation of ALL parts of the damaged objects, if necessary also of the packaging</li> <li>• Mitigation of the damage/ prevention concerning further damages</li> <li>• Communication</li> <li>• Information of insurance case ALWAYS in written</li> </ul>
Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concealment - trying to fix the damage by themselves, no information to the insurance company</li> <li>• Giving not the full information, trying to demonstrate the case of damage nicer than the reality</li> <li>• Too late recognition and announcement</li> <li>• Agreement of insurance agency)</li> </ul>

The major mistakes, when having an insurance case, is to try to cover damage up. Before contacting their insurance partner, they try to fix it by themselves. However, this can lead to a lot of more problems. It can happen that the insurance partner is not able to cover the loss anymore. In case of damage, always tell it your insurance company immediately. Even if the damage seem not to be that significant. So get sure that everybody of the company knows the importance of the exposure of a damage case. Make it clear for every employee that this might prevent the company of a huge loss. Damages cannot be eliminated in every case – It can happen. In order to this, it is quite essential to deal with it in the right way. It might prevent the company of huge losses. Moreover, it is very significant to document all parts of the damaged objects. If necessary include also the packaging material into your documentation. For the insurance company it is important to know all facts and it might reduce some more unnecessary operations. If an object is already damaged, do everything you are able in order to mitigate the damage and to prevent further damages. To avoid conflicts, hand in the damage notification in written. Furthermore, get sure that

maquinaria eficientes. Tanto un embalaje adecuado como el correcto almacenamiento y los medios de transporte apropiados juegan un papel esencial para mantener una temperatura y humedad del aire adecuadas. Además de eso, es fundamental asegurarse de que el objeto no sufre cambios de temperatura, incluso si los cambios son solo a corto plazo; también los cambios a corto plazo tienen un enorme impacto en las obras de arte y pueden llegar a causarles daños. Para proteger los objetos contra posibles robos, incendios o inundaciones, se deben instalar sistemas de alarma en los depósitos, camiones o donde se vaya a guardar el objeto. El transporte de objetos conlleva una gran cantidad de inversiones. La empresa necesita depósitos de alta tecnología, camiones especiales, mano de obra especializada, etcétera. Por ello, se requiere una administración financiera eficiente y una gestión de operaciones para reducir costes innecesarios.

El siguiente apartado de este artículo incluye información sobre cómo actuar si se debe recurrir al seguro y la manera correcta de cooperar con una aseguradora.

Aunque existe la posibilidad de reducir al mínimo el riesgo a través de la optimización de los procesos, es casi indispensable para eliminar el riesgo por completo. La siguiente tabla proporciona una descripción general sobre lo que debe y no debe hacerse:

Sí
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de TODAS las partes de los objetos dañados</li> <li>• Disminución del daño/ prevención de futuros daños</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Información de la cobertura del seguro SIEMPRE por escrito</li> </ul>
No
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encubrimiento: tratar de arreglar el daño sin informar a la aseguradora</li> <li>• No aportar toda la información, intentar mostrar una situación mejorada</li> <li>• Reconocimiento y aviso tardíos</li> <li>• Acuerdo con la aseguradora</li> </ul>

El mayor error que se puede cometer cuando se debe hacer uso del seguro es tratar de encubrir los daños, tratar de solucionarlos uno mismo antes de ponerse en contacto con su aseguradora, puesto que puede conllevar una gran cantidad de problemas; puede llegar a ocurrir que la aseguradora ya no sea capaz de cubrir la pérdida. En caso de daños, es preciso avisar a su aseguradora inmediatamente, incluso si el daño no parece tan grave. Por tanto, asegúrese de que todo el personal de la empresa sea consciente de la importancia del riesgo que se corre en caso de daños. Que todos los empleados tengan claro que esto podría evitarle enormes pérdidas a la empresa. No siempre pueden eliminarse los riesgos por completo, los accidentes ocurren. Por ello es fundamental obrar de manera correcta. Asimismo, es muy importante documentar todas las partes de los objetos dañados. Si es necesario, se puede incluir también el material de embalaje en su documentación. Para la aseguradora es esencial conocer todos los hechos y podrían evitarse así algunas operaciones innecesarias. Si un objeto ya está dañado, haga todo lo posible para minimizar el daño y evitar otros daños mayores. Para evitar conflictos, entregue la notificación de daños por escrito. Asegúrese también de que

you have the full information of the insurance case and it is also very important to give all the information to the insurance company. It might have a big effect onto the insurance coverage if you do not give all the details.

**Example Insurance Museumspartner** - In order to these facts, Museumspartner works in cooperation with experts in insurance matters. We offer reasonable conditions for the insurance cover of your art pieces. Providing whole packages from comprehensive transport protection right through to all-risk – the so-called “nail to nail” insurance packages. With the expression “nail to nail” insurance is meant an all-around cover of the objects. In other words, the items are insured from the takeover place to the place of delivery until the return to the original location. Accordingly, the objects are also insured during the period the objects are on the premises of the customers. Basically the insurance should take any risk including physical damage or external influences such as damages from leak, contamination or pollution caused during the transport operations, exhibition periods and handling actions. Despite the broad insurance coverage, the fine art handling company is obliged to get sure that the objects are properly packed and fixed correctly. Furthermore, Museumspartner secures themselves through their General Terms and Conditions, shortly GTC. The following points are excerpts of the General Terms and Conditions of Museumspartner concerning the topics Liability and Insurance:

- Liability for packaging material, fixing material and other small parts and tools provided by the customer shall also be excluded unless defects of those materials are obvious.
- If the customer takes out the insurance himself, any claim for damages vis-à-vis Museumspartner - Fine Art Handling GmbH arising from the risks covered by such insurance shall be excluded, i.e. the claim shall not pass to the insurer (waiver of recourse by the insurer).
- Museumspartner – Fine Art Handling GmbH shall only be obliged to assume warranty if the contracting party has fulfilled his payment obligations completely.

Moreover, I also want to emphasise that our experts in art insurance have many years of experience in the branch of insurance of art objects and are especially trained in the requirements of this segment.

Summing up, with the aid of expert knowledge and together with our experienced insurance partners we are able to offer you comprehensive insurance cover during the transportation, during the packaging processes, “nail to nail” and moreover we ensure a proper cover for the duration of exhibitions or storage periods. We provide service available in equal measure to museums and galleries, private collectors, art dealers and auction houses. If – despite every care and attention to all security measures – damage should occur then speedy handling of the insurance claim is naturally guaranteed by Museumspartner. **Because we know: Artworks are irreplaceable cultural items and require an appropriate level of special care. Accuracy in Handling the Objects as well as in other procedures is a top priority of Museumspartner – to ensure high quality and a safe procedure.**

According to the Austrian terms and conditions of business (AÖSP),

- The transport company is not obliged to cover the insurance of any transport, except on a written order by the client to do so.
- The maximum liability of a transport company in case of non insurance order was given by the client is € 1,09

tiene todos los datos sobre el seguro y aporte toda la información posible a la compañía de seguros. La cobertura del seguro puede verse afectada si no se dan todos los detalles.

**Ejemplo de seguro de Museumspartner:** trabajamos en colaboración con expertos en materia de seguros. Ofrecemos unas condiciones razonables para la cobertura del seguro de sus piezas de arte y proporcionamos desde paquetes de protección completa del transporte hasta un seguro a todo riesgo del tipo “clavo a clavo”, expresión que significa que la cobertura del seguro es total, es decir, que la obra queda garantizada desde que se mueve de su ubicación original al lugar de entrega hasta que regresa a la misma. Por consiguiente, los objetos quedan cubiertos durante el tiempo que pasen en manos del cliente. En esencia, el seguro asume cualquier riesgo, incluidos daños físicos o influencias externas, tales como daños por fugas, contaminación o polución producida durante las operaciones de transporte, períodos de exposición y manipulación. A pesar de la amplia cobertura del seguro, la empresa encargada del transporte está obligada a garantizar un embalaje e instalación adecuados. Asimismo, *Museumspartner* se asegura a través de sus Términos y Condiciones Generales (GTC). Los puntos siguientes son extractos de los Términos y Condiciones Generales de *Museumspartner* relativas a la responsabilidad y el seguro:

- La responsabilidad por el material de embalaje, material de instalación y otros utensilios y herramientas proporcionados por el cliente también será excluida a menos que los defectos de esos materiales sean evidentes.
- Si el cliente decide cancelar el seguro, se excluirá cualquier reclamación por daños originados por *Museumspartner* (GmbH de manejo de obras de arte) derivada de los riesgos cubiertos por dicho seguro, es decir, dicha reclamación no pasará a la aseguradora (renuncia a recurrir a la aseguradora).
- *Museumspartner* (GmbH de manejo de obras de arte) solamente estará obligada a asumir la garantía si la parte contratante ha cumplido con sus obligaciones de pago por completo.

Asimismo, también quiero destacar que nuestros expertos en el ámbito del aseguramiento de obras cuentan con una dilatada experiencia y su formación está especialmente orientada a este sector.

En conclusión, con la ayuda del conocimiento experto y de nuestra cualificada compañía de seguros podemos ofrecer una cobertura de seguro completa durante el transporte, los procesos de embalaje, de “clavo a clavo” y además podemos asegurar una cobertura adecuada durante el periodo de exposición o almacenamiento. Nuestro servicio está a disposición tanto de museos y galerías como de coleccionistas privados, comerciantes de arte y casas de subastas. En caso de que se produzcan daños a pesar del cumplimiento de todas las disposiciones de seguridad, garantizamos una rápida tramitación del seguro, **porque sabemos que las obras de arte son bienes culturales irremplazables y requieren de una protección especial. La precisión en el manejo de los objetos, así como en otros procedimientos, es una de nuestras principales prioridades para garantizar una alta calidad y un procedimiento seguro.**

De acuerdo con los Términos generales de transporte de Austria (AÖSP por sus siglas en alemán):

- La empresa de transporte no está obligada a cubrir el seguro de ningún transporte, excepto por orden escrita del cliente con tal fin.



for each kg of damaged or lost colli, maximum amount € 1.090,09 of each incident.

**Example of insurance coverage of travelling exhibitions** - To give you an overview of the approximately amount of the insurance coverage, here are some examples for the insurance of our travelling exhibitions:

#### **Exhibition “Kingdom of Salt”**

approxiametly number of original objects	250
insurance value:	€ 1.970.000
weight of the shipment:	kg 200
compensation:	€ 218

#### **Exhibition “We call them Vikings”**

approxiametly number of original objects:	500
insurance value:	€ 5.000.000
weight of the shipment:	kg 500
compensation:	€ 545

#### **Exhibition “Golden Horizon”**

approxiametly number of original objects:	500
insurance value:	€ 29.000.000
weight of shipment:	kg 1.300
compensation:	€ 1.417

First of all, I want to introduce you to the content of the above mentioned travelling exhibitions. Museumspartner offers in addition to fine art transports also a great variety of turnkey travelling exhibitions. Museumspartner is a leading provider of museum-style travelling exhibitions, based on cooperation agreements with international museums and universities. Providing travelling exhibitions includes exhibition services, concepts, project management, budget insurance, transport and art handling, legal agreements, production, delivery and installation of major travelling exhibition projects worldwide. The three above mentioned exhibitions are just some examples. Moreover, we offer as well exhibitions of the theme natural science, history of art or Ethnology and History. One of our most famous travelling exhibitions are the different versions of Ötzi – The Man from the Ice. In the following part, I just want to give you a very concise overview of the contents of the exhibitions used for the examples of the insurance coverage. The travelling exhibition “Kingdom of Salt” focuses on the latest interdisciplinary research that reveals Hallstatt to be the ‘cradle of European industrialisation.’ For 7000 years this ‘white gold’ has bound mankind to this place and shaped its history. Despite that the “white gold” enriched the population of Hallstatt, the salt raises also conflicts and rivalry.

The second above mentioned travelling exhibition “We call them Vikings” broaches – as the title already reveals – the issue Vikings. The main focus of the exhibition is due to the question: What do we actually know about the people we call “Vikings”? Today’s image of the Viking Age is full of stereotypes – plunderers rampaging all over Europe in search of treasures and valuables, wielding swords and wearing horned helmets. But this picture is not true. Recent archaeological investigations and research have changed our image of the Viking Age profoundly

The third mentioned travelling exhibition is “Golden Horizon – 4000 years of Ukrainian Nomads”. “Golden Horizon” is a touring exhibition in cooperation with the Min-

- La máxima responsabilidad de una empresa de transporte en caso de que el cliente no haya contratado seguro alguno es de 1,09€ por cada kg de bulto dañado o perdido, sin exceder una cantidad máxima de 1.090,09€ por incidente.

*Ejemplo de cobertura del seguro de exposiciones itinerantes:* para ofrecer una visión general del importe aproximado de la cobertura que se ofrece, he aquí algunos ejemplos del seguro de nuestras exposiciones itinerantes:

#### **Exposición “El Reino de la Sal”**

Número aproximado de objetos originales: 250  
Valor del seguro: 1.970.000 €  
Peso del envío: 200 kg  
Compensación: 218 €

#### **Exposición “Los llamamos Vikingos”**

Número aproximado de objetos originales: 500  
Valor del seguro: 5.000.000 €  
Peso del envío: 500 kg  
Compensación: 545 €

#### **Exposición “Horizonte dorado”**

Número aproximado de objetos originales: 500  
Valor del seguro: 29.000.000 €  
Peso del envío: 1.300 kg  
Compensación: 1.417 €

En primer lugar, quiero presentarle el contenido de las exposiciones itinerantes arriba mencionadas. *Museumspartner* ofrece, además del transporte de arte, una gran variedad de exposiciones itinerantes “llave en mano”. *Museumspartner* es un proveedor líder en exposiciones itinerantes museísticas, basadas en acuerdos de cooperación con museos y universidades internacionales. Las exposiciones itinerantes incluyen los servicios de exposición, conceptos, gestión de proyectos, seguros de presupuesto, transporte y manejo de arte, acuerdos legales, producción, entrega e instalación de grandes proyectos de exhibición itinerante en todo el mundo. Las tres exposiciones mencionadas anteriormente son solo algunos ejemplos de ello. Por otra parte, ofrecemos además exposiciones de ciencias naturales, historia del arte y etnología e historia. Una de nuestras exposiciones itinerantes más famosas son las diferentes versiones de “Ötzi, El hombre del hielo”. En el siguiente apartado ofrezco una descripción muy concisa de los contenidos de las exposiciones utilizadas en los ejemplos de la cobertura del seguro. La exposición itinerante “El Reino de la Sal” se centra en la última investigación interdisciplinaria que revela a Hallstatt como la “cuna de la industrialización europea”. Durante 7.000 años este “oro blanco” ha vinculado a la humanidad a este lugar y ha modelado su historia. A pesar de que el “oro blanco” enriqueció a la población de Hallstatt, la sal también generó conflictos y rivalidades.

La segunda exposición itinerante mencionada, “Los llamamos Vikingos” aborda, tal y como revela su título, el asunto de los vikingos y se centra en la pregunta ¿qué es lo que realmente sabemos acerca de los llamados “vikingos”? La imagen que tenemos hoy en día de su época está llena de estereotipos: saqueadores arrasando toda Europa en busca de tesoros y objetos de valor, armados con espadas y con cascos con cuernos. Sin embargo, esto no fue así; recientes investigaciones arqueológicas han cambiado profundamente la imagen que teníamos de esta época.

istry for Culture and Tourism in the Ukraine, Kiev. Since the 2nd millennium B.C. nomadic people populated the Eurasian steppes. They exploited the possibilities of the steppe scenery in the northern area of the Black Sea, adapted themselves to the often difficult conditions.

Various forms of nomadism developed – semi-nomads, cattle breeding nomads, nomadic horsemen. The sensational objects which the different cultures produced shall be used to show the general features of nomadism as well as the various forms it took in the single cases.

For more and detailed information about the travelling exhibitions offered by Museumspartner, have a look at our homepage [www.museumspartner.com](http://www.museumspartner.com). Additionally, on page 26 to 28 you will find more information concerning these travelling exhibitions and some others.

When comparing the insurance compensation of the three various exhibitions. You can see that the coverage of the exhibition “Golden Horizon” is at € 872 higher than the one of “We call them Vikings” and with an amount of €1199 higher than “Kingdom of Salt”. This results from the fact, that firstly the insurance value is much higher due to the higher market value estimated by experts. If you compare the insurance value of all exhibitions, the value of “Golden Horizon” is with an amount of € 24 Million higher than the one of the travelling exhibition “We call them Vikings”. Thus, the weight of shipment of the “Golden Horizon” is due to the different kinds of material in comparison to the other travelling exhibitions much higher. The second reason for the big difference in the compensation is due to the risk. The risk of the exhibition “Golden Horizon” is due to the high-valued objects superior in contrast to the other travelling exhibitions.

### Packaging and Packaging Material

The way of packaging objects and of course the packaging material itself is very crucial to transport goods safely. It does not matter if it is an object made of stone or metal or if it is a painting or a sculpture, the right technic in packaging and high quality material may reduce the risk of dam-

La tercera exposición itinerante de la que hemos hablado es “Horizonte dorado: 4.000 años de vida nómada en Ucrania”. Se trata de una exposición itinerante en colaboración con el Ministerio de Cultura y Turismo de Ucrania en Kiev. Los pueblos nómadas han poblado las estepas de Eurasia desde el segundo milenio a. C., han explotado las posibilidades de la estepa en la zona norte del Mar Negro y se han adaptado a su duro clima.

Se desarrollaron varias formas de nomadismo: seminómadas, nómadas ganaderos, jinetes nómadas... Los increíbles objetos que generaron estas diversas culturas se utilizan para mostrar las características generales del nomadismo, así como sus diferentes variantes.

Para una información más detallada sobre las exposiciones itinerantes que ofrece *Museumspartner*, eche un vistazo a nuestra página web [www.museumspartner.com](http://www.museumspartner.com). Además, en las últimas páginas encontrará más información sobre estas exposiciones itinerantes y algunas otras.

Si comparamos el seguro de compensación de las tres exposiciones, podemos observar que la cobertura de “Horizonte dorado” es 872€ más elevada que la de “Los llamamos Vikingos” y 1.199€ superior a la de “El Reino de la Sal”. Esto se debe en primer lugar a un valor de seguro mucho mayor debido al alto valor de mercado que le otorgan los expertos. Si se compara el valor de los seguros de todas las exposiciones, el de “Horizonte dorado” es, con una cantidad de 24 millones de euros, más elevado que el de la exposición itinerante “Los llamamos Vikingos”. Además, el peso del envío de “Horizonte dorado” es mucho mayor en comparación con las otras exposiciones itinerantes debido a los diferentes tipos de material. El segundo motivo de la gran diferencia en la compensación es el riesgo, puesto que el de la exposición “Horizonte dorado” es más elevado debido a que contiene una cantidad de objetos de alto valor superior al de las otras exposiciones.

### Embalaje y materiales de embalaje

La forma de los objetos a embalar y por supuesto el propio material de embalaje son muy importantes para un transporte seguro. No importa si se trata de un objeto hecho de piedra o de metal o si se trata de una pintura o una escultura, la técni-

Fig. 7. Climate Proof Case.  
Fig. 7. Caja climatizada.



Fig. 8. Thermal Case.  
Fig. 8. Cajas térmicas.



age. The big difference between other logistic companies, is the fact that art is either normed nor can be restitute. Every damage is a loss. There have to be a lot of sights to be considered.

As I mentioned earlier, the arrangement of objects during the transportation period is very essential to minimize the risks of damage and to get sure that the place is used efficiently.

Secondly, the climate influences the objects enormously. False temperature may cause some damages, like heat aging, brittleness, disruptions or even changes in dimensions. Moreover, the air humidity may have a negative effect on the objects as well. On the one hand, if the air humidity is too high, damages like corrosion, mould, moistness, gelation, et cetera can be caused. On the other side, if the air humidity is too low the objects may dry out or get rough. Short-term changes in the air humidity over 5 % may cause spalling of the surface.

To transport the objects without any risk, we provide specific cases and packaging materials. Moreover, we storage the objects in climate controlled warehouses and transport the goods solely in climate controlled trucks, constructed especially for the transportation of works of art.

#### *Museumspartner – Your partner for object-optimised packaging solutions*

We, Museumspartner ensure a high standard of packaging material. We continuously control the materials like Cardboards, Tyvek, Volara Crosslinked Polyethylene Foam or Soft Acid Free „Silk“ Paper to get sure that Museumspartner deliver objects at the highest standard, without exceptions. Museumspartner offer the perfect art packaging for every exhibit. From soft packaging in special paper and bubble wrap, through cardboard carton and transport frames, right to standard wooden picture crates, thermal and climatically controlled boxes. All of our boxes are produced in our special in-house workshop in accordance with the individual requirements of the objects and demands of our clients, concerning to the wishes of the customers or

ca correcta de embalaje y el uso de materiales de alta calidad puede reducir el riesgo de daños. La gran diferencia con otras empresas de logística es el hecho de que el arte no se puede restituir. Cada daño es una pérdida. Hay una gran cantidad de factores que deben tenerse en cuenta.

Como ya he indicado anteriormente, la disposición de los objetos durante el transporte es esencial para minimizar el riesgo de daños y para asegurarse de un uso eficiente del espacio.

En segundo lugar, el ambiente influye enormemente en los objetos. Una temperatura inadecuada puede causar algunos daños, como el envejecimiento por calor, fragilidad, alteraciones o incluso cambios de tamaño. Asimismo, también la humedad puede tener un efecto negativo sobre los objetos. Por un lado, si es demasiado elevada puede originar corrosión, moho, humedades, congelación, etc. Por otro lado, si la humedad del aire es demasiado baja los objetos se pueden secar o arrugar; los cambios a corto plazo en la humedad del aire por encima del 5% pueden provocar desprendimientos de las superficies.

Para transportar los objetos sin ningún riesgo, ofrecemos cajas y materiales de embalaje especiales. Además, almacenamos los objetos en depósitos climatizados y transportamos la mercancía exclusivamente en camiones con aire acondicionado, contruidos especialmente para el transporte de obras de arte.

#### *Museumspartner, su socio para soluciones de embalaje de objetos optimizado*

En Museumspartner garantizamos la alta calidad del material de embalaje. Realizamos un control continuo de materiales como cartones, Tyvek, espuma Volara de polietileno reticulado o papel de seda libre de ácidos para asegurarnos de que Museumspartner entrega los objetos sin excepción en el mejor estado. Ofrecemos la técnica de embalaje perfecta para cada exposición, desde embalajes delicados con papel y plástico de burbujas especiales hasta embalajes de cartón y marcos de transporte, o cajas de madera para cuadros tipo estándar, cajas climatizadas o térmicas. Todas nuestras cajas se fabrican en nuestro taller especializado según las exigencias individua-

**Fig. 9.** Climate Proof Case and Fire Protected Case.  
**Fig. 9.** Caja climatizada e ignífuga.



**Fig. 10.** Marking the objects.  
**Fig. 10.** Señalización de piezas.



artists in coherence with the characteristics, material, condition and the dimensions of the artwork.

We, Museumspartner are working with a wide variety of packaging material. For us, it is very important to use the right material for a specific object. Every object is special and so has also the packaging material to be different and selected deliberately. You cannot pack every object with the same kind of material. To give you an overview of the range of packaging materials used by Museumspartner, in the following part you will find a list of packaging material offered by Museumspartner:

- Tyvek
- Cardboard
- Abaca Tissue
- Volara Crosslinked Polyethylene Foam
- Soft Acid Free "Silk" Paper ( most common )
- Bubble Wrap
- Adhesive Tape
- Edge Protectors

In Addition to that, Museumspartner offers you the possibility to rent the boxes. These rental boxes are produced in adjustment with the specific work of art to ensure a safe transport as well a safe packing and unpacking process. Our well-trained and highly experienced experts work in accordance with your wishes to cater for every requirement, whilst guaranteeing maximum security for your art objects. Furthermore, we always use strictly tested, top quality materials for packaging, which is constructed for use in the respective climatic regions. We are also able to advise you on matters of materials selection and packaging tips. We offer a wide selection of our standard range of boxes, such as:

- Standard box with museum screw fittings, small/medium/large
- Sculpture box
- Thermal box with moisture barrier, insulating interior insert, museum screw fittings, small/medium/large
- Climatically-controlled box
- Vari-box
- Roller container
- Compartmentalised box
- Transport Frame

We take great attention in what experts of arts, owner of the works of arts or museums and other institutions or even the artist itself indicates or suggests concerning the handling and packaging of the objects. These are the ones who know the art best and it is very important for us to know the needs of the objects and the specific preferences of the customers.

### Customs clearance

The art market is international. Due to that, the import and export of objects in combined to a lot of bureaucratic hurdles. The fine art transport company has to deal with the management of necessary documents and transformation into customs legal statuses. Moreover the company is responsible for customs clearance, the import – and export permit, compliance screening of business cases, temporary storage in bonded warehouse. So summing up, customs duty is a very complex duty and the company needs broad knowledge in custom duties. Approval is required from the Federal Office for Historical Monuments for the temporary or permanent export of art objects.

Museumspartner generates all the necessary export papers for customers and submits the documents to the

les de los objetos y los deseos de nuestros clientes o artistas en concordancia con las características, materiales, estado y dimensiones de la obra.

*Museumspartner* trabaja con una amplia variedad de material de embalaje. Para nosotros es muy importante utilizar el material adecuado para cada objeto específico; cada uno es especial y por ello lo es también el material de embalaje, especialmente seleccionado; no se pueden embalar todos los objetos con el mismo tipo de material. Para ofrecer una visión general de la gama de materiales de embalaje que *Museumspartner* utiliza, a continuación proporcionamos una lista del material de embalaje que se oferta:

- Tyvek
- Cartón
- Fibra de abacá
- Volara espuma de polietileno reticulado
- Papel de seda libre de ácidos (común)
- Plástico de burbujas
- Cinta adhesiva
- Protectores para esquinas

Además de eso, *Museumspartner* le ofrece la posibilidad de alquilar las cajas, que se fabrican a medida para cada obra de arte para garantizar un transporte seguro, así como un adecuado proceso de embalaje y desembalaje. Nuestros expertos cualificados y con gran experiencia trabajan de acuerdo con sus deseos para cumplir con todas sus exigencias y garantizar al mismo tiempo la máxima seguridad de sus objetos. Además, siempre utilizamos materiales de primera calidad y rigurosamente controlados para el embalaje, que se selecciona según las respectivas regiones climáticas. Con gusto le aconsejamos con respecto a elección de materiales y formas de embalaje. Ofrecemos una amplia gama de cajas estándar, tales como:

- Caja tipo estándar con atornillamiento para museos; pequeña, mediana, grande
- Caja para esculturas
- Caja térmica, con aislamiento corta-vapores, estructura interior de aislamiento y atornillamiento para museos; pequeña, mediana, grande
- Caja climatizada
- Caja variable
- Contenedores con ruedas
- Caja con casillas
- Marco de transporte

Prestamos especial atención a las indicaciones y consejos de los expertos en arte, los propietarios de las obras o los museos y otras instituciones o incluso al propio artista en cuanto se refiere a la manipulación y embalaje de los objetos. Ellos son los que mejor conocen las obras y es de vital importancia para nosotros estar al tanto de las necesidades de los objetos y las preferencias específicas de los clientes.

### Trámites aduaneros

El mercado del arte es internacional; por ello, la importación y exportación de objetos se encuentra estrechamente unida a una gran cantidad de obstáculos burocráticos. La empresa de transporte de arte ha de ocuparse de la gestión y tramitación de los documentos necesarios y de su legalización. Además, la empresa es responsable del despacho de aduana, los permisos de importación y exportación, el cumplimiento de la revisión de cajas y el almacenamiento temporal en depósitos aduaneros. En resumen, el despacho de aduanas es un trámite muy complejo que la empresa debe conocer en profundidad y que requiere la aprobación de la Oficina Federal del Patrimonio de Austria para la ex-

Federal Office for Historical Monuments in good time. The Federal Office stipulates different exports forms, depending on the destination country. The destination countries can be classified into EU or non-EU destination.

Following a timely return of the pieces to Austria the export papers are rescinded once.

We, Museumspartner organise and coordinate complete customs clearance and export formalities. Many years of experience and the option of completing all customs formalities via E-customs, guarantee rapid and professional processing. We provide the following steps:

- Export processing
- Re-importing
- Temporary exports
- Import clearance
- Import processing
- Processing shipping documentation T1, T2 (NCTS)
- Multiple applications

If a customs stamp should still be required then the processes listed below are no problem either, due to our close geographical proximity to the Hall customs warehouse:

- Carnet TIR: The TIR Carnet facilitates the international customs transit. The TIR Carnet document allows the transport of goods under the TIR procedure, defined by the TIR Convention. It proves the existence of international guarantee for duties and taxes.
- Carnet ATA: Carnets in general are also known as a passport for goods. The treatment of customs is facilitated by the liability document Carnet ATA. It enables a proper international and temporary import, export and transit of objects. Carnet ATA facilitates the customs processes in 85 countries and territories.

Another thing to handle with is the so-called EORI number. For the purpose of European registration the EORI number serves as a unique identifier for a company or person, resident or assessed for taxation in the European Union and carrying out customs-relevant activities.

If your museum, gallery or company imports from a non-EU country (e.g. Switzerland, USA), exports to a non-EU country or undertakes customs clearance then you will need an EORI number.

### Excursion: Travelling exhibitions

As I already mentioned before, Museumspartner also provides designed travelling exhibitions. From Natural Science to Archaeology and Art, Museumspartner is able to offer you a great variety of different exhibitions. One of the most famous travelling exhibitions organized by Museumspartner are the different versions of “ÖTZI – The Man from the Ice” and “We call them Vikings”, which has already took place in the Australian National Maritime Museum in Sydney and in the Chicago Field Museum. In addition to that, the travelling exhibitions offered from Museumspartner are globally well-known.

Concisely, Museumspartner is known as a leading provider of museum-style travelling exhibitions, based on cooperation agreements with international museums and universities. We are able to provide stylish designed travelling exhibitions including exhibition services, concepts, project management, budget insurance, transport and art handling, legal agreements, production, delivery and installation of major travelling exhibition projects worldwide. In the travelling exhibition are three parties included – creating party, lending and the hosting institution. The creat-

portación temporal o permanente de objetos de arte desde este país.

*Museumspartner* prepara los documentos de exportación necesarios para los clientes y los entrega en el plazo debido a la Oficina Federal del Patrimonio; según el país de destino (país perteneciente o no perteneciente a la UE), la Oficina puede prever distintos documentos de exportación.

Los papeles de exportación serán cancelados tras efectuarse la reimportación a Austria en el plazo debido.

En *Museumspartner* organizamos y coordinamos todos los trámites de despacho de aduanas y de exportación. Con nuestra amplia experiencia y la posibilidad de completar todos los trámites aduaneros por vía electrónica, garantizamos una tramitación rápida y profesional:

- Despachos de exportación
- Reimportaciones
- Exportaciones temporales
- Trámites aduaneros de importación
- Despachos de entrada
- Despacho de certificados de envío T1, T2 (NCTS)
- Declaraciones colectivas

En caso de que se necesitare, gracias a la cercanía del depósito aduanero de Hall podemos efectuar los siguientes procedimientos de forma rápida y efectiva:

- Carnet TIR: facilita el tránsito aduanero internacional. El carnet TIR permite el transporte de mercancías en el régimen TIR que, en virtud del Convenio TIR, demuestra la existencia de una garantía internacional de trámites e impuestos.
- Carnet ATA: los carnets se consideran como un pasaporte para mercancías. Los trámites aduaneros se ven facilitados por este documento de responsabilidad, que permite la correcta importación, exportación y tránsito de objetos internacional y temporal. El carnet ATA facilita los procesos de aduana en 85 países y territorios.

El número EORI es otro de los trámites necesarios. Este número sirve como registro europeo para la identificación inequívoca de empresas o personas con domicilio fiscal en la Unión Europea y que llevan a cabo actividades aduaneras relevantes.

Si su museo, galería o empresa desea realizar importaciones desde un país no perteneciente a la UE (por ejemplo Suiza, EE.UU.), exportaciones a un país tercero o realizar despachos de aduanas, entonces necesitará un número EORI.

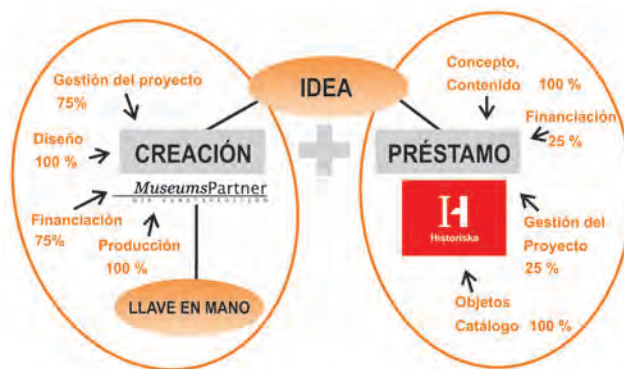
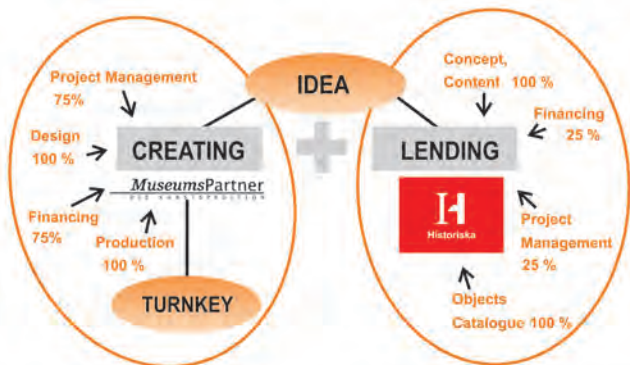
### Exposiciones itinerantes

Como ya he mencionado antes, *Museumspartner* también ofrece una gran variedad de exposiciones itinerantes ya diseñadas, cuya temática va desde las ciencias naturales hasta la arqueología y el arte. Algunas de las exposiciones itinerantes más famosas organizadas por *Museumspartner* son las diferentes versiones de “Ötzi: El hombre del hielo” y “Los llamamos Vikingos”, exposiciones mundialmente conocidas que se han expuesto en lugares como el Australian National Maritime Museum de Sydney y el Chicago Field Museum.

*Museumspartner* es un reconocido proveedor líder en exposiciones itinerantes para museo, que ofrece en colaboración con museos y universidades internacionales. Somos capaces de proporcionar exposiciones itinerantes diseñadas con esmero que incluyen los servicios de exposición, conceptos, gestión de proyectos, seguros de presupuesto, transporte y manejo de arte, acuerdos legales, producción, entrega e instalación de grandes proyectos de exhibición itinerante en todo el mundo. La exposición itinerante se conforma de tres partes:

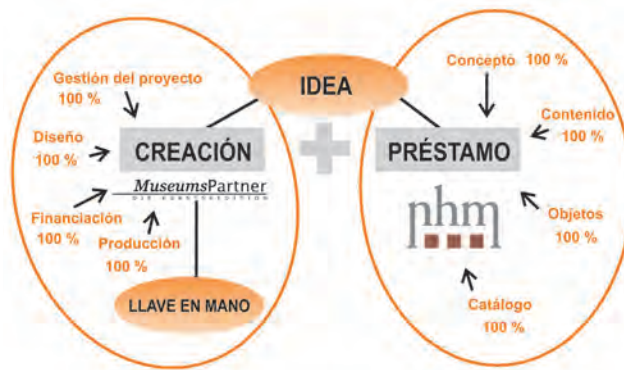
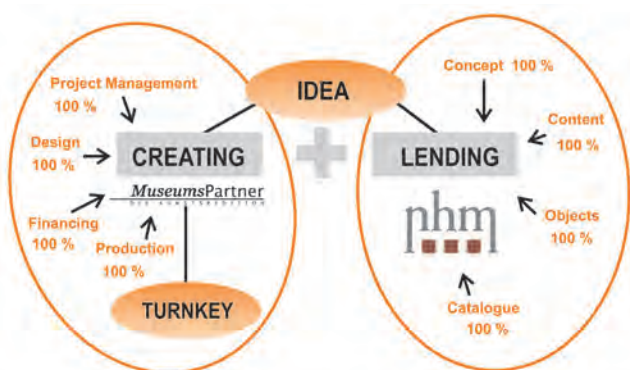
ing institution is basically Museumspartner, while normally the Lending is made by Museums or Universities, like the South Tyrol Museum of Archaeology and the Swedish History Museum and others. The following figure shows you an example of the responsibility assignment between the Swedish History Museum and Museumspartner in course of the exhibition “We call them Vikings”.

la creadora, la prestadora y la institución anfitriona. La institución creadora es en este caso *Museumspartner*, mientras que normalmente el préstamo lo realizan museos o universidades, como el Museo de Arqueología del Tiro del Sur o el Museo de Historia de Estocolmo, entre otros. La siguiente figura muestra un ejemplo de la asignación de responsabilidades entre el Museo de Historia de Suecia y *Museumspartner* durante el transcurso de la exposición “Los llamamos Vikingos”.



For the exhibition “We call them Vikings” we divided the tasks as shown in the figure above. Museumspartner as the creating institution is responsible for the Project Management with a rate of 75 %. The design of the exhibition as well as the production is 100 % developed by Museumspartner. The Financing is divided into 75 % share for Museumspartner and 25 % share for the Lending Institution. On the contrary, the Swedish History Museum is responsible for the whole concept as well as for the compliance of the objects and catalogues.

Para la exposición “Los llamamos Vikingos” dividimos las tareas tal y como se muestra en la figura anterior. *Museumspartner*, como institución creadora, ha sido responsable de la gestión del proyecto en un 75%; asimismo, se han encargado de la totalidad de la producción y del diseño de la exposición. La financiación se divide en un 75% aportado por *Museumspartner* y un 25% de participación del museo. Por otro lado, el Museo de Historia de Estocolmo es responsable tanto del concepto como de los objetos y catálogos.



The next example is about the exhibition “Kingdom of Salt”. It is a cooperation with the Natural Museum of History of Vienna. As shown in the figure, the activities are clearly divided. Museumspartner is responsible for the project management, design, financial issues and for the production. In comparison to that, the Natural Museum of History is responsible for the concept, context, objects and for the catalogue. However, these were just two examples for the assignment of responsibilities due to travelling exhibition offered by Museumspartner. The allocation of tasks differs from case to case.

El siguiente ejemplo es el referente a la exposición “El Reino de la Sal”, una colaboración con el Museo de Historia Natural de Viena. Como se aprecia en la figura, las actividades están claramente divididas. *Museumspartner* es responsable de la gestión del proyecto, el diseño, las cuestiones financieras y la producción; sin embargo, el Museo de Historia Natural se encarga del concepto, el contenido, los objetos y el catálogo. Cabe añadir que estos son solamente dos ejemplos de la asignación de responsabilidades derivadas de las exposiciones itinerantes que ofrece *Museumspartner* y que la asignación de tareas difiere de un caso a otro.

In the next part of this article I will give you some information of some of our travelling exhibitions:

En el siguiente apartado de este artículo voy a hablarles un poco más de algunas de nuestras exposiciones itinerantes:

**Example 1:** ÖTZI, The Man from the Ice - The original touring exhibition “The Man from the Ice” is about the most

**Ejemplo 1:** Ötzi, el hombre del hielo. La exposición itinerante original de “El hombre del hielo” se centra en la momia gla-

famous glacier mummy in the world. *Museumspartner* exclusively organises this unique exhibition on behalf of the South Tyrolean state government. It always triggers great excitement amongst visitors and has been hosted in numerous countries in the past: Austria, Italy, Spain, Japan, Germany, Sweden, Denmark, the Netherlands, Belgium, Switzerland and Russia. It was the archaeological sensation of the year. In autumn 1991 a German couple discovered a mummified body on a glacier in the „Ötztaler“ Alps. Scientists soon ascertained: The man from the ice was the oldest mummy in the world. For over 5,000 years “Ötzi” lay preserved in the glacial ice and with him valuable artefacts that gave an indication of his age and life. The South Tyrolean Museum of Archaeology presents around the globe with the Ötzi touring exhibition. Encompassing an area of approximately 200 m<sup>2</sup>, the exhibition presents reproductions of the equipment items and clothing of the man from the ice because the originals – including Ötzi himself – lie safely preserved in the archaeological museum in Bolzano. Visitors to the exhibition can however take a look at the “real” Ötzi, via a “live” webcam in Bolzano. The exhibition reveals interesting facts about the life and behavioural in the Stone Age. A true-to-life wax reproduction of Ötzi enables the visitor to have a very clear idea of how Ötzi looked like.

**Example 2: Kingdom of Salt** - Salt, an essential component for human being. Due to the importance, salt was likely a synonym for gold years ago. The travelling exhibition “Kingdom of Salt” focuses on the latest interdisciplinary research that reveals Hallstatt to be the “most famous cradle of European industrialisation”. The extension of technical perfection, efficiency and logistics that was verified for the “Hallstatt Company” was considered until now to be unimaginable for the period 4000 years ago. For 7000 years this “white gold of the Celts” has bound mankind to this place and shaped its history. It is a diverse history. Alongside richness and prosperity, the salt was also a source of conflict and rivalry. This 500-800m<sup>2</sup> modular exhibition, consists of six huge and flexibly display structures which look like salt blocks. This flexible structure makes the adaption to any exhibition space possible and furthermore makes it more exciting for the visitors. In its outer skin vitrines containing objects and the results of modern research are interactively put on display. On the accessible inside of this display is a so-called ambience-room, where projectors, animations et cetera enables a sensuous experience of the scientific materials, but space is also provided for absolute key findings. The exhibition imparts to the visitor the uniqueness of the archaeological heritage in Hallstatt. The findings of the Iron Age burial site in Hallstatt’s high valley were pivotal in the naming of a whole era – the Hallstatt Age. This is a project in cooperation with the Natural History Museum of Vienna and Verdandi GmbH.

**Example 3: We call them Vikings** –What do we actually know about the people we call “Vikings”? This is the main question of the exhibition “We call them Vikings”. Today’s image of the Viking Age is full of stereotypes – plunderers rampaging all over Europe in search of treasures and valuables, wielding swords and wearing horned helmets. But this picture is not true. Recent archaeological investigations and research have changed our image of the Viking Age profoundly. The exhibition “We Call Them Vikings”

ciar más famosa del el mundo. *Museumspartner* organiza esta exposición única de forma exclusiva en nombre del Gobierno Regional del Tirol del Sur. Siempre provoca una gran expectación entre los visitantes y ha circulado por numerosos países en el pasado: Austria, Italia, España, Japón, Alemania, Suecia, Dinamarca, Países Bajos, Bélgica, Suiza y Rusia; fue la sensación arqueológica del año. En otoño de 1991 una pareja alemana descubrió un cuerpo momificado en un glaciar de los Alpes de Ötztal, y los científicos no tardaron en determinar que este hombre del hielo era la momia más antigua del mundo. Durante más de 5.000 años “Ötzi” se ha conservado en el hielo glacial y con él los valiosos objetos que dieron pistas sobre su vida y su edad. El Museo de Arqueología del Tirol del Sur presenta en todo el mundo la exposición itinerante sobre Ötzi, que abarca una superficie de aproximadamente 200 m<sup>2</sup>; la exposición presenta reproducciones de los elementos del equipamiento y vestimenta del hombre del hielo, puesto que los originales (incluso el propio Ötzi) se encuentran conservados de forma segura en el Museo Arqueológico de Bolzano. No obstante, los visitantes de la exposición pueden echarle un vistazo al Ötzi “original” a través de una cámara web “en directo” que se encuentra en Bolzano. La exposición revela datos interesantes sobre el comportamiento y la vida en la Edad de Piedra, y una reproducción de cera hiperrealista de Ötzi permite al visitante hacerse una idea del aspecto que tuvo en vida.

**Ejemplo 2: El Reino de la Sal.** Sal, un componente esencial para el ser humano. Debido a su importancia, la sal podía considerarse sinónimo de oro muchos años atrás. Esta exposición itinerante se centra en la última investigación interdisciplinaria que revela que Hallstatt fue “la cuna más famosa de la industrialización europea”. La extensión de la perfección técnica, la eficiencia y la logística que se ha demostrado que existió en Hallstatt hace 4.000 años se consideraba hasta ahora algo inimaginable. Durante 7.000 años, este “oro blanco de los celtas” ha vinculado a la humanidad a este lugar y ha moldeado su historia, una historia diferente. Además de riqueza y prosperidad, la sal también traía consigo conflictos y rivalidad. Esta exposición modular, con una extensión de entre 500-800m<sup>2</sup>, se compone de seis grandes estructuras que se asemejan a bloques de sal. Su estructura flexible permite la adaptación a cualquier espacio de exposición y, además, hace que resulte más interesante para los visitantes, que también pueden disfrutar de forma interactiva de los objetos y de los últimos descubrimientos científicos a través de las vitrinas exteriores. En el interior accesible de esta exposición se puede explorar una sala ambientada, donde proyectores, animaciones, etc. ofrecen una experiencia sensorial con los materiales científicos; asimismo, también se pueden descubrir los métodos de investigación. La exposición acerca al visitante a la singularidad del patrimonio arqueológico de Hallstatt; los hallazgos del lugar de enterramiento de la Edad del Hierro en este valle fueron fundamentales en la denominación de toda una época: la Edad de Hallstatt. Este es un proyecto en colaboración con el Museo de Historia Natural de Viena y Verdandi GmbH.

**Ejemplo 3: Los llamamos Vikingos.** ¿Qué es lo que realmente sabemos sobre las personas a las que llamamos “vikingos”? Este es el tema principal de esta exposición. La imagen que tenemos en la actualidad de la época de los vikingos está llena de estereotipos: saqueadores arrasando en toda Europa en busca de tesoros y objetos de valor, armados con espadas y con cascos de cuernos. Sin embargo, esta imagen está muy lejos de la realidad, como sabemos gracias a recientes inves-

presents sensational original archaeological objects of the 8th to 11th centuries, found in Scandinavia. The Scandinavians of that time would not have called themselves “Vikings”. You can find the word “Viking” on rune stones. It is more often than not used to describe an activity or as a person’s name. Men, and perhaps even women and adolescents, could be “out on a Viking” – a trade trip or raid. The people of what is today Denmark, Sweden, Norway, northern Germany and parts of Finland, lived mainly off the land, from farming, animal husbandry and fishing. And the myth of horned helmets was invented in modern times. Six different themes in the exhibition gives insights into the domestic life, death rituals, the significance of craft, the power of mythology and the symbolism of the Viking ships. Trite stereotypes are removed and the Vikings manifest themselves in a new, more nuanced and fascinating light than ever. “We call them Vikings” is a turnkey exhibition in cooperation with the Swedish History Museum Stockholm and Studio Exhibit.

**Example 4: Golden Horizon - 4000 years of Ukrainian Nomads** is a touring exhibition in cooperation with the Ministry for Culture and Tourism in the Ukraine, Kiev. Nine nomadic peoples accompany us through 4,000 years of steppe culture. Since the third century BC nomadic communities inhabited the European steppes. Each of these social groups developed its own character within the nomadic culture. The exceptional objects that they left behind for us provide an insight into the nomadic way of life in general, as well as the peculiarities of each individual culture. The complex world of nomadic life is consistently present throughout the exhibition, as are the tense and ever-changing relationships between the settled and nomadic peoples. A visit to the exhibition is a walk through the centuries, accompanied by the wonderful exhibits and is therefore a sensory experience. The exhibition design is based on the concept of the exhibition hall evoking an impression of a wide steppe landscape, over which the paths of the nomads cross. The visitors follow these paths, as if through high steppe grass. Furthermore, individual multimedia elements have been purposefully integrated.

**Example 5: Saltwater** – This travelling exhibition presents Yirrkala bark paintings of sea country - Aboriginal Art for the first time outside of Australia in an extraordinary travelling exhibition. The Australian National Maritime Museum in Sydney takes care of the Saltwater Collection of YIRRKALA Aboriginal Bark Paintings. In cooperation with Museumspartner these large-format paintings are shown for the first time outside of Australia. This unique exhibition presents 50 bark paintings on Eucalyptus bark and about eight log coffin poles, paintings on hollowed trees. For many of the Aborigines, the publication of the Bark Paintings means a transgression of rules, as the paintings show secrets of their tribal spiritual language, signs and symbols. The Saltwater Collection reveals the spiritual and legal basis of the Yolngu people’s ownership of land in Northern Australia. The young generation convinced the tribal leaders that publishing the Bark Paintings is an important step to communicate their culture and to secure their traditional land rights. We are convinced that this exhibition would be a special attraction for every museum and the audiences. The exhibition will be available in the fall of 2015 until the fall of 2020. We are in the process

de investigaciones arqueológicas que han cambiado drásticamente la imagen que teníamos de esta época. La exposición “Los llamamos Vikingos” presenta objetos arqueológicos originales que van desde el s. VIII hasta el XI y que han sido hallados en los países escandinavos. Los escandinavos de aquella época no se habrían denominado “vikings” a sí mismos; se puede encontrar la palabra “vikingo” en runas; la mayoría de las veces se utiliza para referirse a una actividad o como nombre propio de una persona. Hombres e incluso mujeres y adolescentes podían “irse de vikingo”, viaje comercial o paseo. Los habitantes de las actuales Dinamarca, Suecia, Noruega, norte de Alemania y partes de Finlandia, vivían principalmente de la tierra, de la agricultura, la ganadería y la pesca, y sabemos que el mito de los cascos con cuernos fue una invención reciente. Presentamos una mirada actual de seis aspectos diferentes como son la vida doméstica, el culto funerario, la importancia de la artesanía, el poder de la mitología y el simbolismo de los barcos vikingos. Se intenta eliminar estereotipos y presentar a los vikingos desde una nueva perspectiva, más matizada y fascinante que nunca. “Los llamamos Vikingos” es una exposición “llave en mano” en colaboración con el Museo de Historia de Estocolmo y Studio Exhibit.

**Ejemplo 4: Horizonte dorado: 4.000 años de vida nómada en Ucrania** es una exposición itinerante en colaboración con el Ministerio de Cultura y Turismo de Ucrania en Kiev. Nueve tribus nómadas nos acompañan a través de 4.000 años de cultura esteparia. Desde el tercer milenio a. C. comunidades nómadas han habitado las estepas europeas. Cada una de estas tribus desarrolló sus propias características dentro de esta cultura; los excepcionales objetos que nos han llegado nos permiten imaginar cómo transcurría la vida nómada, así como conocer las peculiaridades de cada cultura. El complejo mundo de la vida nómada está constantemente presente a lo largo de la exposición, así como las tensas y diferentes relaciones entre los pueblos sedentarios y los nómadas. La visita a la exposición nos embarca en un paseo a través de los siglos, acompañado de maravillosos elementos que lo convierten en una experiencia sensorial. El diseño de la exposición trata de transformar la sala de exposiciones en un amplio paisaje estepario por donde se cruzan los caminos de los nómadas, que los visitantes siguen como si atravesaran las altas hierbas de la estepa; se han integrado elementos multimedia individuales con el propósito de generar esa sensación.

**Ejemplo 5: Saltwater.** Esta exposición itinerante presenta pinturas Yirrkala sobre corteza del país del mar, arte aborigen por primera vez fuera de Australia en una exposición itinerante extraordinaria. El Australian National Maritime Museum en Sydney es el encargado de la colección Saltwater de pinturas de la cultura aborigen Yirrkala realizadas sobre corteza; gracias a la cooperación con *Museumspartner* estas pinturas de gran formato se han podido mostrar por primera vez fuera de Australia. Esta singular exposición presenta 50 pinturas sobre corteza de eucalipto y cerca de ocho troncos funerarios, pinturas en árboles huecos. Para muchos de los aborígenes, la exhibición de las pinturas en corteza supone una transgresión de las normas, puesto que las pinturas muestran secretos del lenguaje espiritual, signos y símbolos de la tribu; entre otros, la “Colección Saltwater” revela la base espiritual y jurídica de la propiedad de tierra del pueblo yolngu en el norte de Australia. Las generaciones más jóvenes convencieron a los líderes de las tribus de que la publicación de las pinturas en corteza es un paso importante para comunicar su cultura y para asegu-



of planning and organizing the exhibition, and your ideas and suggestions might be included to make this excellent exhibition even more spectacular.

*Example 6: JU 52 (Archaeology of Glaciers)* - In 1941, JU52 receives a special mission. In course of the preparation of the crusade against Africa, an occupying force should bring a top secret radar equipment including the operating crew from Germany to South Italy. Poor weather conditions forces the crew of JU 52 to an emergency landing in the middle of the Tyrolean Alps at a height of 3,000 metres, where dangerous rocks and cliffs are handicapping a save landing. They made the impossible possible and succeeded the landing. However, the battle of survival just began ...

For the first time, this exciting exhibition shows objects of a sector of the modern age's archaeology – Aviation Archaeology. An interdisciplinary cooperation between archaeology, contemporary history and aeronautics enabled experts to bring background information and the history of a top secret mission to light. The exhibition includes spectacular objects, which allows the visitor to enter into a world hostile to life. Moreover, an interactive presentation makes it possible to gain exclusive insights into the work of experts.

Detailed information about the context, the exhibition design and the project management is available upon request.

rar sus derechos tradicionales sobre la tierra. Creemos firmemente que esta exposición puede resultar muy atractiva para todos los museos y públicos. La exposición estará disponible desde el otoño de 2015 hasta el otoño de 2020; nos encontramos en proceso de planificación y organización de la exposición, y sus ideas y sugerencias se podrán incluir para hacer que esta excelente exposición sea aún más espectacular.

*Ejemplo 6: JU 52 (Arqueología de glaciares).* En 1941, el JU52 recibe una misión especial: en el transcurso de la preparación de la cruzada contra África, una fuerza de ocupación ha de llevar un equipo de radar top secret, tripulación incluida, desde Alemania hasta el sur de Italia. Las malas condiciones meteorológicas obligaron a la tripulación del JU 52 a realizar un aterrizaje de emergencia en medio de los Alpes del Tirol a una altura de 3.000 metros, donde peligrosas rocas y acantilados dificultaban un aterrizaje seguro. Aún así lograron hacer posible lo imposible y lo consiguieron. Sin embargo, la batalla de la supervivencia no había hecho más que comenzar...

Esta emocionante exposición muestra por primera vez objetos de un sector de la arqueología de la Edad Moderna: la arqueología aeronáutica. Gracias a la cooperación interdisciplinaria entre arqueología, historia moderna y aeronáutica los expertos han logrado descifrar la información y reconstruir la historia de esta misión secreta. La exposición incluye objetos espectaculares que permiten al visitante adentrarse en un mundo hostil; además, a través de una presentación interactiva el visitante tiene la oportunidad de sumergirse en el trabajo de los expertos.

Toda la información sobre el contexto, el diseño de la exposición y la gestión del proyecto se encuentra disponible bajo petición.

## Cooperation between Museums goes beyond Temporary Exhibitions

**Rainer Vollkommer**

*Liechtenstein National Museum. Vaduz (Liechtenstein)  
Museo Nacional de Liechtenstein. Vaduz (Liechtenstein)*

## Cooperación entre museos: más allá de las exposiciones temporales

*To speak nowadays about cooperation between museums we have to be conscious that the world changed rapidly in the last 30 years. Especially the globalisation with all its different aspects and the digital world rushes to a new world which must be considered when we will discuss about cooperation between museums. Hence I will first speak about several thoughts about this new world we could not foresee 30 years ago but which are fundamental for my thoughts of cooperation of nowadays.*

Globalisation is everywhere and in all kind of processes. It does not only concern trade, economy, politics, migration, tourism and transfer of knowledge but also deeply in society and in culture. We are living in a fast growing world which is coming closer together as ever before in history.

The world population was estimated at 7,3 billion people in July 2015 and will increase till 2050 to about 9 to 11 billion people by an estimation of the United Nations. While population in Europe will grow only slightly till 2025 and will lose inhabitants even in some countries, the population will

*Para ser capaces de hablar de cooperación entre museos debemos ser conscientes de lo rápido que ha cambiado el mundo en los últimos 30 años; la era digital y la globalización en todas sus facetas nos llevan a una nueva realidad que debemos tener presente cuando hablamos de cooperación entre museos. Por ello, voy a exponer algunas de mis reflexiones sobre este nuevo mundo que apenas podíamos vislumbrar hace 30 años, y que constituyen una parte esencial de mi opinión sobre la cooperación en la actualidad.*

La globalización está presente en todas partes y en todo tipo de procesos; no concierne exclusivamente al comercio, la economía, la política, la migración, el turismo o la educación, sino que afecta profundamente a la sociedad y a la cultura. Vivimos en un mundo que crece a una velocidad vertiginosa y que se encuentra más comunicado que nunca.

Los cálculos realizados en julio de 2015 estimaron que la población mundial ya alcanza los 7.300 millones de personas, y que esta cifra estará entre los 9.000 y 11.000 millones en el 2050, según las estimaciones de las Naciones Unidas. A pesar

increase dramatically till 2025 in Asia, especially in China to 1,458 billion people (1,333 billion people in 2008), in India to 1,398 billion people (1,140 billion people in 2008), in Indonesia to 273 million people (228 million people in 2008) and in Pakistan to 226 million people (166 million people in 2008). More than half of the world population lives and will live in Asia.

Urbanisation is a big challenge and will be a growing challenge in future. More and more people are leaving the countryside and move to cities. Half of the world population lived already in urban areas in 2010 and the proportion will reach 70 % of the world population in 2050. The 10 biggest cities in the world are in Asia except New York (rank no. 9 with about 20 million inhabitants).

Thanks to public transport we can reach nowadays most places all over the world in a relatively short time and for a rather low price. Roads in good conditions lead often even to little villages, motorways to all big cities in Europe. Many high speed trains link a lot of important cities in Europe. Flights augmented dramatically. Nowadays 5 billions passengers take a flight per annum. There are 33 millions flights each year. There is one flight each second.

Tourism is increasing worldwide thanks to all these possibilities of reaching different places in a rather short and cheap term. Especially Europe might profit of this new world tourism. According to the United Nations World Tourism Organization (= UNWTO) tourists spent 475 billions US-dollars worldwide in 2000 and 1245 billions US-dollars in 2014. The top ten countries of international tourism receipts in 2014 were the United States of America (177,2 billion US-dollars), Spain (65,2 billion US-dollars), China (56,9 billion US-dollars), France (55,4 billion US-dollars), Macao (50,8 billion US-dol-

de que en Europa la población crecerá muy levemente hasta 2025 e incluso disminuirá en algunos países, en Asia sufrirá un aumento radical, especialmente en China, donde se alcanzarán los 1.458 millones de habitantes (1.333 millones en 2008), se llegará a los 1.398 millones en India (1.140 millones en 2008), a 273 millones en Indonesia (228 millones en 2008) y a 226 millones en Pakistán (166 millones en 2008); más de la mitad de la población mundial vive y vivirá en Asia.

La creciente urbanización constituye un gran desafío, que se convertirá en un reto cada vez mayor en el futuro. Cada vez son más las personas que abandonan el campo para migrar hacia las ciudades. En 2010 la mitad de la población mundial vivía ya en zonas urbanas, y se calcula que esta proporción alcanzará el 70% para el 2050; las diez ciudades más grandes del mundo se hallan en Asia, excepto Nueva York, que se encuentra en el noveno puesto de la clasificación con 20 millones de habitantes.

Gracias al transporte público, hoy en día tenemos la posibilidad de llegar a la mayoría de los lugares del mundo de forma rápida y económica. Se han construido carreteras en buenas condiciones que llevan incluso a los pueblos más pequeños y autopistas que conectan las grandes ciudades europeas; numerosos trenes de alta velocidad enlazan importantes ciudades en Europa, y los vuelos han aumentado de forma espectacular. En la actualidad, cada segundo despegue un vuelo, y cada año 5.000 millones de pasajeros se desplazan en avión, con un total de 33 millones de vuelos anuales.

El turismo está experimentando un aumento a escala mundial gracias a la gran variedad de posibilidades disponibles para alcanzar un destino de un modo rápido y barato, algo de lo que Europa puede beneficiarse especialmente. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), los turistas

**Fig. 1.** Opening exhibition of Gladiators and the Colosseum – Heroes and Architecture in the Service of the Powerful – 2014 with H.E. Cosimo Risi, Italian Ambassador and Marlies Amann-Marxer, Minister of Infrastructure, Environment and Sport of the Principality of Liechtenstein

**Fig. 1.** Inauguración de la exposición sobre gladiadores y el Coliseo “Héroes y Arquitectura al servicio del poder”, en 2014, con el embajador italiano H. E. Cosimo Risi y con Marlies Amann-Marxer, ministro de Infraestructuras, Medioambiente y Deporte del principado de Liechtenstein.



**Fig. 2.** The signing ceremony of memorandum of understanding on friendly exchanges between Suzhou Shengxiao Stamp Museum of China and Postal Museum of the Principality Liechtenstein on 18th May 2014 in Suzhou China. Prof. Dr. Rainer Vollkommer with Mr. Zhai Xiaosheng, Mayor of Suzou

**Fig. 2.** Ceremonia de firma del memorándum por el acuerdo de intercambios amistosos entre el Museo del Sello de Suzhou Shengxiao y el Museo Postal del principado de Liechtenstein el 18 de mayo de 2014 en Suzhou, China. Prof. Rainer Vollkommer con el Sr. Zhai Xiaosheng, alcalde de Suzou.



lars), Italy (45,5 billion US-dollars), United Kingdom (45,3 billion US-dollars), Germany (43,3 billion US-dollars) and Thailand (38,3 billion US-dollars).

277 million tourists travelled worldwide in 1980, 434 million tourists in 1990, 1184 million tourists in 2015 and probably 1809 million tourists in 2030. There have been 177,3 million tourists arrivals in Europe in 1980, 250,3 million tourists in 1990 in Europe, 609 million tourists in Europe in 2015 and probably 744 million tourists in Europe in 2030. The top ten countries of international tourist arrivals in 2014 were France (83,7 million tourists), the United States of America (74,8 million tourists), Spain (65 million tourists), China (55,6 million tourists), Italy (48,6 million tourists), Turkey (39,8 million tourists), Germany (33 millions tourists), the United Kingdom (32,6 million tourists), the Russian Federation (29,8 millions tourists) and Mexico (29,1 tourists).

Also the museums profit strongly of the growing tourism. In 2013 ca. 110 million people visited 4735 of 6256 German museums. In 1990 there were only about 97 million visitors in German museums. In the United States of America 850 million people visited 17000 museums. 8942 exhibitions collected 77 million visitors.

Above all digital communication brings us even in some seconds closer than ever before in history and this media is progressing in such a speed that we cannot foresee what will happen even in the next five years. We can send information to most people in the world and the dialog via internet is getting better and better. While digital communication was done most of the time on computers some years ago it is now done more and more on smart phones and tablets and each year the smart phone and the tablet offer more possibilities to get knowledge and to communicate in multifunc-

se gastaron 475.000 millones de dólares americanos en 2000, y 1.245.000 millones en 2014. Los diez países con mayores ingresos procedentes del turismo en 2014 fueron Estados Unidos (177.200 millones de dólares americanos), España (65.200 millones de dólares), China (56.900 millones), Francia (55.400 millones), Macao (50.800 millones), Italia (45.500 millones), Reino Unido (45.300 millones), Alemania (43.300 millones) y Tailandia (38.300 millones).

En 1980 fueron 277 millones los turistas que viajaron por el mundo; 434 millones lo hicieron en 1990, 1.184 millones en 2015, y probablemente lo hagan 1.809 millones en 2030. 177,3 millones de turistas visitaron Europa en 1980, 250,3 millones en 1990, 609 millones en 2015, y probablemente lleguen a Europa 744 millones en 2030. Los diez países con más visitas turísticas internacionales en 2014 fueron Francia (83,7 millones de turistas), Estados Unidos (74,8 millones), España (65 millones), China (55,6 millones), Italia (48,6 millones), Turquía (39,8 millones), Alemania (33 millones), Reino Unido (32,6 millones), Rusia (29,8 millones) y México (29,1 millones).

Para los museos el turismo también supone un gran beneficio. En 2013, alrededor de 110 millones de personas visitaron 4.735 de 6.256 museos alemanes, mientras que en 1990 tan solo recibían 97 millones de visitas. En Estados Unidos unos 850 millones de personas visitaron 17.000 museos, y 8.942 exposiciones recibieron 77 millones de visitas.

Ante todo, la comunicación digital tiene el poder de aproximarnos en pocos segundos y de conectarnos más rápido que nunca, y está progresando a tal velocidad que resulta imposible predecir qué ocurrirá en los próximos cinco años; podemos enviar información a casi todo el mundo, y la comunicación por Internet mejora a cada instante. Aunque hace unos años la comunicación digital se realizaba en su mayoría

**Fig. 3.** Partnership Meeting with representatives of the Oblast of Vologda – 2014

Prof. Dr. Rainer Vollkommer with different people of the Government of the Oblast of Vologda and Directors of Museums of Vologda and Consul Konstantin Nefedov and Artist Alexander Doll

**Fig. 3.** Reunión de socios con los representantes del óblast de Vólogda, en 2014. El Prof. Dr. Rainer Vollkommer junto a miembros del gobierno del óblast de Vólogda y directores de museos de Vólogda, el cónsul Konstantin Nefedov y el artista Alexander Doll.



**Fig. 4.** Exchange discussion with Mrs. Guilan Gao, Director of China National Post and Postage Stamp Museum.

From left: Prof. Dr. Rainer Vollkommer, Director Liechtenstein National Museum, Ms. Guilan Gao, Director of China National Post and Postage Stamp Museum, Mr. Norbert Hasler, Head Philately Liechtenstein and Mrs. Cynthia Li, Chief Representative Philately Liechtenstein in China.

**Fig. 4.** Debate de intercambio entre la Sra. Guilan Gao, directora del Museo Nacional del Correo y Timbre de China. Desde la izquierda: Prof. Dr. Rainer Vollkommer, director del Museo Nacional de Liechtenstein, la Sra. Guilan Gao, directora del Museo Nacional del Correo y Timbre de China, el Sr. Norbert Hasler, encargado de la Filatelia de Liechtenstein, y la Sra. Cynthia Li, representante encargada de la Filatelia de Liechtenstein en China.



tional ways. Thanks to beamers, screens, touch-screens, beacons and other new objects we can offer visitor new kinds of information and deepen it for example by augmented reality. Thanks to different social medias like face-book, WhatsApp, twitter and Instagram we can communicate news and get into dialog with friends and visitors of the museum.

One common language – English – links people more and more but we have to consider that we have over two hundred sovereign countries in the world and it seems that in future we will have more countries than less. 6500 different languages are spoken and each language expresses marvelous thoughts. Also each ethical group and religion has interesting views. Different natural surroundings might arise different ideas and behaviour, too.

Culture is the soul of human beings. Museums are an important part of the soul. In principle we can live without the soul but we would be stubborn and without heart. Culture like the soul is the flavour of a rose. Finally it is the most important part of the rose. You cannot touch and see the flavour but you are able to smell flavour. The flavour will feel you good and will bring people all together. The flavour might link you to other people even if you do not touch or see it.

Today in the growing globalisation and digital world it is even more important than in the past to be open-minded and tolerant. To be so everybody has to work hard on himself to understand each other better than ever before. Respect to each other and dignity to everybody is important for everybody. But each culture has a different approach to it. Hence it is very important to know each other much better. A lack of respect and dignity towards another one creates harm and might cause violence. Violence threatens

a través de ordenadores, en la actualidad se utilizan cada vez más los *smartphones* y las *tablets*, dispositivos que cada año ofrecen mejores posibilidades para obtener conocimientos y para comunicarse de un modo multifuncional. Con la ayuda de proyectores, monitores, pantallas táctiles, luces y otros objetos podemos ofrecerle al visitante nuevos tipos de información y ampliarla con recursos como, por ejemplo, la realidad aumentada. Gracias a diferentes redes sociales como Facebook, WhatsApp, Twitter e Instagram podemos enviar noticias y entablar conversación con compañeros y visitantes del museo. El inglés es un idioma común que utilizamos cada vez más para comunicarnos, pero debemos tener en consideración que existen alrededor de otros 200 países en el mundo, y todo parece indicar que esta cantidad aumentará en el futuro; existen unas 6.500 lenguas, y cada una expresa pensamientos fascinantes, del mismo modo que cada grupo ético y religioso plantea interesantes puntos de vista. Asimismo, en cada entorno pueden desarrollarse diferentes ideas y comportamientos.

La cultura es el alma del ser humano, y los museos son una parte importante del alma; en principio podemos vivir sin alma, pero seríamos seres tercos y sin corazón. La cultura, al igual que el alma, es como el aroma de una rosa; en esencia es la parte más importante de la rosa. No puedes tocar ni ver su aroma, pero puedes olerlo; este aroma hace sentir bien a las personas y las conecta, incluso si esas personas no se ven ni se tocan.

En la actualidad, en medio de la creciente globalización y digitalización, es más importante que nunca tener la mente abierta y una actitud tolerante. Todos debemos esforzarnos para entendernos mejor, respetarnos y tratarnos con dignidad. No obstante, cada cultura tiene una manera diferente de hacerlo, por lo que resulta aún más esencial conocernos

**Fig. 5.** Famous Artist Han Meilin presenting a drawing to Prof. Dr. Rainer Vollkommer for the Liechtenstein National Museum.

**Fig. 5.** El célebre artista Han Meilin presentando un dibujo al Prof. Dr. Rainer Vollkommer para el Museo Nacional de Liechtenstein.



**Fig. 6.** Opening of the exhibition Doncho Donchev Logos#Mythos from left: Prof. Dr. Rainer Vollkommer, Mr. Doncho Donchev, Artist and Harald Kaiser, Kurator of the exhibition

**Fig. 6.** Inauguración de la exposición Doncho Donchev Logos#Mythos. Desde la izquierda: Prof. Dr. Rainer Vollkommer, el artista Doncho Donchev y Harald Kaiser, el comisario de la exposición.



the world much harder than in the past and we should be conscious of the danger. Misunderstanding can have more negative consequences than in the past.

Concerning museum work one important approach to understand each other better is to present in a first step contemporary exhibitions which look beyond the own local surroundings and might help to cross borders. But is it possible and might cooperation between museums go beyond temporary exhibitions? And if so, what can we do? That is an important question to be discussed.

Surely there is not one possibility and one approach to come closer to staff members of other museums but there are different possibilities and different approaches and I can only now give you some suggestions of my own limited experience with some friends of other museums of some countries and there are many other possibilities and approaches.

To begin cooperation with another museum you have firstly to ask yourself: Would I like to have cooperation with other museums? Do I have the time and the energy to try it because it will take a lot of time and energy?

Hopefully you will say: Yes I want to have cooperation with other museums and I will take the time and the energy to try it. If you are not willing to do it really, it will always be limited in possibilities and it will make harm to you and the others.

Try always to be honest to yourself also for the next steps.

Ask yourself which kind of cooperation you would like to have?

If you have some ideas you should look at your museum. Might your wishes of cooperation correspond to possibilities of your museum? I try to give some examples.

You would like to exchange skill experience. Do you have enough staff and do they have time and the same will to do

mejor. La falta de respeto y de dignidad hacia los demás puede causar daño e incluso llevar a la violencia, que es una de las principales amenazas mundiales a las que nos enfrentamos y de la que debemos ser conscientes; en la actualidad un error de comprensión puede tener peores consecuencias que en el pasado. Respecto a la labor de los museos, una manera interesante de fomentar la mejora del entendimiento común puede ser la presentación de exposiciones actuales que vayan más allá de los alrededores locales y que ayuden a cruzar fronteras. Sin embargo, ¿es posible que la cooperación entre museos vaya más allá de las exposiciones temporales? Y en tal caso, ¿qué podemos hacer? Se trata de una cuestión muy importante a debatir.

Es evidente que no existe una única posibilidad y manera de acercarse a los miembros de otros museos; yo puedo ofrecerle algunas recomendaciones basadas en mi propia y limitada experiencia con compañeros de otros museos de diferentes países, pero también existen otras posibilidades y formas de acercamiento.

En primer lugar, antes de comenzar una colaboración con otro museo ha de preguntarse: ¿quiero colaborar con otros museos? ¿Dispongo del tiempo y de la energía para intentarlo, puesto que consumirá mucho de ambos? Con suerte, responderá: sí, quiero colaborar con otros museos y voy a emplear mi tiempo y energía en intentarlo. Si realmente no está dispuesto a hacerlo, las posibilidades siempre serán limitadas y resultará perjudicial para ambas partes.

Intente ser sincero consigo mismo también en los siguientes pasos y pregúntese qué tipo de colaboración desea mantener.

Piense en su museo cuando se le ocurra una idea: ¿corresponden sus deseos de colaboración con las posibilidades que

**Fig. 7.** Opening of exhibition Fairy & Legends with three Misses of Jekaterinburg

**Fig. 7.** Inauguración de la exposición "Fairy & Legends with three Kisses of Jekaterinburg"



**Fig. 8.** Meeting of Friendship between Prof. Dr. Rainer Vollkommer, Director Liechtenstein National Museum and Mr. Lusheng Chen, General Director of National Museum of China

**Fig. 8.** Encuentro amistoso entre el Prof. Dr. Rainer Vollkommer, director del Museo Nacional de Liechtenstein, y el Sr. Lusheng Chen, director general del Museo Nacional de China.



it, and if so, for how long? Do you want to have exchange of lectures? Which kind of lectures could you offer? Do you want to exchange objects? Which kind of objects could you offer? These are only some examples. There are much more possibilities. Essential is to find out about the possibilities of your museum in theory before going into practice. It is also a good practice to discover your own museum in a much deeper way.

I am sure that you will find some possibilities of cooperation.

Perhaps a next step might be now to consider which kind of museum might have the same interests like you, for example an archaeological museum cooperates easier with another archaeological museum, a scientific museum with another scientific museum, etc.

Another important question arises unfortunately very often. Does the museum of your choice correspond at all to the policy of your museum, your town, your region, your country?

You will certainly find a lot of museums which might well suit you. But how can you approach to them?

You have to contact them. Best thing would be to contact them by meeting them personally. I think it is like always in life: The best way to find out about cooperation with another museum would be to see each other, to speak to each other, to learn about each other and to discuss about possibilities of cooperation. This will normally take time and you have to be conscious about it. If you feel well with your possible partner then you might continue. Be aware that you and your possible partner should have the same good feeling. Be honest to each other.

If you do not have the possibility to meet each other personally try the same by mail.

If you feel well, if he feels well, you can now go in details and I am convinced that you will find solutions. Probably you will first find some small steps and they will grow and grow and both sides will learn a lot of things about each other and both museums will have more experience.

What kind of exchange might be possible for museum? Some of the possibilities I mentioned already above. You might have exchange in lectures, in meetings concerning

ofrece su museo? Le daré algunos ejemplos. Si desea intercambiar experiencia, ¿cuenta con suficiente personal, tiene tiempo y ganas de hacerlo? y, en tal caso, ¿por cuánto tiempo? ¿Quiere organizar un intercambio de conferencias? ¿Qué tipo de conferencias ofrecería? ¿Desea intercambiar objetos? ¿Qué clase de objetos? Estos son tan solo algunos ejemplos, pero las posibilidades son inmensas; lo esencial es descubrir qué posibilidades ofrece en teoría su museo antes de comenzar. Además, resulta muy positivo conocer su propio museo en mayor profundidad.

Estoy seguro de que encontrará alguna posibilidad de colaborar.

El siguiente paso es, quizás, descubrir qué museo puede compartir sus intereses; por ejemplo, un museo arqueológico colaborará mejor con otro museo arqueológico, un museo científico con otro de su mismo tipo, etc.

Otra pregunta que por desgracia surge a menudo es si las normas del museo seleccionado se corresponden con las de su museo, ciudad, región y país.

Seguramente podrá encontrar una gran cantidad de museos que se adapten a sus expectativas, pero ¿cómo realizar el acercamiento? Ha de contactar con ellos. Lo más adecuado sería presentarse en persona. Como todo en la vida, creo que la mejor manera de iniciar una colaboración con otro museo sería quedando, hablar cara a cara para aprender del otro y debatir sobre las posibilidades de la colaboración. Han de ser conscientes de que este proceso suele llevar tiempo. Si se siente cómodo con su posible socio, entonces puede continuar; tenga en cuenta que ambos deben sentirse igualmente cómodos, así que es importante que sean sinceros el uno con el otro.

En caso de que no tengan la posibilidad de conocerse en persona, háganlo por correo electrónico. Si ambos se sienten cómodos, podrán **centrarse en los detalles** y encontrar soluciones. Al principio deberán dar pequeños pasos, que irán a más y que permitirán que ambas partes aprendan del otro y que el museo gane en experiencia.

¿Qué tipos de intercambio puede realizar un museo? Algunas de las posibilidades ya las he mencionado antes; se pueden realizar intercambios de conferencias, de reuniones sobre temas específicos, de personal del museo, de adminis-



**Fig. 9.** Opening exhibition “Chinese ShengXiao Stamp exhibition” by the partner museum Suzhou Shengxiao Stamp Museum of China in the Liechtenstein National Museum in Vaduz.

from left: Prof. Dr. Rainer Vollkommer, Liechtenstein National Museum, Mrs. Tianzhe Xue, Suzhou Shengxiao Stamp Museum of China, Mrs. Judith Davida, Member of the Foundation Board Liechtenstein National Museum, Mrs. Yu Li, Suzhou Shengxiao Stamp Museum of China, and Mr. Norbert Hasler, Head Philately Liechtenstein Museum.

**Fig. 9.** Inauguración de la exposición “Chinese ShengXiao Stamp exhibition” del Museo del Sello de Suzhou Shengxiao – museo socio– en el Museo Nacional de Liechtenstein de Vaduz. Desde la izquierda: Prof. Dr. Rainer Vollkommer, Museo Nacional de Liechtenstein, la Sra. Tianzhe Xue, Museo del Sello de Suzhou, la Sra. Judith Davida, miembro de la junta fundadora del Museo Nacional de Liechtenstein, la Sra. Yu Li, Museo del Sello de Suzhou Shengxiao, y el Sr. Norbert Hasler, encargado de la Filatelia de Liechtenstein.

special themes, in museum staff, in administration, in logistic, in digital approaches, in objects and much more.

Please, permit me to give you some examples we were doing in the last two years.

What did I learn in the last 30 years working most of the times in institutions or museums who tried to link people and museums of different regions, of different cultures and/or of different countries. I become more conscious about my own culture and about the other cultures in which I was living or working or working together by cooperation. All our cultures have different values, believes, kind of communications, perceptions of time and space and all of them have disadvantages and advantages linked to their history, geographical environment and culture. To judge other culture by our kind of living is not right. I heard a lot about prejudices everywhere which seem to me more and more stupid in the movement of globalisation. All our nations come closer together and we should try to respect each other more than we did in the past. All cultures have their values and hopefully we will find a good combination of keeping our culture combined with the globalised pop culture which we cannot stop and which becomes more and more obvious in the same kind of food, dress, entertainment, sport and certain trends. If we try to understand each other better and learn more to respect each other we will perhaps find solutions we need for the coming years to confront all the problems which will arise dramatically.

What we need is a growing cultural intelligence and cooperation between museums might help to have more cultural intelligence. So let's be optimistic to strengthen our cooperation between museums and have more friends from everywhere.

tración, de logística, de sistemas digitales, de objetos y otros muchos más.

Permítame que le ofrezca algunos ejemplos de intercambios que hemos realizado en los últimos dos años. He aprendido mucho en los últimos 30 años de trabajo en instituciones o museos con el objetivo de conectar al público con museos de diferentes regiones, culturas y/o países. Me he vuelto más consciente de mi propia cultura y de las otras culturas con las que he convivido, trabajado o colaborado. Todas nuestras culturas poseen diferentes valores, creencias, formas de comunicación, percepción del tiempo y el espacio, y todas ellas tienen ventajas e inconvenientes vinculados a su historia, entorno y cultura. Por ello no debemos juzgar otras culturas por ser diferentes a nuestra forma de vida. He oído prejuicios por doquier, algo que me parece cada vez más estúpido en un mundo globalizado. Todas nuestras naciones están conectadas y deberíamos tratar de respetarnos más de lo que lo hemos hecho en el pasado. Todas las culturas tienen sus valores y, con suerte, encontraremos la mejor forma de mantener la nuestra y de combinarla con la cultura popular universal que nos inunda y que está cada vez más presente en nuestra forma de vestir, en la comida, el entretenimiento, el deporte y en las modas. Quizás, si tratamos de entendernos mejor y de aprender a respetarnos, seamos capaces de encontrar las soluciones necesarias para los años venideros y podamos hacer frente a todos los problemas que se presentarán en el futuro.

Lo que necesitamos es una inteligencia cultural y cooperación crecientes entre museos que ayude a aumentar y difundir dicha inteligencia cultural, así que seamos optimistas y tratemos de fortalecer nuestra colaboración con otros museos y hacer contactos en todas partes del mundo.



**Fig. 10.** Prof. Dr. Rainer Vollkommer presenting an original Post box from Liechtenstein to Mrs Tresnawati Prihadi, General Manager, Singapore Philatelic Museum, 2016.

**Fig. 10.** El Prof. Dr. Rainer Vollkommer presentando un buzón original de Liechtenstein a la Sra. Tresnawati Prihadi, directora del Museo de la Filatelia de Singapur, 2016.



## Creative entrepreneurship – How the Drents Museum operates in the market of temporary exhibitions in Europe

### Vincent Van Vilsteren

*Drents Museum, Assen (Netherlands)*  
*Museo de Drente, Assen (Holanda)*

## Espíritu empresarial creativo: cómo opera el Drents Museum en el mercado de exposiciones temporales de Europa

*A museum is a fantastic place to work in. For a curator of archaeology it is always a great pleasure to be able to tell other people about your passion. There are several options for doing this: lectures, guided tours, publications, and above all exhibitions. Of course creating and realizing a permanent exhibition is the best way of presenting a museum's collection, irrespective of whether the collection concerned consists of stamps, antique cars, paintings or applied arts. However, changing a permanent exhibition is a costly and time-consuming operation, which is consequently scheduled only once every ten, fifteen years or so. Organizing temporary exhibitions in the meantime is a good alternative for inspiring audiences, and also an effective and necessary way of attracting visitors.*

Temporary exhibitions are one of the most common pursuits in a curator's career. And as they imply the possibility of presenting some of the things about which the curator is particularly passionate, those pursuits are most certainly

*El museo es un lugar fantástico en el que trabajar. Para un conservador de arqueología, siempre es un gran placer hablarle a los demás sobre su pasión. Existen diferentes maneras de hacerlo: conferencias, visitas guiadas, publicaciones y, sobre todo, exposiciones. Por supuesto, crear y hacer realidad una exposición permanente es la mejor manera de presentar la colección de un museo, independientemente de si la colección en cuestión trata sobre sellos, coches antiguos, cuadros o artes aplicadas. Sin embargo, cambiar una exposición permanente es una operación larga y costosa, que solo se planifica una vez cada diez o quince años. Organizar exposiciones temporales mientras tanto es una buena alternativa para inspirar al público y también una forma efectiva y necesaria para atraerlo.*

Las exposiciones temporales son una de las actividades más comunes en la carrera de un conservador y, como implican la posibilidad de presentar algunos de los temas que apasionan al conservador, resultan de todo menos desagradables. Otro

not unpleasant. Something that may make them even more pleasant is if such temporary exhibitions can be made to travel. In a small country like the Netherlands, organizing a traveling exhibition is more or less equivalent to organizing an internationally traveling exhibition. On the one hand, practical implications make the process of planning more complex, but on the other, working on an international level has many advantages and is a source of great joy.

In this article we will explore how the Drents Museum operates in this temporary exhibition market. How did the Drents Museum get to where it stands now in terms of temporary exhibitions? This is not something that happened overnight. The whole process has taken several decades. We have certainly learned a great deal from the past - both good and bad experiences. But all in all we have learned a lot. And learning from the past enables us to do better in the future.

I will explain how the process of temporary exhibitions functions at the Drents Museum by referring to three examples. First of all 'The Mysterious Bog People', an exhibition that went on tour between 2002 and 2007. Secondly, the exhibition '100,000 Years of Sex' that went on tour between 2003 and 2009. The last example is the exhibition 'Mummies, Life beyond Death', which was on show at the Drents museum in 2014 and is currently still touring through Europe. It will become evident how different ways of organizing a project in different forms of cooperation can be equally successful. There is simply not just one solution for any temporary exhibition. Flexibility is required at all times, depending on the topics concerned, the available partners and the available money.

### The Drents Museum

The Drents Museum in Assen was founded as an archaeological museum in 1854. Like the archaeological museum in Barcelona it is accommodated in the buildings of a former monastery (Fig. 1). Assen is the capital of Drenthe,

aspecto que puede mejorarlas aún más es que se puedan exportar. En un país pequeño como los Países Bajos, organizar una exposición itinerante equivale más o menos a organizar una exposición internacionalmente itinerante. Por un lado, las implicaciones prácticas hacen más complejo el proceso de planificación, pero, por el otro, trabajar a nivel internacional conlleva muchas ventajas y constituye una fuente de alegrías.

En este artículo vamos a explorar la forma de operar del Drents Museum en el mercado de exposiciones temporales. ¿Cómo ha llegado el Drents Museum a donde se encuentra ahora en cuanto a exposiciones temporales? Esto no es algo que haya ocurrido de la noche a la mañana; el proceso ha llevado varias décadas. Es obvio que hemos aprendido muchísimo del pasado, tanto de las buenas experiencias como de las malas, pero, en definitiva, hemos aprendido mucho, y aprender del pasado nos permite hacerlo mejor en el futuro.

Voy a explicar cómo funciona el proceso de exposiciones temporales en el Drents Museum mediante tres ejemplos. En primer lugar, "Las misteriosas gentes del pantano", una exposición que estuvo de tour entre 2002 y 2007. En segundo lugar, la exposición "100.000 años de sexo", que estuvo de tour entre 2003 y 2009. El último de los ejemplos es el de "Momias: vida más allá de la muerte", que estuvo en exhibición en el Drents Museum en 2014 y en la actualidad aún viaja por Europa. Vamos a demostrar que existen diversas maneras de organizar un proyecto con éxito a través de diferentes formas de cooperación, puesto que no existe una única solución a la hora de organizar una exposición temporal. Se requiere flexibilidad en todo momento, en base a los temas en cuestión, los socios disponibles y el dinero del que se dispone.

### El Drents Museum

El Drents Museum en Assen fue fundado en 1854 como un museo arqueológico. Al igual que el Museo Arqueológico de Barcelona, se encuentra en los edificios de un antiguo monasterio (Fig. 1). Assen es la capital de Drenthe, una provincia esca-

**Fig. 1.** The outside of the Drents Museum-complex. The building on the left is the only part still remaining of the 13th-century monastery.

**Fig. 1.** Exterior del complejo del Drents Museum. El edificio de la izquierda es lo único que se mantiene del monasterio del siglo XIII.



a relatively thinly populated province in the north of the Netherlands. Nowadays most of the visitors of the Drents Museum come from the western part of the Netherlands: the area containing Amsterdam, Rotterdam and The Hague, where most of the Dutch people live and where most of the country's industrial activities take place. There are far more museums in the western part of the Netherlands than in the north. Indeed, the Drents Museum is the only museum in the town of Assen. That's not surprising as Assen is only a small town with roughly 60,000 inhabitants. The entire province of Drenthe has a population of no more than 400,000. So it will be clear that it is imperative for us to attract people from Amsterdam and the rest of the west to Assen. But getting up out of your chair for a two-hour train journey is quite an effort. The need for exciting, appealing temporary exhibitions is felt more acutely than ever before in the competitive world of museums. As already mentioned above, the Drents Museum was founded as an archeological museum, but around the end of the 19<sup>th</sup> century the museum began to collect and exhibit historical objects, too. In fact, in 1896 it was officially stated that from then onwards the Drents Museum's collection was also to include paintings, drawings and objects in the field of applied arts.

The collection now comprises three main parts focusing on different topics. In terms of size and quality, the museum's archaeological collection is one of the most important in Northwest Europe. Part of this collection is presented on a permanent basis and is often shown in international exhibitions. The 'Art 1885-1935' collection is regarded as one of the top five collections of this period in the Netherlands. Much of the work in this broad collection was donated by the artists' estates through the *Stichting Schone Kunsten* (Fine Art Foundation), and this is unique in the Netherlands. The third part of the collection came into being in 2010, when the ING Bank donated 273 works of its Contemporary Realism collection to the museum. This collection is considered to be one of the most significant of its kind in the Netherlands.

The number of visitors has gradually increased in the course of the Drents Museum's history (Fig. 2). Until the turn of the century, annual attendance was more or less steady at between 50,000 and 70,000.

samente poblada al norte de los Países Bajos. Hoy en día la mayoría de los visitantes del Drents Museum proceden del área occidental del país, la zona donde se encuentra Ámsterdam, Rotterdam y La Haya y donde habitan gran parte de los daneses y se desarrollan la mayoría de las actividades industriales del país. Hay muchos más museos en la parte occidental de los Países Bajos que en el norte; de hecho, el Drents Museum es el único museo de la ciudad de Assen, lo que no resulta sorprendente, puesto que Assen es solo una pequeña ciudad de unos 60.000 habitantes. Toda la provincia de Drenthe tiene una población de no más de 400.000 habitantes, por lo que resulta evidente la importancia de atraer gente procedente de Ámsterdam y del resto de la parte occidental de Assen. Pero levantarse del sofá para hacer un viaje de dos horas requiere un poco de esfuerzo. La necesidad de exposiciones temporales emocionantes e interesantes está presente en el competitivo mundo de los museos ahora más que nunca. Como ya hemos mencionado, el Drents Museum se fundó como un museo arqueológico, pero a finales del siglo XIX el museo empezó a coleccionar y exponer objetos históricos también. De hecho, en 1896 se declaró oficialmente que en adelante la colección del Drents Museum además incluiría cuadros, dibujos y objetos del ámbito de las artes aplicadas.

Actualmente la colección se compone de tres partes principales centradas en diferentes temas. La colección arqueológica del museo es una de las más importantes del noroeste europeo en cuanto a tamaño y calidad. Parte de esta colección se exhibe de forma permanente y suele formar parte de exposiciones internacionales. La colección "Arte 1885-1935" está considerada como una de las cinco mejores de este periodo en los Países Bajos. Gran parte de las obras de esta amplia colección se donaron por testamento de artistas a través de *Stichting Schone Kunsten* (Fundación de Bellas Artes), algo único en los Países Bajos. La tercera parte de la colección se incorporó en 2010, cuando el banco ING donó al museo 273 obras de colección de realismo contemporáneo. Esta colección está considerada una de las más importantes de los Países Bajos en su categoría.

La cantidad de visitantes ha aumentado paulatinamente a lo largo de la historia del Drents museum (Fig. 2). Hasta el cambio de siglo, la concurrencia anual se encontraba más o menos estable entre los 50.000 y los 70.000 visitantes.

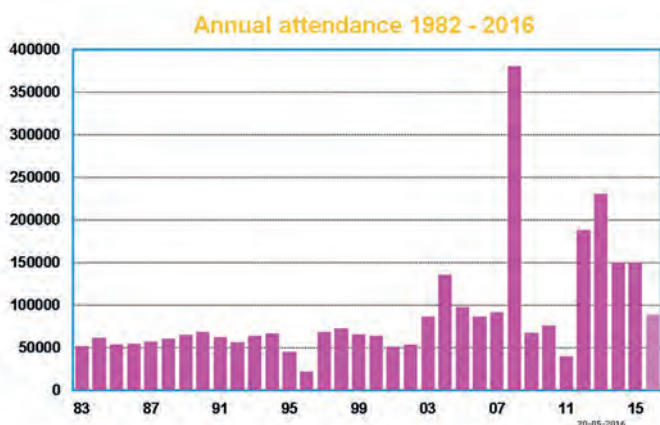


Fig. 2. The annual attendance of the Drents Museum between 1982 and 2016. The large number of 2008 was a consequence of the exhibition *Terracotta warriors from Xi'an*.

Fig. 2. Asistencia anual del Drents Museum entre 1982 y 2016. La enorme cifra de 2008 se debe a la exposición *Guerreros de Terracota de Xi'an*.

In 1996 the (now retired) head of exhibitions Mr Jaap Brakke (Fig. 3) felt that it would be wise to go for a more international approach. Following Martin Luther King he said he had a dream. His dream was to cooperate with other museums on an international level, starting with the Canadian Museum. He had met some people from this impressive museum with whom he had apparently got along very well. The two museums' widely different sizes may suggest a somewhat unbalanced cooperation. At that time the Drents Museum had around 65,000 visitors a year and the Canadian Museum of Civilization around 1.3 million, evoking images of David and Goliath. I remember telling Jaap Brakke not to be so megalomaniac when he shared his dream with me in 1996. As I expressed it at the time: "You will never get them to cooperate with us. Why on earth would such a big museum cooperate with a small regional institution like the Drents Museum? They wouldn't even be able to pinpoint Assen on a map." Jaap Brakke nevertheless jumped onto a plane and presented his idea in Ottawa. That idea was to create a traveling exhibition focusing on the Mysterious Bog People, his argument being that the archeological collection of the Drents museum is unique in the Netherlands, and possibly the whole of Europe, for its many bog finds.

### The Mysterious Bog People

The landscape of the province of Drenthe is characterized by extensive bogs. In the last 10,000 years these bogs became filled with plant matter, resulting in layers peat of several meters thick. The bogs are not where prehistoric man used to live. People built their houses on the sandy areas between the bogs. The bogs they regarded as a kind of gateway to a different world, the supernatural world. This was where they made contact with their gods and supernatural beings. They would deposit precious objects in swamps and bogs to appease their gods or ask them for favors according to the principle of reciprocity: donating something to a higher force in the hope of receiving something in return. That something could be anything, from rain and a good crop to good health

En 1996, el (ya retirado) director de exposiciones Sr Jaap Brakke (Fig. 3) pensó que adoptar un enfoque más internacional podía ser una postura inteligente. Siguiendo el ejemplo de Martin Luther King, afirmó que tenía un sueño, que consistía en colaborar con otros museos a nivel internacional, empujando por el Museo Canadiense; había conocido ya a otras personas de este impresionante museo con las que había congeniado muy bien. Las diferencias de tamaño de los dos museos podían sugerir una cooperación desequilibrada. Por aquel entonces el Drents Museum recibía unas 65.000 visitas al año y el Museo Canadiense de la Civilización alrededor de 1,3 millones, cifras que evocan a David y Goliat. Recuerdo decirle a Jaap Brakke que no fuese tan megalómano cuando me contó su sueño en 1996. Como le decía en todo momento: "nunca conseguirás que cooperen con nosotros. ¿Por qué querría un museo tan grande colaborar con una pequeña institución regional como el Drents Museum? Ni siquiera serían capaces de señalar Assen en un mapa". Sin embargo, Jaap Brakke se subió a un avión y presentó su idea en Ottawa, que consistía en crear una exposición itinerante centrada en las misteriosas gentes del pantano, argumentando que la colección arqueológica del Drents Museum es única en los Países Bajos y posiblemente en toda Europa, por sus numerosos hallazgos en el pantano.

### Las Misteriosas Gentes del Pantano

El paisaje de la provincia de Drenthe se caracteriza por sus extensos pantanos. En los últimos 10.000 años, estos pantanos se han llenado de materia vegetal, generando capas de turba de varios metros de profundidad. El hombre prehistórico no solía vivir allí; la gente construía sus casas en las zonas arenosas entre los pantanos, a los que consideraban como el acceso a un mundo diferente, el mundo de lo sobrenatural. Allí era donde contactaban con sus dioses y seres sobrenaturales. Depositaban objetos de valor en ciénagas y pantanos para aplacar a sus dioses o para pedirles favores con el principio de reciprocidad: donar algo a una fuerza superior con la esperanza de conseguir algo a cambio. Ese algo podía ser cualquier cosa, desde lluvia y buenas cosechas hasta salud o una descendencia

Fig. 3. Now retired head of collections and exhibitions Jaap Brakke pushed the Drents Museum on the international stage.

Fig. 3. El jefe de colecciones Jaap Brakke, ya retirado, proyectó el Drents Museum a nivel internacional.



or numerous descendants. Offerings could also be made in the form of votive sacrifices. A sacrifice would then be made after a wish or a need had been satisfied or a problem had been solved, for example an illness or a lame horse. Stylized statues of gods were erected at places of worship in the bogs, some of them nothing more than sturdy, upturned forked trees while others were solid, figurative representations. This practice is not restricted to Drenthe, but has been observed over large parts of the northern Netherlands, Germany and Denmark. All kinds of objects could serve as offerings. Both the materials of which the offerings were made and the objects themselves changed over time. The oldest finds consist mostly of organic material (elk bones, antlers, cattle horns). Later finds comprise an enormous variety of utilitarian objects (vessels, axes, wagon wheels), weapons (daggers, knives, spears) and ornaments, plus valuable coin hoards and bronze receptacles. The most conspicuous finds are the human sacrifices that have come to light in Ireland, England, Denmark, Germany and the Netherlands (Drenthe). The different categories of finds suggest that the kind of offering was important, but also its value. This same train of thought might explain why objects of so many different materials were offered. After the introduction of bronze, bronze objects were incredibly valuable. Anyone wishing to make a really impressive offering would immediately choose something made of bronze. So the discovery of new materials influenced the range of objects that were deposited as offerings. And in the course of time continuous developments in technology led to an increase in the number of deposits. For example, millstones made of basalt lava were a novelty in the Iron Age, and were therefore deposited as offerings in that period. Over time, these practices turned the bogs into treasure troves of all kinds of archaeological objects.

Peat digging in the former bogs began in the 18<sup>th</sup> century. The rapidly expanding cities in the western part of the Netherlands were in great need of fuel as wood was scarce there. This need was met by exploiting many of the peat bogs in Drenthe. Fuel was transported to Amsterdam, Rotterdam, Leiden and other cities in the form of blocks of peat. These peat-digging activities in the 19<sup>th</sup> and early 20<sup>th</sup> century led to the discovery of numerous prehistoric offerings. Many of the finds ended up in the collection of the Drents Museum, making it the best collection in the Netherlands in this field. The collection is of extraordinary scientific value in that it also comprises objects of organic materials besides the usual objects of stone, metal and earthenware. The collection is unique for its objects of wood, leather and textile. Jaap Brakke tried to convince the museum in Ottawa that this unique assemblage of finds would be a sound basis for an appealing exhibition. Much to my surprise, he succeeded. Although it took a little while, it didn't cost him much effort to convince the Canadian Museum of Civilization that cooperation could result in a fruitful exhibition. Further talks led to a search for two other partners, one in Germany and one in Canada. The *Niedersächsisches Landesmuseum* in Hanover was invited because it also has a superb collection of bog finds. Together, the two European museums were able to deliver content – actual objects to fill the showcases, but also curatorial input for texts and a catalogue to accompany the exhibition.<sup>1</sup> The Glenbow Museum in Calgary was invited to be the fourth

cia numerosa. Las ofrendas se podían realizar también en forma de sacrificios votivos; se hacía un sacrificio tras cumplirse un deseo o necesidad o resolverse un problema, como una enfermedad o un caballo renco. Se erigieron estilizadas estatuas de dioses en los lugares de culto de los pantanos; algunos no eran más que toscos árboles del revés, mientras que otros constituían sólidas representaciones figurativas. Esta práctica no se ha registrado exclusivamente en Drenthe, también se ha observado en amplias zonas del norte de los Países Bajos, Alemania y Dinamarca. Cualquier tipo de objeto podía servir como ofrenda, y tanto los materiales de los que estaban hechos como los objetos mismos han variado con el tiempo. Los hallazgos más antiguos se componen en gran parte de material orgánico: huesos de alce, astas y cuernos de ganado). Los últimos hallazgos incluyen una enorme variedad de objetos utilitarios (vasijas, hachas, ruedas de carros), armas (dagas, cuchillos, lanzas) y ornamentos, así como valiosas reservas de monedas y contenedores de bronce. Los hallazgos más sobresalientes son los sacrificios humanos que han aparecido en Irlanda, Inglaterra, Dinamarca, Alemania y los Países Bajos (Drenthe). Las diferentes categorías de los hallazgos sugieren que era importante el tipo de ofrenda, pero también su valor. Esta misma línea de pensamiento podría explicar por qué se ofrecían objetos de tantos materiales diferentes. Alguien que quisiese hacer una ofrenda realmente impresionante elegiría sin duda algo hecho de bronce. Por tanto, el descubrimiento de nuevos materiales influyó en la variedad de objetos que se depositaban a modo de ofrenda. Y a lo largo del tiempo, los continuos avances tecnológicos conllevaron un aumento en la cantidad de yacimientos. Por ejemplo, las ruedas de molino hechas de lava de basalto eran una novedad en la Edad de Hierro y, por tanto, se depositaban como ofrendas en ese periodo. Con el tiempo, estas prácticas convirtieron los pantanos en una mina de tesoros escondidos de todo tipo de objetos arqueológicos.

La excavación de turba en los antiguos pantanos comenzó en el siglo XVIII. La rápida expansión de las ciudades en la parte occidental de los Países Bajos originó una enorme necesidad de combustible, y la madera escaseaba en la zona. La solución se encontró con la explotación de varias de las turberas de Drenthe. El combustible se transportaba en bloques de turba a Ámsterdam, Rotterdam, Leiden y otras ciudades. Estas actividades de extracción en el siglo XIX y principios del XX condujeron al descubrimiento de numerosas ofrendas prehistóricas, y muchos de los hallazgos terminaron en la colección del Drents Museum, convirtiéndola en la mejor colección del país en este campo. La colección posee un valor científico extraordinario, puesto que contiene objetos de materiales orgánicos además de los habituales objetos de piedra, metal y cerámica. La colección es única por sus objetos y gran cantidad de madera, cuero y tejidos. Jaap Brakke trató de convencer al museo de Ottawa de que esta recopilación de hallazgos podía constituir una base sólida para una exposición atractiva. Para mi gran sorpresa, lo consiguió. Aunque llevó un poco de tiempo, no le costó mucho convencer al Museo Canadiense de la Civilización de que se podría obtener una exposición fructífera de la cooperación. Otras conversaciones más a fondo llevaron a la búsqueda de otros dos socios, uno en Alemania y otro en Canadá. Asimismo, se invitó al *Niedersächsisches Landesmuseum* en Hannover a raíz de la magnífica colección de hallazgos en pantanos

1. BERGEN, C., M. NIEKUS & V.T. VAN VILSTEREN (ed.), *The Mysterious Bog People*, Waanders, Zwolle (2002).

partner, primarily for its knowledge of project management and logistics. The two Canadian museums also provided specific knowledge in the field of interpretative strategy: what is the best way of conveying your message to your audience? <sup>2</sup>

The cooperation between the four partners resulted in a unique exhibition, not in the least thanks to the stunning work of the famous Canadian designer Laurent Macquart from Montreal. He gave the museum's visitors the impression that they were walking through a peat field, exploring archaeological bog finds (Fig. 4). The tour of the traveling exhibition started in Hanover (Germany) and then moved on to Ottawa and Calgary. The exhibition went on show in Assen in 2004, to coincide with the celebration of the Drents Museum's 150<sup>th</sup> anniversary. As the curator responsible for the exhibition I greatly enjoyed the task of giving Queen Beatrix a guided tour – it was my finest hour (Fig. 5). After all four partners had presented the exhibition, other museums also showed an interest, and the exhibition eventually went on to museums in Manchester (England), Pittsburg and Los Angeles (USA) and Vienna (Austria) (Fig. 6). This international tour took place between 2002 and 2007 and attracted 987,000 visitors. An attendance of almost a million people is really exceptional, and may be considered a tremendous achievement for something that was initiated by the Drents Museum. The advantages of this whole operation will be obvious. It granted us a beautiful anniversary exhibition in 2004 and – far more important – it greatly boosted our professionalism. Cooperation creates an opportunity to look behind the scenes at other museums: how do they operate, how do they store their finds, how do they organize exhibitions and how do they approach marketing and communication? Cooperating in an international partnership is a perfect, direct way of boosting the professionalism of museum staff. And

de la que se encuentra en posesión. Juntos, los dos museos europeos podían ofrecer contenido, objetos reales para llenar los expositores y también aportaciones de conservación para los textos y el catálogo que han de acompañar a la exposición.<sup>1</sup> Se invitó al Museo Glenbow de Calgary a ser el cuarto socio, principalmente por sus conocimientos en gestión de proyectos y logística. Los dos museos canadienses también aportaron conocimientos específicos sobre estrategia interpretativa: ¿cuál es la mejor forma de transmitir el mensaje al público?<sup>2</sup>

La colaboración entre los cuatro socios dio como resultado una exposición única, también gracias al impresionante trabajo del famoso diseñador canadiense Laurent Macquart, de Montreal, que consiguió crear en el visitante la sensación de caminar por un pantano de turba mientras explora sus hallazgos arqueológicos (Fig. 4). El tour de la exposición itinerante comenzó en Hannover (Alemania) y se desplazó después a Ottawa y Calgary. La exposición se mostró en Assen en 2004, para coincidir con la celebración del 150 aniversario del Drents Museum. Como conservador responsable de la exposición, disfruté enormemente de la experiencia de hacerle una visita guiada a la reina Beatriz -mi momento de gloria- (Fig. 5). Tras haber presentado los cuatro socios la exposición, otros museos mostraron interés y, con el tiempo, la exposición fue también a Manchester (Inglaterra), a Pittsburg y Los Ángeles (EE.UU.) y a Viena (Austria) (Fig. 6). Este tour internacional tuvo lugar entre 2002 y 2007 y atrajo a 987.000 visitantes; una asistencia de casi un millón de personas es algo realmente excepcional, y se puede considerar un logro formidable para algo que ha iniciado el Drents Museum. Las ventajas de toda esta operación son evidentes: nos proporcionó una fantástica colección de aniversario en 2004 y, mucho más importante, aumentó enormemente nuestra profesionalidad. La cooperación crea una oportunidad para saber lo que se cuece en otros mu-

**Fig. 4.** The design of the exhibition *The mysterious Bog People* gave the visitor the feeling that he was walking through a peat field.

**Fig. 4.** El diseño de la exposición *Las misteriosas Gentes del Pantano* causaba en el visitante la sensación de caminar por una turbera.



**Fig. 5.** The author giving H.M. Queen Beatrix a guided tour through the exhibition *The Mysterious Bog People*. On the left Drents Museum director Michel van Maarseveen.

**Fig. 5.** El autor haciéndole una visita guiada a S. M. la reina Beatriz de los Países Bajos por la exposición *Las misteriosas Gentes del Pantano*. A la izquierda, el director del Museo Michel van Maarseveen.



2. A good summary of the organization of *The Mysterious Bog People* is given by MCLEOD O'REILLY, S., Producing the *Mysterious Bog People* exhibition through international partnership, *Museum management and curatorship* 20-3 (2005), 251-270.

2. MCLEOD O'REILLY, S. ofrece un buen resumen de la organización de *The Mysterious Bog People*, producida a través de una asociación internacional, *Museum Management and curatorship* 20-3 (2005), 251-270.

apart from all that, working in an international team is simply most pleasant and enjoyable - something that cannot be recommended enough.

### After the Bog People

As mentioned above, any museum can benefit greatly from looking behind the scenes at other museums in international projects. It enables museum employees to improve their skills, acquire new skills and expand their networks, which may be of great value in future projects. Possibly even more important is that such international cooperation can strengthen the museum staff's self-confidence. This is something I personally quite strongly experienced during and after "The Mysterious Bog People" project. It even prompted me to apologize to Jaap Brakke for having accused him of megalomaniac behavior. I told him that he had been right, and that his decision to go international had been a good one.

For the Drents Museum, one of the most striking results of working on an international scale was the exhibition of the Terracotta Warriors of Xian. In 2008 we were able to obtain the exhibits for this exhibition on loan from China. As they had never been on show in the Netherlands before, it was a once-in-a-lifetime opportunity. Ten years earlier we would never have considered such a project because of the enormous investments involved and the great financial risks. But Michel van Maarseveen, who was then the museum's director, saw this wonderful opportunity and took the risk. The

seos: cómo trabajan, almacenan sus hallazgos, organizan las exposiciones y enfocan el marketing y la comunicación. Cooperar mediante una asociación internacional constituye una manera perfecta y directa de impulsar la profesionalidad del personal del museo y, por añadidura, trabajar con equipo internacional resulta más agradable y divertido – algo que no puedo dejar de recomendar-.

### Tras las Gentes del Pantano

Como hemos mencionado, cualquier museo se puede beneficiar enormemente al ver entre bastidores los proyectos internacionales de otros museos; permite a los empleados mejorar sus habilidades, adquirir nuevas destrezas y ampliar sus contactos, lo que puede resultar de enorme valor en futuros proyectos. Más importante aún es que tales cooperaciones internacionales ayudan a fortalecer la confianza en uno mismo del personal del museo, algo que yo he experimentado personalmente en gran medida en el transcurso del proyecto "Las misteriosas gentes del pantano" (*The Mysterious Bog People*), y también posteriormente. Incluso me disculpé ante Jaap Brakke por haberlo acusado de un comportamiento megalómano. Le di la razón y admití que su decisión de trabajar internacionalmente había sido una buena idea.

Para el Drents Museum, uno de los resultados más impactantes de trabajar a nivel internacional fue la exposición de los "Guerreros de Terracota de Xi'an". En 2008 conseguimos el préstamo de esta exposición desde China. Como nunca antes se había expuesto en los Países Bajos, se trataba de una oportu-

**Fig.6.** Between 2002 and 2007 the international tour of the exhibition *The mysterious Bog People* attracted 987,000 visitors.

**Fig. 6.** Entre 2002 y 2007 el tour internacional de la exposición *Las misteriosas Gentes del Pantano* atrajo a 987.000 visitantes.

**Fig.7.** No fewer than 354,000 visitors came to the Drents Museum in Assen to see the stunning exhibition *Terracotta warriors from Xi'an*.

**Fig. 7.** Más de 354.000 visitantes vinieron al Drents Museum en Assen para ver la espectacular exposición *Guerreros de Terracota de Xi'an*.



result was an unexpected, incredible attendance. No fewer than 354,000 visitors came to Assen to see this stunning exhibition (Fig. 7). The newspapers reported long queues outside the building. This meant that the financial risks were reduced to zero, but it also implied almost unacceptably large throngs of curious visitors. Michel van Maarseveen very smartly translated this success into an appeal to the provincial authorities to provide funds for a substantial extension of the area available for temporary exhibitions. The funds required for the extension and refurbishment became available just before the outbreak of the financial crisis of 2008/2009. In 2010 and 2011 a new hall was built and our old building was renovated. November 2011 saw the official opening of a superb new exhibition hall measuring 950 m<sup>2</sup> (Fig. 8) - a hall that gives the Drents Museum every possibility to host large international blockbusters.

### 100,000 Years of Sex

The international cooperation greatly motivated all the museum employees, including myself. In 2003 it emboldened and inspired me to propose a project that on first thought might seem rather audacious: an exhibition entitled '100,000 years of sex'. This was by no means a project that I had been dreaming about all my life, but it was something that had been on my mind for a long time. In 2003 Michel van Maarseveen had only just been appointed the new director of the Drents Museum. He was quite young (only 33 years old) and I felt that I might be able to convince him that this theme could result in a well-attended archaeological exhibition. At that time the Drents Museum was highly respected as a museum organizing exhibitions on art and archaeology. A group of visitors who were very important for the museum consisted of the type of ladies that we somewhat irreverently like to refer to as 'pearl necklaces', the Dutch equivalent of 'blue rinse ladies' - older, usually well-to-do ladies with plenty of leisure time who tend to frequent our exhibitions in groups of three to six. As such groups made up a large proportion of our regular visitors, the question was whether they would be offended by the proposed exhibition on sex and would

tunidad de las que solo se presentan una vez en la vida. Diez años atrás nunca habríamos considerado semejante proyecto a causa de la enorme inversión que requería y los grandes riesgos financieros, pero Michel van Maarseveen, por aquel entonces director del museo, vio esta maravillosa oportunidad y decidió arriesgarse. El resultado fue una inesperada y espectacular asistencia. Más de 354.000 visitantes vinieron a Assen para ver esta increíble exposición (Fig. 7). Los periódicos informaban sobre las largas colas a la entrada del edificio. El riesgo financiero se redujo a cero, aunque también trajo consigo enormes multitudes, casi inaceptables, de visitantes curiosos. Michel van Maarseveen, con mucha visión, tradujo este éxito en una manera de solicitar a las autoridades provinciales la aportación de fondos para una prolongación significativa de la zona disponible para exposiciones temporales. Los fondos necesarios para la ampliación y reforma estuvieron disponibles justo antes del estallido de la crisis financiera de 2008/2009. En 2010 y 2011 se construyó una nueva sala y se renovó nuestro antiguo edificio. En noviembre de 2011 se produjo la apertura de una nueva y espectacular sala de exposiciones de 950m<sup>2</sup> (Fig. 8) - una sala que ofrece al Drents Museum la posibilidad de albergar cualquier exposición internacional de éxito.

### 10.000 años de Sexo

La cooperación internacional motivó enormemente a todo el personal del museo, incluido yo mismo. En 2003 me alentó e inspiró para proponer un proyecto que a primera vista puede parecer algo atrevido: una exposición titulada "100.000 años de sexo". Desde luego, este no es un proyecto con el que hubiese estado soñando toda mi vida, pero sí era algo que había tenido en mente durante mucho tiempo. En 2003, Michel van Maarseveen acababa de ser nombrado el nuevo director del Drents Museum; era bastante joven (tan solo 33 años) y sentí que podía convencerlo de que este tema podría constituir una exposición arqueológica con una alta concurrencia. Por aquel entonces el Drents Museum era muy respetado por sus exposiciones de arte y arqueología. Un significativo grupo de visitantes del museo estaba constituido por el tipo de señoras a las que nos gusta referirnos como "collares de per-

**Fig.8.** In 2011 the new exhibition hall of 950 m<sup>2</sup> was opened. The photo shows the exhibition *Vikings* in 2012.

**Fig. 8.** En 2011 se inauguró la nueva sala de exposiciones de 950 m<sup>2</sup>. La fotografía muestra la exposición *Vikings* en 2012.





stay away. Was such an exhibition not more appropriate for the sex museum in Amsterdam than the Drents Museum in Assen? I argued that it would not be all about sex, but that it was intended to be an archaeological exhibition showing how attitudes towards sexuality have changed over time. After a lot of discussion the new director finally decided to take the risk.

A problem was that the exhibition's content was not based on the Drents Museum's collection. Only one of our objects made it into the showcases. For the rest of the exhibition we needed loans from other institutions. In total some 70 different museums, archaeological services, archives and private persons from all over Europe granted us one or more loans. Some of the requested objects were not available on loan, for example the famous Venus of Willendorf. In such instances replicas were used to nevertheless show visitors the item in question. 28% of all the objects were replicas. The exhibition was made attractive by incorporating several reconstructions. A good example is a 17<sup>th</sup>-century Parisian dildo shop that we recreated using a picture from a 17<sup>th</sup>-century book<sup>3</sup>. Fortunately the dildos shown in the picture could be reproduced on the basis of a wooden example recovered from a 17<sup>th</sup>-century cesspit in Zwolle (Fig. 9). The archaeological service in Zwolle most kindly granted the original on loan. Shown next to the dildo shop this combination was greatly appreciated by the visitors. The exhibition comprised more than three-dimensional objects alone. The topic was of course very suitable for the presentation of lots of representations, for example from Pompeii. Part of the exhibition was devoted to the erotic graffiti discovered in Pompeii<sup>4</sup>. They were presented in a separate room, in which a selection of the graffiti were written on the walls in the original format, and in a transcription as well as a translation (Fig. 10).

The exhibition 100.000 Years of Sex was organized by the Drents Museum alone, without any partners. Presented in our own premises in Assen, it was the best attended archaeological exhibition ever. The blue rinse ladies actually did visit the exhibition, much to our surprise, but also as we had hoped. We were likewise delighted to welcome an entirely

las”, una expresión neerlandesa para denominar a las señoras tradicionales –señoras mayores y acomodadas con una gran cantidad de tiempo de ocio que suelen frecuentar nuestras exposiciones en grupos de entre tres y seis-. Como tales grupos constituyen una considerable proporción de nuestros visitantes habituales, la cuestión era si se sentirían ofendidos por la exposición propuesta sobre sexo y dejarían de venir. ¿No era semejante exposición más apropiada para el museo del sexo en Ámsterdam que para el Drents Museum en Assen? Argumenté que no se centraría exclusivamente en el sexo, sino que el propósito era mostrar la forma en que las actitudes hacia el sexo han cambiado con el tiempo. Tras muchas discusiones, el nuevo director decidió arriesgarse.

El problema era que el contenido de la exposición no se basaba en la colección del Drents Museum. Tan solo uno de nuestros objetos llegó a las vitrinas; para el resto de la exposición tuvimos que solicitar préstamos de otras instituciones; en total, 70 museos diferentes, servicios arqueológicos, archivos y particulares de toda Europa nos concedieron uno o más préstamos. Algunos de los objetos solicitados no se encontraban disponibles en préstamo, como por ejemplo la famosa Venus de Willendorf. En tales casos se emplearon réplicas para mostrar el objeto en cuestión a los visitantes, a pesar de todo. El 28% de todos los objetos eran réplicas, y la exposición se hizo más atractiva con la incorporación de varias reconstrucciones. Un buen ejemplo de esto es una tienda de consoladores parisina del siglo XVII que recreamos a partir de una imagen de un libro del siglo XVII<sup>3</sup>. Por suerte, los consoladores que se muestran en la imagen se pudieron reproducir gracias a un ejemplar de madera que se recuperó de una fosa séptica del siglo XVII en Zwolle. (Fig. 9). El servicio de arqueología de Zwolle nos cedió amablemente el original en préstamo, que se mostraba al lado de la tienda, una combinación que los visitantes apreciaron enormemente. La exposición comprendía más elementos además de objetos tridimensionales, puesto que el tema era muy apropiado para la presentación de muchas representaciones, por ejemplo de Pompeya; parte de la exposición estaba dedicada a los graffiti eróticos que se descubrieron allí<sup>4</sup>. Se presentaban en una sala separada, donde se había escrito en



Fig. 9. One of the attractions in the exhibition 100,000 Years of Sex was a reconstruction of a 17th-century Parisian dildoshop. A picture from a 17th-century book was taken as an example.

Fig. 9. Una de las atracciones en la exposición 100.000 años de sexo fue la reconstrucción de una tienda de consoladores parisina del siglo XVII. Se tomó como muestra una imagen extraída de un libro del siglo XVII.

3. M. KLOMP, Dildo of voorbehoedsmiddel, In: V.T. van Vilsteren (ed.), 100.000 Jaar Sex – over liefde, vruchtbaarheid en wellust, Waanders, Zwolle (2003), 93.

3. M. KLOMP, consolador de voorbehoedsmiddel, En: V.T. van Vilsteren (ed.), 100.000 Jaar Seks – over liefde, vruchtbaarheid en wellust, waanders, Zwolle (2003), 93.

4. M. BENOIT, Graffiti: de daad bij het woord, In: V.T. van Vilsteren (ed.), 100.000 Jaar Sex – over liefde, vruchtbaarheid en wellust, Waanders, Zwolle

4. M. Benoit, Graffiti: de daad bij het woord, In: V.T. van Vilsteren (ed.), 100.000 Jaar Sex – over liefde, vruchtbaarheid en wellust, Waanders, Zwolle (2003), 40-41.

new group of visitors to the museum: people of between 15 and 30 whom we otherwise hardly ever see now flocked to the exhibition in large numbers. The exhibition in Assen was such a success that we were able to sell it thirteen times, making it by far the most profitable exhibition in the history of the Drents Museum. On tour between 2003 and 2009 it went on show in six different countries (the Netherlands, Belgium, Denmark, Germany, Austria and the Czech Republic). In some places the advertising campaigns were adapted to avoid the risk of causing offence (Fig. 11). For example, the cropping of the picture that was chosen as the exhibition's logo is distinctly different in the posters of Odense (Denmark) and Innsbruck (Austria), possibly reflecting the more liberal attitude towards sexuality in Scandinavia. On the other hand, when a local newspaper in Innsbruck asked the bishop whether he approved of the exhibition being hosted in his town his answer was yes.

The exhibition "100.000 Years of Sex" was without any doubt a great success – both in terms of its content and from the viewpoint of marketing. For me it meant a further boost in my professionalism. I have been able to look behind the scenes of many museums. Not all of them were as professional as the Drents Museum, but there's always a lot that can be learned. A nice side-effect of the exhibition from a marketing point of view was that no fewer than 17,000 copies of the book accompanying the exhibition were sold, making it one of the bestsellers in the history of the Drents Museum.

### Mummies

The third example of a traveling exhibition that I would like to mention here is 'Mummies – Life beyond Death'. This was an obvious choice for the Drents Museum, which boasts the largest collection of bog bodies worldwide. Visitors are ab-

las paredes una selección de los grafiti en su formato original, además de una transcripción y una traducción (Fig. 10).

La exposición "100.000 años de sexo" estuvo organizada en su totalidad por el Drents Museum, sin ningún socio. Presentada en nuestras propias instalaciones en Assen, fue la exposición arqueológica con mayor asistencia hasta entonces. Las señoras tradicionales visitaron la exposición, para mi gran sorpresa, pero también como habíamos esperado. También recibimos encantados a un grupo de visitantes completamente nuevo en nuestro museo: gente de entre 15 y 30 años que de otra forma raramente habríamos visto acudió en tropel a la exposición. Fue tal su éxito que pudimos vender la exposición trece veces, convirtiéndose en la exposición más rentable de la historia del Drents Museum. En nuestro tour entre 2003 y 2009 se exhibió en seis países diferentes (los Países Bajos, Bélgica, Dinamarca, Alemania, Austria y República Checa). En algunos lugares las campañas de publicidad se adaptaron para evitar el riesgo de causar ofensa (Fig.11). Por ejemplo, el corte de la imagen que se eligió como logotipo de la exposición es claramente diferente en los carteles de Odense (Dinamarca) e Innsbruck (Austria), lo que posiblemente refleja la actitud más liberal hacia la sexualidad presente en Escandinavia. Por otro lado, cuando un periódico local en Innsbruck le preguntó al obispo si aprobaba que la exposición se alojase en su ciudad, su respuesta fue afirmativa.

La exposición "100.000 años de sexo" fue sin duda un gran éxito, tanto en cuanto a contenido como desde el punto de vista del *marketing*. Para mí significó un aumento de mi profesionalidad; he tenido la oportunidad de observar varios museos desde dentro. No todos ellos eran tan profesionales como el Drents Museum, pero siempre hay mucho que aprender. Un buen efecto secundario de la exposición fue, desde el punto de vista del *marketing*, que se vendieron más de 17.000 copias del libro que acompañaba a la exposición, lo

**Fig. 10.** In the exhibition *100,000 Years of Sex* a special room was devoted to the erotic graffiti discovered in Pompeii. The graffiti were written on the walls in the original format, and in a transcription as well as a translation.

**Fig. 10.** En la exposición *100.000 años de sexo* se dedicó una sala especial a los grafiti eróticos que se descubrieron en Pompeya. Los grafiti se escribieron en las paredes en su formato original; asimismo, se incluyó una transcripción y una traducción.



**Fig. 11.** In Odense, Denmark (left) the advertising campaign for the exhibition *100,000 Years of Sex* was much more liberal than in Innsbruck, Austria (right). Note the different cropping of the picture on the posters.

**Fig. 11.** En Odense, Dinamarca (izquierda), la campaña publicitaria de la exposición *100.000 años de sexo* fue mucho más liberal que en Innsbruck, Austria (derecha). Nótese el diferente corte de la imagen en los carteles.



solutely fascinated by human remains when they comprise more than a skeleton alone. Such remains are an exception to the irrevocable law of nature that all living organisms are doomed to disappear without trace after death due to the process of decay. The fact that they were once human beings made of flesh and blood makes them horrifying and intriguing at the same time. This is as true of bog bodies as of Egyptian mummies, especially when the persons concerned died an unnatural, mysterious or cruel death. The primary aim of this traveling exhibition was to show that not all mummies come from Egypt, but that they have actually been found on almost all continents. A second goal was to explain that mummies are not always the result of deliberate mummification: bodies can just as easily be preserved by natural circumstances. Mummies are quite precious, relatively rare museum exhibits. Bringing together a substantial number of mummies from different periods, different origins and different parts of the world proved to be a tough task. After several failures with other partners, we finally arrived at a successful partnership with three other museums in 2014. They were the *Reis-Engelhorn-Museen* in Mannheim (Germany), the National Museum of Natural History in Budapest (Hungary) and the Museum of Natural History in Basel (Switzerland). Each of the four museums' collections included mummies, enabling us to create a kind of mummy pool from which each museum could select the mummies they wanted in organizing their own mummy exhibition. So this was not a turnkey exhibition traveling from venue to venue including content, showcases and décor. Each museum was responsible for its own design. Only the content was provided. This strategy is another form of successful cooperation. Besides being shown at the four partners' museums, the exhibition was also sold to other venues. So far it has been

que lo convirtió en uno de los superventas en la historia del Drents Museum.

### Momias

El tercer ejemplo de exposición itinerante que me gustaría desarrollar es "Momias: vida más allá de la muerte". Esta fue una elección obvia para el Drents Museum, que puede presumir de la mayor colección de momias de los pantanos del mundo. Los visitantes quedan totalmente fascinados por los restos humanos cuando se componen de algo más que el esqueleto. Dichos restos son una excepción a la irrevocable ley natural por la que todos los organismos vivos están condenados a desaparecer sin dejar rastro tras la muerte debido al proceso de descomposición. El hecho de que en su día fueran seres humanos de carne y hueso los hace estremecedores a la vez que intrigantes. Esto se puede aplicar tanto a los cuerpos de los pantanos como a las momias egipcias, sobre todo cuando las personas en cuestión murieron en circunstancias antinaturales, misteriosas o de crueldad. El principal objetivo de esta exposición itinerante era mostrar que no todas las momias proceden de Egipto, sino que se han encontrado en casi todos los continentes; el segundo propósito consistía en explicar que las momias no siempre son el resultado de una momificación deliberada: el cuerpo puede preservarse fácilmente por circunstancias naturales. Las momias constituyen valiosas exposiciones relativamente excepcionales. Lograr reunir una cantidad considerable de momias de diferentes periodos, orígenes y partes del mundo fue una tarea complicada. Tras varios fracasos con otros socios, finalmente llegamos a una asociación satisfactoria con otros tres museos en 2014: el *Reis-Engelhorn-Museen* en Mannheim (Alemania), el Museo de Ciencias Naturales de Budapest (Hungría), y el Museo de Historia Natural de Basilea (Suiza). Cada una de las colecciones de los cuatro museos in-

**Fig. 12.** In Assen the exhibition *Mummies – life beyond death* attracted 90,000 visitors.

**Fig. 12.** En Assen, la exposición *Momias: vida más allá de la muerte* atrajo a 90.000 visitantes.



on show in Assen (February – August 2014), Budapest (October 2014 - May 2015) and Luxembourg (June 2015 – January 2016). It is now on show in Hildesheim (February – August 2016) and will then travel on to Basel (September 2016 – April 2017). After that it will be presented in Leoben (Austria), Hamm and Bonn (both in Germany).

In Assen the exhibition was quite a success, attracting 90,000 enthusiastic visitors and receiving positive press reviews in six months' time (Figs. 12 and 13). The message got across well: after visiting the exhibition, visitors realized that there are far more mummies than those found in Egypt, and that mummification need not always be intentional<sup>5</sup>. The presented mummies came from all over the world – Egypt, South America, New Zealand, China, Hungary (Fig. 14) and Switzerland. And of course the bog mummies from the Netherlands itself were also on show. An intriguing aspect that attracted a lot of attention was how people in the past dealt with mummies. In the 18<sup>th</sup> and 19<sup>th</sup> centuries Egyptian mummies were often ground to a powder that was sold as medicine (*mumia*). This practice continued into the 1920s. The powder of course didn't have any effect, but people believed that a mummified body must have some exceptional power, otherwise it would not have been preserved like that. They hoped that if they ingested the powder, some part of that power would help to cure their illness. Visitors were quite astonished by this and had difficulty believing that their own ancestors had behaved like cannibals by consuming mummies.

## Conclusion

In this paper I have given some examples of the various ways in which the Drents Museum operates in the market of temporary exhibitions. We do this on an international scale be-

cluía momias, lo que nos permitió crear una especie de grupo de momias del que cada museo podía elegir las que le interesasen para organizar su propia exposición. Por tanto, esta no era una exposición “llave en mano” que viajase a cada lugar con el contenido, los expositores y la decoración incluidos, sino que cada museo era responsable de su propio diseño. Solamente se proporcionaba el contenido. Esta estrategia es otra buena forma de cooperación. Además de exhibirse en los cuatro museos socios, la exposición se vendió también a otros lugares. Hasta ahora se ha mostrado en Assen (febrero – agosto de 2014), Budapest (octubre de 2014 – mayo de 2015), y Luxemburgo (junio de 2015 – enero de 2016). Ahora mismo se encuentra en Hildesheim (febrero – agosto de 2016) y viajará después a Basilea (septiembre de 2016 – abril de 2017), tras lo cual se presentará en Leoben (Austria), Hamm y Bonn (ambos en Alemania). En Assen la exposición fue todo un éxito, con unos 90.000 entusiasmados visitantes y con críticas positivas por parte de la prensa durante los seis meses. (Figs. 12 y 13). El mensaje se transmitió correctamente: tras visitar la exposición, los visitantes se daban cuenta de que existen muchas más momias de las encontradas en Egipto, y que la momificación no tiene por qué ser intencionada<sup>5</sup>. Las momias que se presentaban procedían de todas partes del mundo: Egipto, Sudamérica, Nueva Zelanda, China, Hungría (Fig. 14) y Suiza, además, por supuesto, de las momias del pantano de los Países Bajos. Un intrigante aspecto que atrajo mucha atención fue la manera en la que la gente trataba las momias. En los siglos XVIII y XIX a menudo las momias egipcias se reducían a polvo que se vendía como medicina (*mumia*); esta práctica continuó hasta los años 20. El polvo, evidentemente, no tenía efecto alguno, pero se pensaba que un cuerpo momificado debía poseer algún poder excepcional, o de lo contrario no se habría preservado de esa forma. Esperaban que, al ingerir el polvo,



Fig. 13. Kids had no problems with looking at mummies.

Fig. 13. Los niños no tuvieron reparos en mirar las momias.

5. This message was also conveyed in the catalogue of the exhibition: V.T. VAN VILSTEREN (ed.) *Mummies – Overleven na de dood*. Zwolle/Assen (2014). (= Internationale Archeologie in het Drents Museum 6).

5. Este mensaje se transmitió también en el catálogo de la exposición: V.T. VAN VILSTEREN (ed.) *Mummies – Overleven na de dood*. Zwolle/Assen (2014). (= Internationale Archeologie in het Drents Museum 6).

cause we have chosen to work in this way. The old building in which we organized our temporary exhibitions until 2010 proved to be too small for the growing numbers of visitors. Following the 354,000 visitors attracted by the Terracotta Warriors of Xian the Drents Museum was rewarded with a brand-new state-of-the-art exhibition hall of 950 m<sup>2</sup>. This goes to show that organizing appealing temporary exhibitions can be profitable. So we strongly urge other museums to cooperate with one another in the international market of temporary exhibitions. The potential positive effects of such cooperation will be obvious – not only does it create more opportunities and possibilities, it also boosts the professionalism of museum staff while increasing annual attendances. That it also costs money and effort goes without saying.

parte de ese poder podría ayudar a curar su enfermedad. Los visitantes quedaban bastante impresionados por esto y les resultaba difícil creer que sus propios antepasados se hubiesen comportado como caníbales consumiendo momias.

### Conclusión

En este artículo he proporcionado algunos ejemplos de las diversas maneras en las que el Drents Museum trabaja en el mercado de las exposiciones temporales. Lo hacemos a nivel internacional porque así hemos elegido trabajar. El antiguo edificio en el que organizábamos las exposiciones temporales hasta 2010 se quedó demasiado pequeño para el creciente número de visitantes; tras los 354.000 que atrajo “Guerreros de Terracota de Xi’an”, el Drents Museum fue recompensado con una nueva sala de exposiciones de vanguardia de 950m<sup>2</sup>. Esto demuestra que la organización de exposiciones temporales puede resultar rentable, por lo que instamos firmemente a otros museos a cooperar entre ellos en este mercado internacional. Los efectos positivos potenciales de tal cooperación son evidentes: no solo se crean más oportunidades y posibilidades, también se impulsa la profesionalidad del personal del museo a la vez que se incrementan las asistencias anuales. Huelga decir que también costará dinero y esfuerzo.



**Fig. 14.** Worlds first exhibit in the *Mummies – life beyond death* exhibition was a Chinese Buddha mummy of the 11th century.

**Fig. 14.** La primera pieza en la exposición *Momias: vida más allá de la muerte* era una momia Buddha china del siglo XI.

## Communication Technologies within and between Museums: a case study from Wales

**Mark Redknap**

National Museum Wales Amgueddfa Cymru, Cardiff (United Kingdom)  
Museo Nacional de Gales Amgueddfa Cymru, Cardiff (Reino Unido)

## Las Tecnologías de la Comunicación en Museos y entre Museos: un estudio de caso de Gales

### **Introduction and Context**

*It has been recognised for some time that that digital media and the internet offer new opportunities for sharing new knowledge to wider audiences, and for greater buy-in through public participation. They can allow museums to become user driven, improving access to collections and creating a liberalizing and democratic environment for inclusive learning which one hopes will inspire visitors (real of virtual) to learn more and reward curiosity. This paper summarizes one approach adopted by National Museum Wales, which has ambitious plans to bring the culture and heritage of Wales to a wider global audience, through gallery displays, activities and digital media.*

The approach developed for all the museum sites operated by Amgueddfa Cymru - National Museum of Wales (AC-NMW) may find a resonance with initiatives elsewhere in the Museum sector. AC-NMW is a large multidisciplinary cultural heritage organisation funded by the Welsh Government and spread across seven distinct museum sites:

### **Introducción y contexto**

*Desde hace un tiempo se viene reconociendo que los medios digitales e Internet ofrecen nuevas oportunidades para compartir conocimientos nuevos con un público más amplio, además de una mayor implicación por medio de la participación del público. Gracias a estos medios los museos pueden orientarse hacia los usuarios y, de esta manera, mejorar el acceso a las colecciones y crear un entorno liberalizador y democrático en aras de un aprendizaje inclusivo; esperemos que aliente a los visitantes (reales o virtuales) a aprender más y que recompense la curiosidad. Este artículo resume un planteamiento adoptado por el Museo Nacional de Gales, que ha diseñado unos ambiciosos planes dirigidos a que la cultura y el patrimonio de Gales lleguen a un público mundial y de mayor alcance a través de actividades, medios digitales y exposiciones en galerías.*

El enfoque adoptado en todos los espacios museísticos a cargo de Amgueddfa Cymru - Museo Nacional de Gales (AC-

1. National Museum of Wales in the centre of Cardiff (officially opened 1927; 446,635 visitors in 2014).
2. National History Museum at St Fagans on outskirts of Cardiff (opened 1948; 566,429 visitors in 2014).
3. National Coal Museum also known as “Big Pit” at Blaenafon, Torfaen, south-east Wales; became part of AC-NMW in 2001; 150,486 visitors in 2104).
4. National Wool Museum at Llandysul, Camarthenshire, west Wales (opened 1976; 33,658 visitors in 2014).
5. National Roman Legion Museum at Caerleon, south-east Wales (acquired 1930; 68,073 visitors in 2014).
6. National Slate Museum at Llanberis, Gwynedd in north Wales (opened 1974; 153,963 visitors in 2014).
7. National Waterfront Museum at Swansea, south Wales (opened 2005; 266.710 visitors in 2014).

In addition, there is a National Collections Centre based at Nantgarw, ten miles to the north of Cardiff city centre.

A key objective for AC-NMW is the advancement of knowledge and learning, by caring for, enhancing, researching and providing access to the museum collections, which embrace the arts, the natural sciences, and the history and archaeology of Wales.

The museums' collections comprise more than 5 million specimens, classified under the following main categories:

- Art
- Archaeology & Numismatics (primarily Wales but including ancient World cultures)
- Biodiversity & Systematic Biology
- Geology
- Social & Cultural History
- Industry & Transport

These national collections are curated by three curatorial departments – Art, Natural Sciences, and History & Archaeology.

### Communications Technologies, Websites and Social Media

Museums can provide interactive and new experiences, many web-based, where visitors are in control of assembling their own historic narratives – but we need to understand

NMW, por sus siglas en galés e inglés) podría repercutir en diversas iniciativas que se lleven a cabo en otros lugares en el sector de los museos. El AC-NMW es una gran organización multidisciplinar dedicada al patrimonio cultural, con financiación del Gobierno galés y distribuida en siete espacios museísticos diferentes:

1. Museo Nacional de Gales, en el centro de Cardiff (inauguración oficial en 1927; 446.635 visitantes en 2014).
2. Museo Nacional de Historia de St Fagans, a las afueras de Cardiff (inauguración en 1948; 566.429 visitantes en 2014).
3. Museo Nacional del Carbón, también conocido como “Gran Mina”, en Blaenafon (Torfaen), sudeste de Gales (pasó a formar parte del AC-NMW en 2001; 150.486 visitantes en 2014).
4. Museo Nacional de la Lana de Llandysul (Camarthenshire), oeste de Gales (inauguración en 1976; 33.658 visitantes en 2014).
5. Museo Nacional de la Legión Romana en Caerleon, sudeste de Gales (adquirido en 1930; 68.073 visitantes en 2014).
6. Museo Nacional de la Pizarra de Llanberis (Gwynedd), en el norte de Gales (inauguración en 1974; 153.963 visitantes en 2014).
7. Museo Nacional de la Costa de Swansea, en el sur de Gales (inauguración en 2005; 266.710 visitantes en 2014).

Además, se incluye un Centro Nacional de Colecciones situado en Nantgarw, a unos dieciséis kilómetros al norte del centro de la ciudad de Cardiff.

Uno de los objetivos fundamentales de AC-NMW es que progresen el conocimiento y el aprendizaje al dedicarle atención a sus colecciones, fomentarlas, investigarlas y favorecer que sean accesibles; estas colecciones ahondan en las artes, las ciencias naturales y la historia y arqueología de Gales.

Las colecciones del museo engloban más de 5 millones de piezas que se clasifican en las siguientes categorías principales:

- Arte
- Arqueología y numismática (sobre todo de Gales, aunque comprende también algunas culturas del mundo antiguo)
- Biodiversidad y biología sistemática

**Fig. 1.** Touch screen and water jug projection in People's gallery. Based on Swansea census of 1851 – the context of industrial society through people in the census returns – artefact via 1 of 12 houses

**Fig. 1.** Pantalla táctil y proyección de una jarra de agua en la Galería Popular. Según el censo de Swansea de 1851 (el contexto de la sociedad industrial mediante los registros de personas en el censo), utensilio a través de 1 de 12 casas

**Fig. 2.** Iphone used by young visitor to record digital record of a miner's token used at the colliery his grandfather worked at - digital recording digital.

**Fig. 2.** Iphone utilizado por un visitante joven para grabar el registro digital de una ficha de minero empleada en la mina de carbón en la que trabajaba su abuelo; registro digital.



how our museum websites and galleries are being used, and how they meet our audience needs. Is what we use now appropriate for future users?. (Fig. 1).

Of relevance is the need for museums to use the language of young people, and to provide information in fresh and palatable ways - content written in an engaging way to maintain attention and interest of allusers. The convergence of technologies has been under rapid development over the last ten years, and advances in mobile technology – whether smart phones or games – and ‘media hubs’ are providing museum staff and visitor with 24-hour access to the internet, allowing museums to capitalise on wider, more effective reach. Some galleries provides mechanisms for capturing responses such as vote buttons (‘agree’/‘disagree’ etc).

In order to co compete for attention online, museums must contribute as much of their knowledge as possible through presenting multiple views, material evidence and different levels of access. There has been growing recognition of how people understand and perceive the world differently from each-other, and from the way they did even fifteen years ago. They learn in many ways and their responses will vary according to their moods and the learning contexts that are provided. (Fig. 2).

More people are viewing museum visiting information from mobile devices than they are from desktops or laptops. Museum content creators consequently need to take ownership of their digital material and make it work for the variety of ways people access our information - increasingly a mobile-first approach. Museums should at the same time continue to strive for a high-quality output of information.

My starting point in this paper is an innovative approach that is now ten years old. The National Waterfront Museum in Swansea opened its doors in October 2005, and central to the project was the embrace of newly-developing technologies as a means of enhancing visitor experience to interpret industry and innovation in Wales during the last three centuries.

Each of the fifteen thematic zones into which the museum’s displays are organised has a major portion of its interpretation delivered through interactive digital media. The mode of presentation and visitor engagement varies from a small walk-in film theatre showing historic and contemporary footage, to fully user-driven displays that enable the visitor to explore up to four layers of information supporting the artefacts on display.

The interactive displays make the full range of historic sources available in digital form, along with audio commentaries that are BSL signed on screen. Despite their age, these displays still attract much favourable comment from visitors and their operation is fairly robust, thanks to two highly-skilled digital technicians being on the museum’s staff.

One result from a year-long survey by Beaufort Research of the new galleries following the opening of The National Waterfront Museum, was the observation of a generation difference apparent between ‘younger’ visitors who preferred interactive computers and ‘older’ visitors who responded best to traditional industrial exhibits (and grandchildren teaching grandparents how to use the technology). Such differences are expected by become less pronounced with time, and eventually disappear. However, the installations at Swansea were developed around 2002, before proprietary software was readily available. One consequence is that the bespoke architecture of the programs does not allow the content to be exported via the web nor easily dis-

- Geología
- Historia social y cultural
- Industria y transporte

Son tres los departamentos que se ocupan de la conservación de estas colecciones nacionales: el de Arte, el de Ciencias Naturales y el de Historia y Arqueología.

### **Tecnologías de la comunicación, páginas web y medios sociales**

Los museos pueden proporcionar experiencias interactivas y novedosas, muchas de ellas basadas en páginas web, en las que los visitantes asumen el control de la construcción de sus propias narrativas históricas; ahora bien, hemos de comprender el modo en que se emplean las páginas web y las galerías de nuestros museos y la forma en que satisfacen las necesidades de nuestro público. Lo que utilizamos ahora ¿es adecuado para los usuarios del futuro? (Fig. 1).

Es relevante que los museos hayan de servirse del lenguaje de los jóvenes y que faciliten información por vías novedosas y agradables, un contenido cuya redacción sea atractiva con vistas a captar la atención y el interés de todos los usuarios. A lo largo de los diez últimos años la convergencia de las tecnologías se ha desarrollado con rapidez y la evolución de la tecnología móvil — ya sean smartphones o juegos—, así como los “centros de medios de comunicación”, permiten que el personal y los visitantes de los museos accedan a Internet a todas horas y que, así, los museos puedan capitalizar la posibilidad de llegar a más personas de forma más eficaz. Algunas galerías disponen de diversos mecanismos con objeto de recoger las reacciones, como botones con los que se puede votar (“estoy de acuerdo”/“no estoy de acuerdo”, etcétera).

Si los museos desean competir por la atención en Internet, deben aportar el máximo de sus conocimientos presentando vistas múltiples, con pruebas materiales y diferentes niveles de acceso. Va creciendo el reconocimiento de que cada persona comprende y percibe el mundo de una manera distinta y de que dicha comprensión y percepción difiere de la de quince años atrás. La gente aprende de múltiples formas y sus reacciones variarán según sus estados de ánimo y los contextos de aprendizaje que se faciliten. (Fig. 2).

A la hora de consultar la información relativa a las visitas a museos, son más las personas que utilizan dispositivos móviles que las que usan ordenadores de sobremesa o portátiles. Por consiguiente, quienes crean contenidos para los museos deben ser propietarios de su material digital y conseguir que este funcione para las diversas maneras en que las personas acceden a nuestra información; cada vez son más los que recurren al móvil en primer lugar. A un tiempo, los museos deberían seguir afanándose en generar información de elevada calidad.

Mi punto de partida en este artículo radica en un planteamiento innovador que actualmente tiene diez años. El Museo Nacional de la Costa de Swansea abrió sus puertas en octubre de 2005; una premisa básica del proyecto consistía en abrirse a las tecnologías desarrolladas recientemente a fin de realzar la experiencia de los visitantes e interpretar la industria y la innovación en Gales durante los tres siglos precedentes.

Cada una de las quince zonas temáticas en las que se organizan las exposiciones del museo se interpreta, en gran medida, a través de medios digitales interactivos. Las modalidades de presentación y de implicación de los visitantes abarcan desde un pequeño cine al que se puede entrar direc-



sected for use in other displays or presentations. In this way the museum cannot readily increase its digital access, nor can it make available its core interpretative material for re-use by the public.

A challenge that the museum sector is aware of is the long-term sustainability of websites, while we are aware of examples set up by other organisations and institutions that have been closed down.

### Working in Partnership – People’s Collection Wales

Many public sector organisations are opening up access to vast repositories of digital content which offer sustainability. A recent example in Wales is the web platform People’s Collection Wales, which highlights collections and stories from Amgueddfa Cymru and other heritage bodies in Wales such as the Royal Commission on the Ancient & Historical Monuments of Wales (the investigation body and national archive for the historic environment of Wales) and Cadw (the Welsh Government’s historic environment service working for an accessible and well-protected historic environment for Wales). People’s Collection Wales is a website full of fascinating photographs, sound recordings, documents, videos and stories about the history and heritage of Wales and its people – and it is the first of its kind in Wales. The People’s Collection Wales website draws together the digital collections of the main heritage institutions in Wales, alongside content from smaller museums, archives and libraries, and is a place where people can share their stories – it encourages participation with museum collections, archives and the National Monuments Record and provides quick and easy access to the rich heritage of Wales. It also allows the public to contribute their own content to enhance the variety on the site and make sure that the histories of their areas are told.

The People’s Collection Wales project is funded by the Welsh Government and the website has been developed by the digital communications agency Rippleffect. It is operat-

tamente, donde se proyectan películas con material histórico y contemporáneo, hasta exposiciones completamente orientadas hacia el usuario, en las que los visitantes exploran hasta cuatro capas de información que complementa las piezas expuestas.

Las exposiciones interactivas permiten que todas las fuentes históricas estén disponibles en formato digital, con comentarios de audio acompañados de la versión en lengua británica de signos en la pantalla. Pese a su antigüedad, estas exposiciones siguen siendo objeto de muchos comentarios favorables entre los visitantes y funcionan con relativa estabilidad gracias a dos expertos técnicos digitales que pertenecen al personal del museo.

Beaufort Research es responsable de un estudio sobre las nuevas galerías que se llevó a cabo durante un año, tras la inauguración del Museo Nacional de la Costa; entre los resultados, se observó una diferencia generacional entre los visitantes “más jóvenes”, que preferían ordenadores interactivos, y los “mayores”, que reaccionaban mejor ante las piezas industriales tradicionales (y los nietos que enseñaban a sus abuelos a utilizar esa tecnología). Se espera que estas diferencias se atenúen con el tiempo y terminen por desaparecer; ahora bien, las instalaciones de Swansea se desarrollaron hacia el 2002, antes de que fuera fácil disponer de software propietario. Una de las consecuencias es que la estructura a medida de los programas impide exportar el contenido por la red o diseccionarlo de forma sencilla para emplearlo en otras exposiciones o presentaciones. Así pues, el museo no puede incrementar rápidamente su acceso digital ni poner su material interpretativo fundamental a disposición del público para que este lo reutilice.

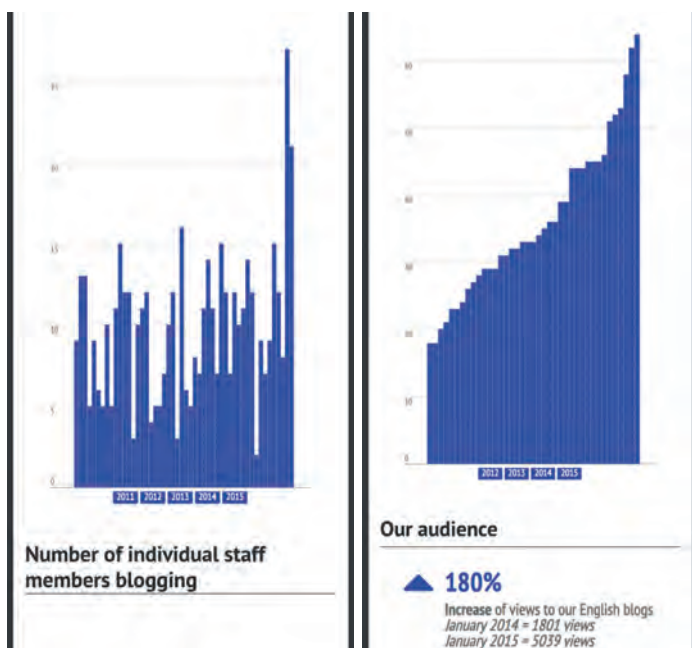
Un reto del que es consciente el sector de los museos es el de la sostenibilidad a largo plazo de las páginas web; nosotros, por nuestra parte, tenemos en cuenta los ejemplos de otras organizaciones e instituciones que han cerrado.

### Trabajo colaborativo – People’s Collection Wales (“Colección Popular de Gales”)

Numerosas organizaciones del sector público están abriendo el acceso a amplios repositorios sostenibles de contenido digital. Un ejemplo reciente en Gales es la plataforma web *People’s Collection Wales*, que destaca las colecciones e historias de Amgueddfa Cymru y de otros organismos que se ocupan del patrimonio de Gales, como la Comisión Real de los Monumentos Antiguos e Históricos de Gales (organismo investigador y archivo nacional sobre el entorno histórico de Gales) y Cadw (el servicio del Gobierno galés que se ocupa del entorno histórico, que aspira a un entorno histórico accesible y bien protegido para Gales). *People’s Collection Wales* se trata de una página web repleta de fascinantes fotografías, grabaciones de sonido, documentos, vídeos y relatos sobre la historia y el patrimonio de Gales y de su pueblo, y es la primera de su especie en Gales. La página de *People’s Collection Wales* aúna las colecciones digitales de las principales instituciones que trabajan con el patrimonio de Gales, así como contenidos de museos más pequeños, archivos y bibliotecas, y es un lugar donde las personas pueden compartir sus historias. Las colecciones de museos, archivos y el Registro Nacional de Monumentos incentivan la participación y se puede acceder con facilidad y rapidez al rico patrimonio de Gales. Asimismo, el público puede aportar contenido para que la página sea más variada y cerciorarse de que se cuenten las historias de su región.

El proyecto *People’s Collection Wales* recibe financiación del Gobierno galés; Rippleffect, una agencia de comunicación

Fig. 3 a,b. Increase in monthly blog posts.  
Fig. 3 a,b. Aumento de entradas de blogs al mes.



ed as a partnership between Amgueddfa Cymru – National Museum Wales, The National Library of Wales, the Royal Commission on the Ancient and Historical Monuments of Wales and Llafur: The Welsh People’s History Society and involves many other partners such as BBC Cymru Wales, Eisteddfod Genedlaethol Cymru (the National Eisteddfod), Cadw, Visit Wales, Ramblers Cymru, the television channel S4C and others. The People’s Collection Wales partnership has led to extensive partnership working between the AC-NMW, National Library of Wales and Royal Commission, with representatives of each sitting on a technology panel that manages development of the PCW platform and projects. Knowledge and expertise is exchanged in a way that is having a benefit across all three organisations.

Projects such as People’s Collection Wales allow us to make links between ourselves and institutions internationally, for example using Europeana (<http://www.europeana.eu>) as a platform to access a much larger audience. This may provide additional funding for us to diversify our products. Digital media platforms will play an essential role in raising our international profile. (Fig. 3a, b). (Fig. 4).

### A digital cultural heritage strategy for Wales

Leading the development of *People’s Collection Wales* has put National Museum Wales in a prime position to deliver a digital cultural heritage strategy for Wales and place our users at the centre of developments. However, Digital Content Strategies can only take organizations so far. There is a bigger picture/objective, in which museums shape themselves to be digital organisations alongside their role as curators of traditional sources of information.

Technology is an enabler, and digital platforms provide us with an opportunity to think very differently about the way the Museum interacts with its audiences. As museums be-

digital, ha desarrollado la página. Este proyecto se desarrolla como una sociedad entre Amgueddfa Cymru – Museo Nacional de Gales, la Biblioteca Nacional de Gales, la Comisión Real de los Monumentos Antiguos e Históricos de Gales y Llafur: la Sociedad de Historia del Pueblo Galés, e intervienen muchos más socios, como BBC Cymru Wales, Eisteddfod Genedlaethol Cymru (la National Eisteddfod), Cadw, Visita Gales, Ramblers Cymru o el canal de televisión S4C, entre otros. La sociedad *People’s Collection Wales* ha propiciado un intenso trabajo colaborativo entre AC-NMW, la Biblioteca Nacional de Gales y la Comisión Real; todas estas instituciones están representadas en una comisión tecnológica que gestiona el desarrollo de la plataforma y los proyectos PCW. El conocimiento y la experiencia se intercambian en beneficio de tres generaciones.

Proyectos como el de *People’s Collection Wales* nos permiten tender puentes internacionales entre nosotros y las instituciones; por ejemplo, mediante el uso de Europeana (<http://www.europeana.eu>) en calidad de plataforma para acceder a un público mucho más amplio, lo que podría aportar financiación adicional para que diversificásemos nuestros productos. Las plataformas de medios digitales desempeñarán un papel fundamental para que nuestro perfil internacional sea de mayor envergadura. (Fig. 3a, b). (Fig. 4).

### Una estrategia digital para el patrimonio cultural de Gales

Al liderar el desarrollo de *People’s Collection Wales*, el Museo Nacional de Gales ocupa una posición idónea desde la que diseñar una estrategia cultural digital para Gales y con la que nuestros usuarios estén en el corazón del progreso. Sin embargo, las Estrategias de Contenido Digital tienen sus límites; el panorama y el objetivo las trascienden, pues los museos han de adaptarse para convertirse en organizaciones

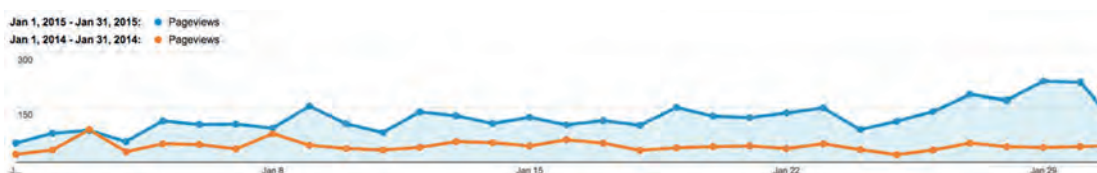


Fig. 4. January 2014 / January 2015 increase in blog visits per day (English).  
 Fig. 4. Crecimiento entre enero 2014 / enero 2015 de las visitas a blogs al día (inglés).

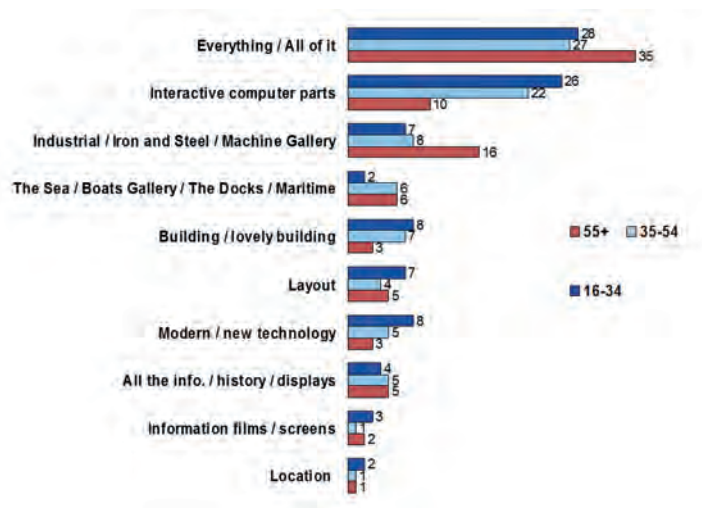


Fig. 5. Public feedback on the best parts of the National Waterfront Museum shows a generation gap with interactive computer engagement, which over time will close. Key to age groups is on right.  
 Fig. 5. Las respuestas del público sobre lo mejor del Museo Nacional de la Costa ponen de manifiesto una brecha generacional en torno a la participación interactiva por ordenador, que se cerrará con el tiempo. La leyenda de los grupos de edad está a la derecha.

come more participatory in approaches, technology can be used to co-produce interesting content with our users, and the definitions may become blurred between ‘visiting’ and ‘using’, or ‘physical’ and ‘digital’. The opportunities provided by a new staffing structure and cultural change around the way we work within the Museum may enable us to use and develop our digital skills in all aspects of what we do and have an impact beyond traditional boundaries.

The balancing act for museums is to maintain a commitment to reach out to those who feel that museums are not for them by working to eliminate barriers, while also satisfying existing users and striving to help visitors to engage with questions and issues that they would otherwise not have considered. (Fig. 5).

This will be supported at AC-NMW through the skills of our staff across departments, our collections, research and community participation, which will allow us to achieve social, cultural and intellectual inclusiveness for all.

The National Museum’s digital strategy has outlined a three-year plan to push us forward to the next step in our online identity (AC-NMW 2014). It will put in place strategies to address issues we face as an organisation, which include reducing staff and budgets, the need for a culture change, investment targets, infrastructure challenges and how we manage large scale digital projects. It will make us think more about our audiences, increase the amount of content we have on our digital platforms and improve the quality of what we make available. We must also use it to consider how heritage is represented digitally in Wales and the partnerships that are necessary to deliver it. (Fig. 6).

digitales y, a la vez, encargarse de conservar las fuentes tradicionales de información.

La tecnología es un facilitador y, gracias a las plataformas digitales, podemos adoptar una perspectiva muy diferente en cuanto a la interacción entre el Museo y su público. A medida que los museos asumen planteamientos más participativos, la tecnología puede ser un instrumento para coproducir contenidos interesantes con nuestros usuarios; es posible difuminar la frontera entre “visitar” y “utilizar” o entre “físico” y “digital”. Gracias a las oportunidades que florecen con la nueva estructura de dotación de personal y el cambio cultural en torno a nuestro modo de trabajar en el Museo, podemos emplear y desarrollar nuestras destrezas digitales en todos los aspectos de lo que hacemos y lograr que sus repercusiones superen los límites tradicionales.

El equilibrio que han de procurar los museos es, por un lado, seguir comprometidos con llegar a quienes creen que los museos no están hechos para ellos mediante medidas para eliminar barreras y, por el otro, satisfacer a los usuarios actuales y esforzarse por colaborar con los visitantes para que estos se impliquen en cuestiones y asuntos que, de otro modo, no habrían tenido en consideración. (Fig. 5).

En el AC-NMW apoyaremos este planteamiento recurriendo a las destrezas del personal de nuestros departamentos, nuestras colecciones, investigaciones y la participación de la comunidad, gracias a lo cual lograremos una inclusión social, cultural e intelectual para todos.

La estrategia digital del Museo Nacional ha esbozado un plan de tres años que nos impulsará hasta la siguiente etapa de nuestra identidad en línea (AC-NMW 2014). Pondremos en

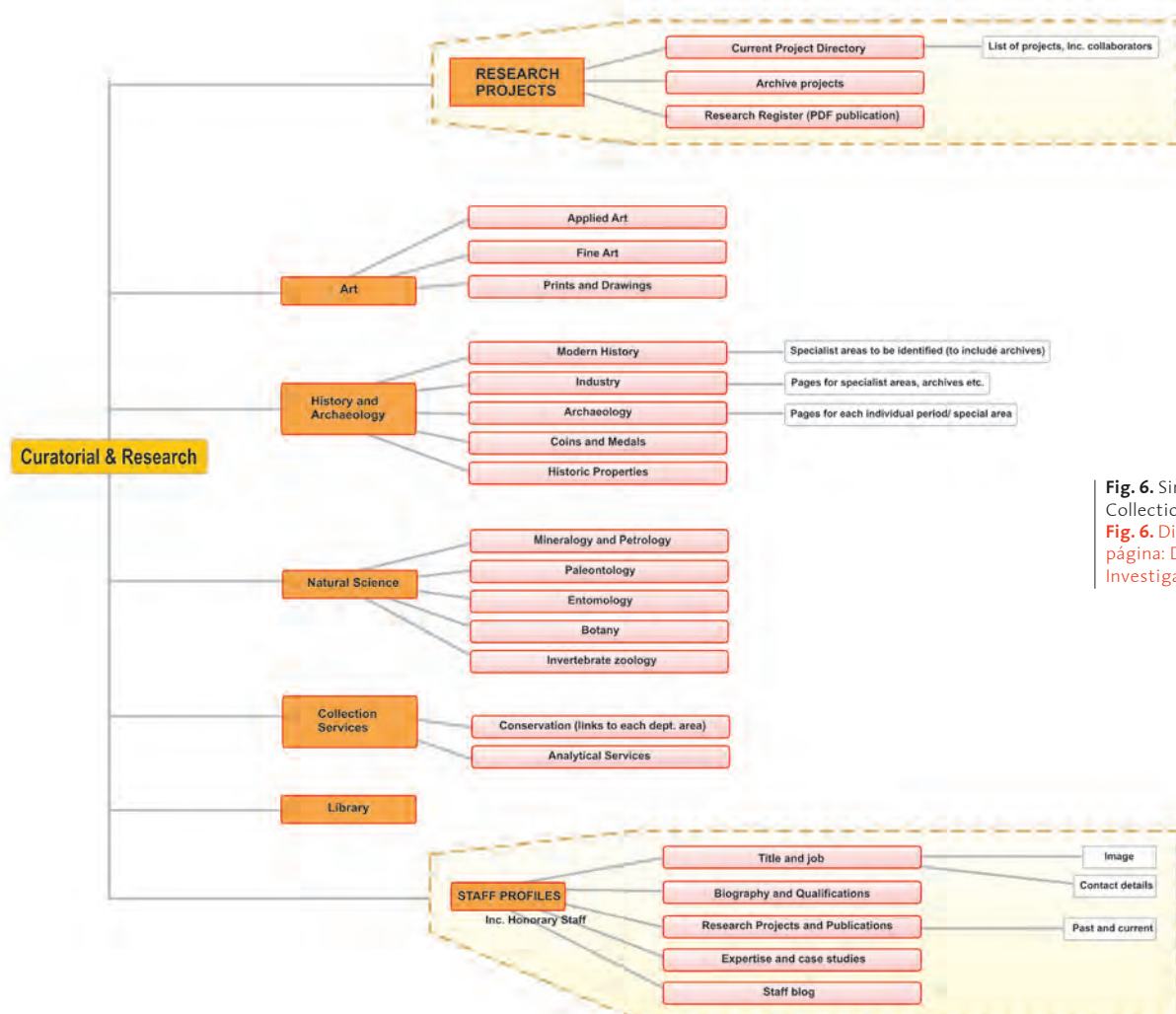


Fig. 6. Simplified web design: Collections and Research Division.  
 Fig. 6. Diseño simplificado de la página: División de Colecciones e Investigación.

The National Museum Wales website had developed into something very large and complex, over the years becoming a reflection of the organization's structure. The Museum recognised that a website redesign was a prerequisite of ensuring that its future digital offer keeps up with user expectations and ability to offer a relevant online experience. Its collections are a wealth of objects, artworks, specimens and archives that are internationally known. The Museum has seen great success in putting some of its collections online – the Natural Sciences collections are well known in academic circles and the Art Online database is one of the most commented sections of the website. However, these approaches are resource heavy and offer only navigation within certain subject types. The user journeys within the research and collections areas do not allow for cross-disciplinary exploration and connectivity between objects.

There is an increasing demand to make more and more of the Museum's information holdings available. Unfortunately, much of our information holdings have limited accessibility even to our own staff. Our ability to search, browse, explore and use our collections data underpins the production of other content for our website, and allows us to share our knowledge far beyond Amgueddfa Cymru's own platforms. Consequently the goals of the website redesign process currently being undertaken by the National Museum include increasing online penetration of target audience groups, usability, improving on-site engagement rates and enhancing digital outreach and awareness.

Through understanding emerging trends and being agile, museums can put themselves in the place most relevant to their audiences – addressing both users' needs and the business needs of the organisation. (Fig. 7). Most popular areas on the National Museum Wales website.

The website is being redesigned in phases to support extra content and make it easier and quicker to explore. This new design will meet the needs of users who access our website via a growing number of devices such as mobile phones and tablets.

Four key challenges were recognised within the strategy:  
 • A clear definition of the site goals to ensure that it continues to extend its reach, improve conversions and engage audiences.

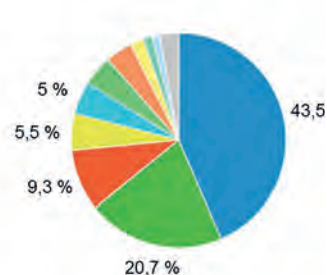
marcha estrategias dirigidas a abordar aquellos problemas a los que, como organización, nos enfrentamos; entre ellos, la reducción de personal y de presupuestos, la necesidad de un cambio cultural, los objetivos de inversión, los retos que plantea la infraestructura y la gestión de los proyectos digitales a gran escala. Con ello, reflexionaremos más a fondo sobre nuestro público, aumentaremos los contenidos de nuestras plataformas digitales y nuestra oferta será de mejor calidad; asimismo, ha de servirnos para considerar la representación digital del patrimonio en Gales y las colaboraciones que se requieren para llevarla a cabo. (Fig. 6).

La página web del Museo Nacional de Gales se ha transformado en un servicio muy amplio y complejo que refleja la estructura de la organización desde hace años. El Museo reconoció que rediseñar la página era un requisito imprescindible para asegurarse de que su oferta digital en el futuro estuviera a la altura de las expectativas de los usuarios y de su capacidad para ofrecer una experiencia relevante en línea. Sus colecciones abundan en objetos, obras de arte, muestras y archivos de renombre internacional. Poner algunas de estas colecciones en línea le ha reportado al Museo un gran éxito; por ejemplo, las colecciones de ciencias naturales son conocidas en círculos académicos y la base de datos Art Online es una de las secciones más comentadas de la página. Aun así, estos planteamientos requieren muchos recursos y solo permiten navegar en determinados temas. Cuando el usuario consulta las secciones de investigaciones y colecciones, no es posible una exploración y una conectividad multidisciplinarias entre los objetos.

La demanda para que los usuarios puedan acceder a más información del Museo es creciente; por desgracia, incluso nuestro personal tiene una accesibilidad limitada a gran parte de nuestra información. Nuestra capacidad de búsqueda, navegación, exploración y uso de los datos de nuestras colecciones sienta las bases para la producción de otros contenidos de nuestra página web y nos permite ir mucho más allá de las plataformas de Amgueddfa Cymru a la hora de compartir lo que sabemos. En consecuencia, el Museo Nacional se encuentra en un proceso para rediseñar la página cuyos objetivos contemplan un aumento de la penetración en línea de los grupos de edad a los que nos dirigimos, la usabilidad, la mejora de las tasas de partici-

Fig. 7. Most popular areas on the National Museum Wales website.  
 Fig. 7. Áreas más populares de la página web del Museo Nacional de Gales.

Rank	Area	Visits	Percentage
1.	Site pages drilldown	183,264	43.52%
2.	Site homepages	86,988	20.66%
3.	Collections & Research	39,060	9.27%
4.	(not set)	23,219	5.51%
5.	Shop	21,066	5.00%
6.	About Us	19,162	4.55%
7.	Main Homepage	17,202	4.08%
8.	kiosks webcams etc	8,267	1.96%
9.	Search Results page	5,961	1.42%
10.	Events (Whats On)	4,698	1.12%



- A breakdown of different ‘personas’/visitor types to ensure the site has the user at the heart of its design.
- Well thought out navigation to both improve the structure of the site and cater for the wealth of content on offer.
- The wealth of knowledge and content opportunities among staff and stakeholders should be harnessed via regular education and training.

As part of a transformative process, the National Museum plans to build foundations for participation. Through publishing its collections online and producing more content, it will offer base material for creating activities. This will encourage our users to share expertise and interact on our platforms. The vision is not only to allow users to discover and view the online content; but also to encourage and enable individuals to engage and contribute to the collections.

Social networking has become the main communications medium used by young people. If we, as Museums, want to engage with them, that’s where we need to be. The National Museum will continue to use social media as a neutral and democratic space for its content, and it is increasing its use of Twitter and Blogging. Sites such as National Museum of Art and National Roman Legion Museum have Twitter accounts and Departmental training is been given on how to use social media more strategically, and how it can be taken forward sustainably. Some staff blogging is project based – for example, ‘Face to Face with the Past’ was a project investigating a Roman sarcophagus and its contents (second century AD). Isotope analyses, carried out on the skeleton’s teeth at the NERC Isotope Geosciences Laboratory near Nottingham, revealed that the man in the coffin had spent his childhood years, between the ages of five and eight, in the Newport area – he was most probably a local boy. A forensic facial reconstruction was then created with the help of the Faculty of Science at Liverpool John Moores University (scanning cranium), Newport Medieval Ship Project (scanning of jaw) and the Centre for Human Anatomy and Human Identification at the University of Dundee (facial reconstruction). (Fig. 8).

Continuous blogs are written during fieldwork programmes, such as a recent project in the Falkland Islands

pación in situ y la potenciación del alcance y la concienciación digital.

Si los museos comprenden en qué consisten las tendencias emergentes y actúan con rapidez, pueden ocupar el lugar de mayor relevancia para su público y, así, dar respuesta tanto a las necesidades de los usuarios como a las necesidades comerciales de la organización. (Fig. 7).

La página web se está rediseñando por etapas a fin de reforzar el contenido adicional y facilitar y agilizar la exploración. Este nuevo diseño satisfará las necesidades de usuarios que accedan a nuestra página a través de cada vez más dispositivos, como teléfonos móviles y tablets.

Dentro de la estrategia se han reconocido cuatro desafíos clave:

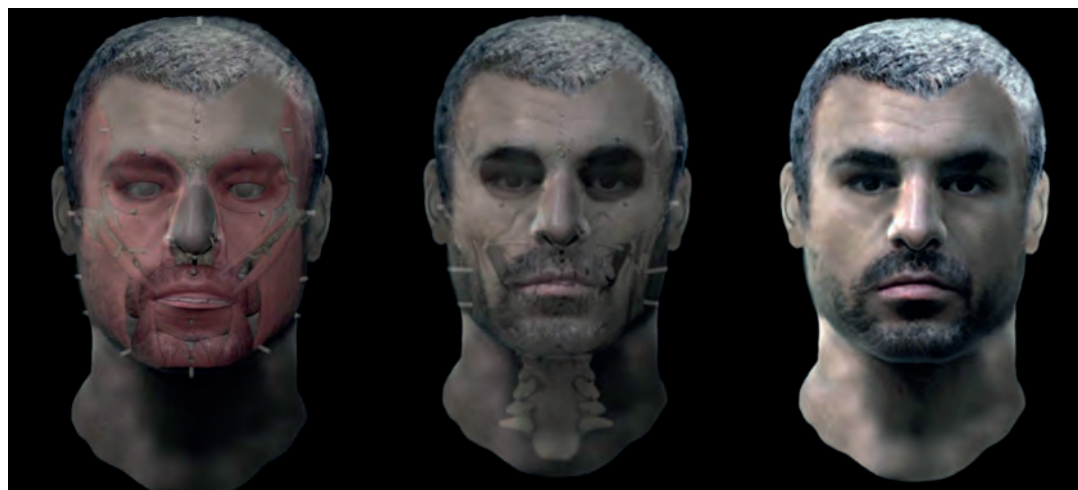
- Una definición clara de los objetivos de la página para que continúe ampliando su alcance, mejore las conversiones e implique al público.
- Un desglose de las distintas “personalidades” o tipos de visitante para que el diseño de la página gire en torno al usuario.
- Una navegación con una planificación adecuada, que mejore la estructura de la página y, a la vez, atienda a la rica oferta de contenidos.
- Un control de las muchas oportunidades de conocimiento y contenidos entre el personal y las partes interesadas mediante la educación y la formación de carácter reglado.

Como parte del proceso transformador el Museo Nacional tiene previsto sentar las bases para posibilitar que los usuarios participen y, a través de la publicación en línea de sus colecciones y la producción de contenidos, para crear actividades y alentar a nuestros usuarios a compartir su experiencia e interactuar en nuestras plataformas. Esta perspectiva aspira a que los usuarios puedan descubrir y consultar el contenido en línea y, asimismo, a que se fomente y permita que intervengan en las colecciones y que contribuyan a ellas.

Las redes sociales se han convertido en el principal medio de comunicación entre los jóvenes. Si nosotros, como Museos, queremos colaborar con ellos, es ahí donde debemos estar. El Museo Nacional seguirá empleando los medios sociales como un espacio neutral y democrático para sus contenidos e incrementando su empleo de Twitter y de los

Fig. 8. Three stages of reconstruction of an adult male from second-century Caerleon (copyright: National Museum of Wales).

Fig. 8. Tres fases de reconstrucción de un varón adulto de Caerleon en el s. II (copyright: Museo Nacional de Gales).



which was posted regularly throughout January. A blog featuring aspects of the SFNHM archive First World War has also been published: Missing in Action: Wellesley's story. Table 1.

### Collections Data at National Museum Wales - current situation (April 2015)

One challenge in providing data on the national collections has been the fact that multiple collections databases exist across Amgueddfa Cymru. The data on these national collections are currently maintained in discrete databases/data repositories. Some of the records are available online, although only about 1.5 million objects of the 5 million held are catalogued so far.

- Collections data for use on our website has to be manually extracted for most collections. The process is time consuming and leads to static catalogues of 'dead' data.
- It is currently impossible to search across collections. For example, ancient Egyptian artefacts are curated by the Department of History & Archaeology and the Department of Art; prehistoric stone tools are curated primarily by the Department of History & Archaeology, but some are curated by the Department of Natural Sciences (within the former Department of Geology collections).
- As a result only a very small percentage of our collections data is available on-line, and data may be time consuming to locate (some project data being stored both on and offline).
- This makes it difficult to encourage the public to interact with or contribute to our collections information.

The solution is the aggregation of collections data via 'Middleware' (<http://www.collectionsconnect.com/>)

Amgueddfa Cymru is currently working with Knowledge Integration Ltd to implement their middleware product known as the 'Collections Information Integration Module' (or CIIM). This module was initially developed for the Museum of London and is now used in a range of museums, including the National Maritime Museum, the Imperial War Museum, The Horniman Museum and the Royal Armouries. It will integrate with our collections management databases and help us to create a comprehensive online catalogue. (Fig. 9).

### Making our data available to the widest possible audience

Amgueddfa Cymru aims to make its data available to as wide an audience as possible, and critical to this is the need

blogs. Algunos espacios, como el Museo Nacional de Arte y el Museo Nacional de la Legión Romana, poseen cuentas de Twitter, y además, en los Departamentos se facilita formación para que el uso de los medios sociales sea más estratégico y se pueda impulsar de forma sostenida. Varios de los blogs del personal se basan en proyectos, como "Face to Face with the Past" ("Cara a cara con el pasado"), en el que se investigaba un sarcófago romano y su contenido (siglo II d.C.). Los análisis isotópicos realizados en la dentadura del esqueleto en el Laboratorio Isotópico de Geociencia NERC, cerca de Nottingham, revelaron que el hombre que estaba en el sarcófago había pasado su infancia, entre los cinco y los ocho años, en la zona de Newport y que probablemente fuera un niño del lugar. A continuación se generó una reconstrucción facial forense con la ayuda de la Facultad de Ciencias de la Universidad John Moores de Liverpool (escaneado del cráneo), el Proyecto del Navío Medieval de Newport (escaneado de la mandíbula) y el Centro de Anatomía Humana e Identificación Humana de la Universidad de Dundee (reconstrucción facial). (Fig. 8).

En el transcurso de los programas de trabajo de campo se escriben blogs continuamente, como en un reciente proyecto en las islas Malvinas, en el que se subieron entradas con regularidad durante enero. También se ha publicado un blog con contenidos del archivo de la Primera Guerra Mundial de la SFNHM, "Missing in Action: Wellesley's story" ("Desaparecido en combate: la historia de Wellesley"). Tabla 1.

### Datos sobre las colecciones del Museo Nacional de Gales: situación actual (abril 2015)

Uno de los obstáculos al facilitar datos sobre las colecciones nacionales obedece a que Amgueddfa Cymru cuenta con varias bases de datos sobre colecciones. Actualmente los datos de estas colecciones nacionales se mantienen en bases de datos o repositorios de datos discretos. Algunos registros están en línea, aunque solo unos 1,5 millones de objetos de los 5 que tenemos se han catalogado hasta ahora.

- En la mayoría de colecciones, los datos sobre colecciones disponibles en nuestra página web han de extraerse manualmente, un proceso que requiere tiempo y da lugar a catálogos estáticos de datos "muertos".
- Hoy en día no se pueden realizar búsquedas entre colecciones. Por ejemplo, el Departamento de Historia y Arqueología y el Departamento de Arte conservan las piezas del antiguo Egipto; el Departamento de Historia y Arqueología conserva la mayoría de herramientas de piedra prehistóricas, aunque algunas de ellas las conserva el Departamento de Ciencias Naturales (dentro de las colecciones del antiguo Departamento de Geología).
- En consecuencia, apenas un pequeñísimo porcentaje de los datos sobre nuestras colecciones están en línea y localizarlos puede llevar tiempo (algunos datos de proyectos están almacenados tanto en línea como fuera de red).
- Por tanto, resulta difícil animar al público a que interactúe con la información sobre nuestras colecciones o a que contribuya a ella.

La solución es agregar los datos de colecciones mediante "middleware" (<http://www.collectionsconnect.com/>).

Amgueddfa Cymru trabaja actualmente con Knowledge Integration Ltd para implantar su producto de middleware denominado "Módulo de Integración de Información sobre Colecciones" (CIIM, por sus siglas en inglés). En su origen, este módulo se desarrolló para el Museo de Londres y hoy se utiliza en varios museos, entre ellos, el Museo Marítimo

**Table 1.** Size of records on different databases.

**Tabla 1.** Cantidad de registros de diferentes bases de datos.

CMS: Micromusee	520,000 records
CMS: SnBase	572,000 records
Zoology FileMaker Pro databases	600,000 records
Access databases – various collections	130,000 records
Library	155,00 records

to map information against common standards and vocabularies so that the museum can feed into the big data aggregators like Europeana. The Historic Environment Data Standards Working Group for Wales (HEDS) is attempting to do this work for the Welsh archaeology community and the Forum on Information Standards in Heritage (FISH [ <http://fishforum.weebly.com/> ], an online data standards forum aimed at anyone interested in improving data management, indexing procedures and the exchange of historic environment information, is attempting to do the same.

As part of the initial implementation of the Collections Information Integration Module (CIIM) we will also implement the OAI-PMH module which can supply data to Europeana via Culture Grid (or any similar aggregator) in LIDO format. Metadata will also be provided in simple Dublin Core and CIDOC-CRM. The latter will be made available via a Linked Open Data module. This includes a triple store populated with data according to an agreed ontology, in this case CIDOC-CRM. The stored data can be queried live, returning results in a variety of formats via a SPARQL end point.

In exploring new approaches to using collection data and making it available online, being aware of the emergent application of semantic web technologies in this area is important e.g. the recent British Museum development of a “Linked Data” [Linked Data [<http://linkeddata.org/> ] interface to their collections data [British Museum Linked Data API [<http://collection.britishmuseum.org/> ]]. Linked Data is a technique for making data available online as part of the Semantic Web. The University of Glamorgan have worked with the Archaeology Data Service in York to produce Linked Data of some of their archaeological datasets [Archaeology Data Service Linked Data [<http://data.archaeologydataservice.ac.uk/>]].

**Table 2. History & Archaeology records on CMS (April 2015):**

Archaeology & Numismatics:	284,819
Social & Cultural History:	98,273
Industry and Transport:	89,646

The National Museum Wales Documentation Department requested the Hypermedia Research Unit at the University of Glamorgan to conduct a pilot study applying the semantic techniques developed for the AHRC STELLAR project [STEL-

Nacional, el Museo Imperial de la Guerra, el Museo Horniman y las Armerías Reales. Esta herramienta se integrará en nuestras bases de datos de gestión de colecciones y nos ayudará a crear un catálogo exhaustivo en línea. (Fig. 9).

**Cómo conseguir que nuestros datos tengan el público más amplio posible**

Amgueddfa Cymru aspira a que sus datos estén disponibles para un público lo más amplio posible; para ello, es fundamental que la información se mapee teniendo en cuenta estándares y vocabularios comunes, de manera que el museo pueda alimentar grandes agregadores de datos como Europeana. El Grupo de Trabajo de Estándares de Datos para el Entorno Histórico de Gales (HEDS, por sus siglas en inglés) trata de realizar esta labor en el ámbito de la comunidad arqueológica galesa, y otro tanto pretende hacer el Foro sobre los Estándares de Información en el Patrimonio (FISH, por sus siglas en inglés) [<http://fishforum.weebly.com/>], un foro en línea sobre estándares de datos dirigido a todos los interesados en mejorar la gestión de datos, indexar procedimientos e intercambiar información sobre el entorno histórico.

Dentro de la implantación inicial del Módulo de Integración de Información sobre Colecciones (CIIM), también aplicaremos el módulo OAI-PMH, que puede suministrar datos a Europeana a través de Culture Grid (u otros agregadores similares) en formato LIDO. Asimismo, se proporcionarán metadatos en Dublin Core sencillo y CIDOC-CRM; este quedará disponible mediante un módulo de datos abiertos enlazados que incluye un triplestore con datos según una ontología establecida, en este caso CIDOC-CRM. Los datos almacenados pueden consultarse en directo; los resultados arrojados comprenden una amplia gama de formatos mediante un punto final SPARQL.

A la hora de explorar nuevos planteamientos para utilizar datos de colecciones y hacerlos accesibles en línea, es importante tener en cuenta la aplicación emergente de tecnologías de redes semánticas en este campo; por ejemplo, el Museo Británico ha desarrollado recientemente una interfaz de “datos enlazados” [Linked Data [<http://linkeddata.org/>]] para los datos sobre sus colecciones [British Museum Linked Data API [<http://collection.britishmuseum.org/>]]. Gracias a la técnica de los datos enlazados, estos datos pueden estar disponibles en línea como parte de la Red Semántica. La Universidad de Glamorgan ha colaborado con el Servicio de Datos Arqueológicos de York para generar datos enlazados de algunos de sus conjuntos de datos [Archaeology Data Service Linked Data [<http://data.archaeologydataservice.ac.uk/>]].

**Tabla 2. Registros de Historia y Arqueología en CMS (abril de 2015):**

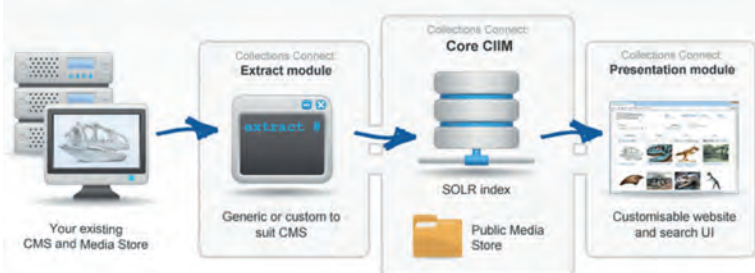
Arqueología y numismática:	284.819
Historia social y cultural:	98.273
Industria y transporte:	89.646

A petición del departamento de documentación del Museo Nacional de Gales, la unidad de investigación de hipermedia de la Universidad de Glamorgan realizó un estudio piloto en el que se aplicaban las técnicas semánticas desarrolladas para el proyecto AHRC STELLAR [proyecto STELLAR [<http://hypermedia.research.glam.ac.uk/kos/stellar/>]] en un extracto de muestras de la base de datos de colecciones del Museo Nacional de Gales.

Sally Carter, funcionaria de documentación, identificó las colecciones que podrían utilizarse en un ejercicio explorato-

**Fig. 9.** Diagram of extract module > core CIIM > Presentation Module: Collections Information Integration Module (or CIIM); OAI-PMH module which can supply data to Europeana via Culture Grid (or any similar aggregator) in LIDO format; metadata will also be provided in simple Dublin Core and CIDOC-CRM.

**Fig. 9.** esquema del módulo de extracción > núcleo CIIM > Módulo de presentación: Módulo de Integración de Información sobre Colecciones (o CIIM); módulo OAI-PMH, que puede proporcionar datos a Europeana mediante Culture Grid (u otros agregadores similares) en formato LIDO; también se facilitarán los metadatos en Dublin Core sencillo y CIDOC-CRM.



LAR project [http://hypermedia.research.glam.ac.uk/kos/stellar/] to a sample extract from the National Museum Wales collections database.

Documentation Officer Sally Carter identified potential collections for use in an initial prototype exploratory exercise - numismatics, Roman intaglios, and medieval seals and their matrices. Archaeological staff have catalogued some 260,000+ objects, though much of this data is not currently online. Controlled vocabularies used are a combination of local lists, the English Heritage archaeological object names thesaurus and an extended version of the MIDAS Periods List. Some key data fields were identified from National Museum Cardiff Numismatics, and three sample datasets were provided in Excel spreadsheet format (1937 records overall), covering the Roman (168 records), Tudor (534 records) and Civil War (1235 records) periods.

Following data cleansing the National Museum Wales and National Museum of Science and Industry data was converted using the STELLAR template and the STELLAR Console application. (Fig. 10).

### Visualising the data – Time Map

One freely available tool the museum can use in presenting data on line is Time Map (Timemap visualisation: <http://code.google.com/p/timemap/>), which combines Google Maps [Google Maps [http://maps.google.co.uk/]] and the Simile Timeline [Simile Timeline (http://www.simile-widgets.org/timeline/)] to create a browser based interactive view – in this case of mint activity during the period of the English Civil War. The view is based on the minimum and maximum dates for coins originating from each mint (but not accounting for gaps in production), from the National Museum’s Civil War numismatics collection. Very approximate coordinates for each mint (location solely based on the name of the mint) were obtained manually via Google Maps and fed into the Time Map, along with the max/min dates to produce the interactive application.

rio inicial como prototipo: numismática, intaglios romanos y sellos medievales con sus matrices. El personal arqueológico ha catalogado más de 260.000 objetos, aunque gran parte de los datos no están todavía en línea. Los vocabularios controlados consisten en una combinación de listas locales, el tesoro English Heritage (“Patrimonio Inglés”) de nombres de objetos arqueológicos y una versión extendida de la lista de períodos MIDAS. Algunos de los campos de datos clave se identificaron a partir de las colecciones de numismática del Museo Nacional de Cardiff y, además, se suministraron tres conjuntos de datos de muestra en formato de hoja Excel (1.937 registros en total), que englobaban los períodos romano (168 registros), Tudor (534 registros) y de la guerra civil inglesa (1.235 registros).

Tras la limpieza de datos efectuada por el Museo Nacional de Gales y el Museo Nacional de Ciencia e Industria, los datos se convirtieron mediante la plantilla STELLAR y la aplicación STELLAR Console. (Fig. 10).

### Visualización de los datos: Time Map

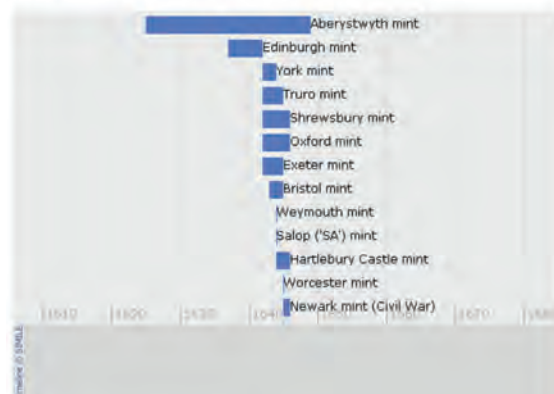
Una herramienta gratuita que el museo puede utilizar para presentar datos en línea es Time Map (visualización de Time Map: <http://code.google.com/p/timemap/>), que combina Google Maps [Google Maps [http://maps.google.co.uk/]] y Simile Timeline [Simile Timeline (http://www.simile-widgets.org/timeline/)] para crear una vista interactiva basada en navegadores; en este caso, la acuñación durante el período de la guerra civil inglesa. La vista se fundamenta en las fechas mínimas y máximas de las monedas que proceden de cada acuñación (sin tener en cuenta las lagunas en la producción) de la colección de numismática de la guerra civil del Museo Nacional. Se obtuvieron manualmente coordenadas muy aproximadas para cada acuñación (se localizaron, únicamente, a partir del nombre de la acuñación) a través de Google Maps; estos datos se introdujeron en Time Map, junto con las fechas máximas y mínimas, para producir la aplicación interactiva.

Fig. 10. English Civil War coin data, mapped from database..

Fig. 10. Datos sobre monedas de la guerra civil inglesa, mapeado de base de datos.

### NMW Civil War numismatic data

Showing min/max dates based on coins held for mints





### Merging and querying data

A number of applications are available for manipulating data. For one museum exercise files were imported into what is known as the Gruff tool [Gruff RDF query and visualisation tool (Franz Inc.) (<http://www.franz.com/agraph/gruff/>), which is a freely available application for querying and visualising RDF data.

Mobydoc, the company who supply the CMS, are one of the Europeana Inside partners and the extraction routines have been created by Knowledge Integration, who supply the middleware.

ResearchSpace[ <http://www.researchspace.org/> ] is where details may be found of the work the British Museum are doing to make their data available

Heritagedata.org [ <http://www.heritagedata.org/blog/> ] is the key website where UK cultural heritage vocabs and standards are being developed and made available. It builds on the work of SENESCHAL, a project led by the University of South Wales Hypermedia Research Group, in collaboration with ADS, Historic England, the Royal Commission of Wales and Historic Environment Scotland. Developing these standard vocabularies is a critical step in sharing cultural heritage data.

The ARIADNE project is funded by the European Commission under the Community's Seventh Framework programme, seeks to harmonize archaeological data across organizations, and to address the fragmentation of archaeological datasets throughout Europe. In other words, by fostering the use and re-use of data through the interoperability of digital archives, it aims to promote and support a culture of sharing and collaborative use of archaeological data across disciplinary, organizational and national boundaries (including museums) (Ariadne 2014). Contact: [www.ariadne-infrastructure.eu](http://www.ariadne-infrastructure.eu)

LoCloud is a Best Practice Network co-funded by the European Commission under the CIP ICT-PSP programme, and co-ordinated by the National Archives of Norway (project managed by 2Culture Associates Ltd UK), with 32 project partners from 26 countries. Started in March 2013, it supports small and medium-sized cultural organizations to make their digital content available through Europeana, through cloud technologies. It aims to add over four million digitised resources to Europeana from European cultural institutions such as museums, archives, libraries and archaeological sites. Contact: [info@locloud.eu](mailto:info@locloud.eu)

### Sharing data between institutions across Wales

#### A recent on-line project

In 2011, Amgueddfa Cymru – National Museum Wales received a gift from the Esmée Fairbairn Foundation to undertake a project to research, document and digitise a selection of the photographs kept in the Museum's collections. The Natural Images Historic Photographic Project digitised these images, so that the museum is now able to open up access to the collections for the public and ensure greater use of the collections in future.

From as early as 1887, photographic images were some of the first recorded objects to enter the Museum's collections. Since that time, the Museum has continued to create its own photographic records and to acquire photography that reflects the breadth of its wider collections. Some of the images date from as early as the 1840s, when photography was in its

### Fusión y consulta de datos

Existen diversas aplicaciones con las que manejar datos. Para uno de los museos se importaron archivos de ejercicio en la herramienta Gruff [herramienta Gruff de consulta y visualización de RDF (Franz Inc.) (<http://www.franz.com/agraph/gruff/>), aplicación gratuita para consultar y ver datos RDF.

Mobydoc, la empresa que suministra el CMS, es socio de Europeana Inside; los procedimientos de extracción han sido creados por Knowledge Integration, que facilita el middleware.

ResearchSpace (<http://www.researchspace.org/> ) es donde se puede encontrar información sobre el trabajo desarrollado por el Museo Británico para que sus datos estén disponibles.

Heritagedata.org (<http://www.heritagedata.org/blog/> ) es la página web principal en la que se elaboran y facilitan vocabularios y estándares sobre el patrimonio cultural del Reino Unido; se basa en la labor de SENESCHAL, proyecto liderado por el grupo de investigación de hipermedia de la Universidad de Gales del Sur en colaboración con ADS, Inglaterra Histórica, la Comisión Real de Gales y Entorno Histórico de Escocia. El desarrollo de estos vocabularios estándar es fundamental para compartir datos sobre el patrimonio cultural.

El proyecto ARIADNE recibe financiación de la Comisión Europea en virtud del Séptimo Programa Marco de la Unión Europea y aspira a armonizar los datos arqueológicos entre organizaciones y a abordar la fragmentación de los conjuntos de datos arqueológicos de toda Europa. En otras palabras, al promover la utilización y reutilización de datos mediante la interoperabilidad de los archivos digitales, pretende fomentar y apoyar una cultura en la que se compartan y se empleen de forma colaborativa los datos arqueológicos, más allá de las fronteras entre disciplinas, organizaciones y países (museos incluidos) (Ariadne 2014). Contacto: [www.ariadne-infrastructure.eu](http://www.ariadne-infrastructure.eu)

LoCloud es una Red de Buenas Prácticas cofinanciada por la Comisión Europea dentro del programa de apoyo a la política en materia de TIC, incluido en el programa marco para la competitividad y la innovación, y coordinada por los Archivos Nacionales de Noruega (proyecto coordinado por 2Culture Associates Ltd UK), con 32 socios en el proyecto procedentes de 26 países. Se inició en marzo de 2013 y respalda pequeñas y medianas organizaciones culturales para que su contenido digital esté disponible en Europeana por medio de tecnologías de la nube. Su objetivo es incorporar a Europeana más de cuatro millones de recursos digitalizados de instituciones culturales europeas, como museos, archivos, bibliotecas y yacimientos arqueológicos. Contacto: [info@locloud.eu](mailto:info@locloud.eu)

### Datos compartidos entre instituciones de Gales

#### Un proyecto en línea reciente

En 2011, Amgueddfa Cymru – Museo Nacional de Gales recibió una donación de la fundación Esmée Fairbairn con vistas a emprender un proyecto para investigar, documentar y digitalizar una selección de las fotografías conservadas en las colecciones del Museo. El proyecto Histórico y Fotográfico de Imágenes Naturales digitalizó estas imágenes y, por tanto, ahora el museo puede permitir que el público acceda a estas colecciones y asegurar que estas se utilicen más en el futuro.

Ya en 1887 las imágenes fotográficas estuvieron entre los primeros objetos registrados que pasaron a integrarse en las colecciones del Museo. Desde entonces el Museo ha seguido compilando sus registros fotográficos y adquiriendo fotografías, lo que refleja la envergadura de sus mayores colec-

infancy. Some record animals, plant-life and the natural environment. Others record notable events, people and places and many, just as the photographs we take today, provide a simple snapshot of everyday life.

It is estimated that there are 500,000 such items in the Museum's collection, 10,000 of which have been digitised as part of the project. A selection of these images is available to access via our on-line database and more will be added in the future: <http://www.museumwales.ac.uk/historic-photography/>

Partnerships between National Museum Wales and other organisations in the Heritage sector seek to link information through websites such as the Coflein, the Historic Wales Portal and the Portable Antiquities Scheme Database. We supply a dataset to the Historic Environment Data Service (HEDS) partners of Archaeology in Wales records that currently contains 215,851 records. This forms the basis of our content on the 'Historic Wales Portal' ([historicwales.gov.uk/](http://historicwales.gov.uk/)).

1. The Portable Antiquities Scheme (PAS) database covering England and Wales now has over one million archaeological objects now on it.

2. Portable Antiquities Scheme data from Wales (PAS: Cymru) and the National Museum's archaeological and numismatic collections are incorporated into other website databases, through the former ENDEX partnership – such as Archwilio/Historic Environment Records. For this, the Welsh Archaeological Trusts download our data from the Portable Antiquities Scheme website, hosted by the British Museum).

3. A PAS: Cymru presence on the museum website will be developed over the next few years, through the Saving Treasures; Telling Stories Project, an HLF funded project that will run for five years. The PAS: Cymru content will be hosted on the National Museum website.

4. Portable Antiquities Scheme data now downloaded into HistoricWales, combining all archaeological heritage data – Historic Environment Records (HERs), Portable Antiquities Scheme (PAS) entries and National Museum Wales archaeological and numismatic collections

These allow a convergence of museum collection-based information with archives and site-based data linking artefacts and archaeological or historical context. This new technology has the potential to repatriate archaeology - virtually embedding it back within the communities from which it was removed for safe keeping in museums and archives. This new technology is allowing a trend to develop of empowering non-professional communities to participate in the process of discovery, recording and interpretation through crowdsourcing and crowdfunding initiatives.

As part of the £25.5m Making History project to transform St Fagans: National History Museum, a digital strategy has been created to transform the way in which this national museum interacts with its audiences. One strand is the enhancement of the museum experience as a social space, and the visitor experience to the galleries will reflect this. This new approach underpins the Museums ethos and aspiration for St Fagans Natural History Museum. (Fig. 10).

National Museum Wales is the first national museum to trial the Culture and Heritage Bluetooth Low Energy (BLE) technology (Apple iBeacon), in partnership with People's Collection Wales and the Locly. This has involved the installation of iBeacons at the National Slate Museum and at the National Roman Legion Museum at Caerleon; further roll out of this technology will be guided by future evaluation. New technology of this type is not restricted to indoor sites, and has the potential to repatriate archaeology - virtually embedding it

ciones. Hay imágenes hasta de la década de 1840, cuando la fotografía daba sus primeros pasos. En algunas se ven animales, plantas o el entorno natural; en otras, acontecimientos, personas o lugares destacados; muchas, al igual que las fotos actuales, no son sino una instantánea de la vida cotidiana.

Se estima que 500.000 de estos elementos pertenecen a las colecciones del museo; de ellos, se han digitalizado 10.000 como parte del proyecto. Es posible acceder a una selección de estas imágenes a través de nuestra base de datos en línea y se añadirán más en el futuro: <http://www.museumwales.ac.uk/historic-photography/>

Las colaboraciones entre el Museo Nacional de Gales y otras organizaciones dedicadas al sector del patrimonio pretenden vincular la información mediante páginas web como Coflein, el portal Historic Wales ("Gales Histórico") y la base de datos Portable Antiquities Scheme ("Plan de Antigüedades Portátiles"). Nosotros aportamos un conjunto de datos a los colaboradores del Servicio de Datos del Entorno Histórico (HEDS) de Archaeology in Wales ("Arqueología de Gales") que en la actualidad contiene 215.851 registros, la base de nuestro contenido del portal Historic Wales ([historicwales.gov.uk/](http://historicwales.gov.uk/)).

1. La base de datos Portable Antiquities Scheme (PAS) sobre Inglaterra y Gales cuenta hoy en día con más de un millón de objetos arqueológicos.

2. Los datos de la Portable Antiquities Scheme de Gales (PAS: Cymru) y las colecciones arqueológicas y numismáticas del Museo Nacional se integran en otras bases de datos de páginas web por medio de la antigua sociedad ENDEX, como Archwilio/Registros del Entorno Histórico. Para ello, los Patronatos Arqueológicos Galeses descargan nuestros datos de la página Portable Antiquities Scheme, alojada en el Museo Británico.

3. Durante los próximos años se desarrollará la presencia de PAS: Cymru en la página del museo por medio de Saving Treasures; Telling Stories Project ("Proyecto Salvar Tesoros, Contar Historias"), financiado por el Fondo de Lotería para el Patrimonio (HLF, por sus siglas en inglés) y de cinco años de duración. El contenido de PAS: Cymru se alojará en la página del Museo Nacional.

4. Los datos de Portable Antiquities Scheme ahora descargados en HistoricWales, que aúnan todos los datos sobre el patrimonio arqueológico: fichas de los Registros del Entorno Histórico (HER, por sus siglas en inglés), de Portable Antiquities Scheme (PAS) y de las colecciones arqueológicas y numismáticas del Museo Nacional de Gales.

Estas medidas permiten la convergencia de la información basada en colecciones de los museos y los datos basados en páginas web que relacionan los objetos con su contexto arqueológico o histórico. Esta nueva tecnología tiene el potencial de repatriar la arqueología, que se reintegra virtualmente en las comunidades de las que se retiró para que estuviera a salvo en museos y archivos; con dicha tecnología se produce una tendencia por la que se capacita a comunidades no profesionales para que participen en el proceso de descubrimiento, registro e interpretación gracias a iniciativas de colaboración abierta y financiación colectiva.

En el marco del proyecto Making History ("Haciendo Historia"), de 25,5 millones de libras, dirigido a la transformación del Museo Nacional de Historia de St Fagans, se ha diseñado una estrategia digital que pretende cambiar el modo de interacción de este museo con el público. Una de sus líneas consiste en realzar la experiencia del museo como espacio social; así quedará reflejado en la experiencia de los visitantes en las galerías. Este

back within the communities from which it was removed for safe keeping in museums and archives.

### Future Challenges

Communicating technologies are rapidly developing, and no doubt by the time this paper is published, options and costs will have changed and new opportunities recognised. Providing access to museum collections does not come without challenges, and success often relies on many variables, including:

1. The support that can be provided by staff, both in the development of digital resources and the creation of content.
2. The support of external partners in the Heritage Sector (for digital content and links).
3. The development of new, efficient ways to publish online.
4. Success in attracting external funding to enable us to increase digitisation through dedicated programmes and embedding digitisation into other projects.
5. Developing websites (eg People's Collection Wales) as platforms for opening access to capital projects. This means that the public facing element becomes a key driver for enabling unseen work within the Museum, and revealing hidden knowledge.

### Acknowledgements

This paper has relied very heavily on the expertise, work and research of many colleagues at Amgueddfa Cymru: National Museum Wales, and I would like to express my thanks to the following: Graham Davies (Digital Programmes Manager) and Dafydd James (Head of Digital Media); Sally Carter (Principal Documentation Officer); Edward Besly (Numismatist); Tony Daly (Senior Curator: Archaeological Illustration); Pip Diment (Exhibitions and Programmes Manager); Stephanos Mastoris (Acting Director of Operations/Head of National Waterfront Museum); Dai Price (Head of Museum); Mark Lewis (Senior Curator: Roman Archaeology); Cadi Iolen (Senior Curator: Slate), Julie Williams (Press & Marketing Officer, National Slate Museum).

nuevo planteamiento refuerza el ethos del Museo y la aspiración del Museo de Historia Natural de St Fagans. (Fig. 10).

El Museo Nacional de Gales es el primer museo nacional en el que se está probando el Bluetooth de baja energía para la cultura y el patrimonio (Apple iBeacon), en colaboración con la página *People's Collection Wales* y el Locly. Para ello, se han instalado iBeacons en el Museo Nacional de la Pizarra y en el Museo Nacional de la Legión Romana de Caerleon; diversas evaluaciones futuras orientarán sobre cómo aumentar la implantación de esta tecnología. Las nuevas tecnologías de esta clase no se limitan a los espacios de interior y pueden repatriar la arqueología y reintegrarla virtualmente a las comunidades de las que se retiró a fin de que estuviera a salvo en museos y archivos.

### Desafíos futuros

Las tecnologías de la comunicación experimentan un rápido desarrollo y no cabe duda de que, cuando se haya publicado este artículo, las opciones y los costes habrán cambiado y se habrán detectado nuevas oportunidades. No son pocos los retos que plantea la accesibilidad de las colecciones de los museos; con frecuencia, hay muchas variables que influyen en el resultado de estas iniciativas, entre las que se encuentran las siguientes:

1. La ayuda que puede prestar el personal, tanto en el desarrollo de recursos digitales como en la creación de contenido.
2. El apoyo de colaboradores externos en el sector del patrimonio (con respecto a contenido digital y enlaces).
3. El desarrollo de formas novedosas y eficientes para la publicación en línea.
4. El éxito a la hora de captar financiación externa para aumentar la digitalización a través de programas creados a tal efecto e introducir la digitalización en otros proyectos.
5. El desarrollo de páginas web (por ejemplo, *People's Collection Wales*) en calidad de plataformas que permitan acceder a proyectos de capital, con lo que el componente de cara al público se convierte en un motor imprescindible para habilitar obras inéditas en el Museo y desvelar conocimiento oculto.

### Agradecimientos

El presente artículo debe mucho a la experiencia, al trabajo y a la investigación de muchos colegas de Amgueddfa Cymru: Museo Nacional de Gales y quisiera expresar mi agradecimiento a los que siguen: Graham Davies (gestor de programas digitales) y Dafydd James (jefe de medios digitales); Sally Carter (funcionaria principal de documentación); Edward Besly (especialista en numismática); Tony Daly (conservador superior: ilustración arqueológica); Pip Diment (gestor de exposiciones y programas); Stephanos Mastoris (director de operaciones en funciones/jefe del Museo Nacional de la Costa); Dai Price (jefe del Museo); Mark Lewis (conservador superior: arqueología romana); Cadi Iolen (conservadora jefa: pizarra), Julie Williams (funcionaria de prensa y comercialización, Museo Nacional de la Pizarra).

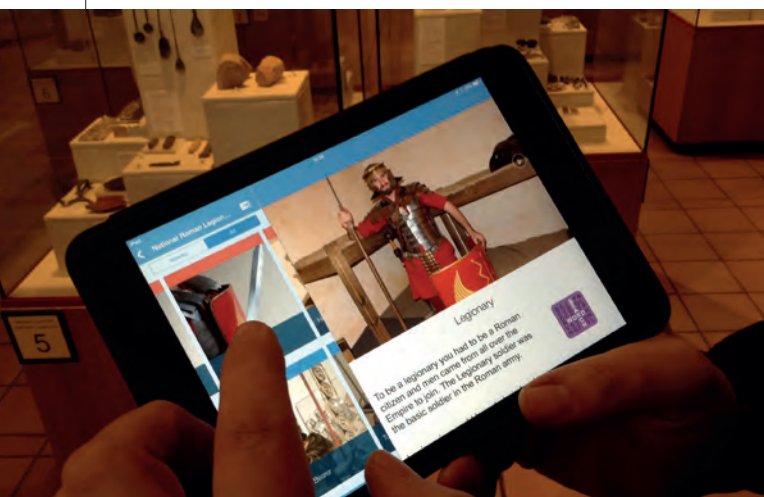
Asimismo, quisiera darle las gracias a Tom Pert, de la Comisión Real de los Monumentos Antiguos e Históricos de Gales, que ha estado a cargo de la línea de innovación del proyecto *People's Collection Wales*.

### Fuentes

AC-NMW 2014. Information Architecture Review: Let's Meet – The Journey to transforming visitor participation (informe encargado).

Fig. 10. iBeacons/ CultureBeacons is being trialled at Llanberis and Caerleon, and in the exhibition Treasures: Adventures in Archaeology in 2016; [https://www.youtube.com/watch?v=ii\\_Na3AewKc](https://www.youtube.com/watch?v=ii_Na3AewKc).

Fig. 10. Se están haciendo pruebas con iBeacons/CultureBeacons en Llanberis y Caerleon, así como en la exposición Treasures: Adventures in Archaeology ("Tesoros: Aventuras en Arqueología") de 2016; [https://www.youtube.com/watch?v=ii\\_Na3AewKc](https://www.youtube.com/watch?v=ii_Na3AewKc).



I would also like to express my thanks to Tom Pert of The Royal Commission on the Ancient & Historical Monuments of Wales, who has led the innovation strand of the People's Collection Wales project.

### Sources

AC-NMW 2014. Information Architecture Review: Let's Meet – The Journey to transforming visitor participation (commissioned report).

Ceri Binding (cbinding@glam.ac.uk), February 2012, CIDOC CRM data mapping and conversion exercise (Hypermedia Research Unit, Faculty of Advanced Technology, University of Glamorgan).

Mastoris, S. 2006, 'The Digital Revolution', in *Heritage* 365, 04.06 technology in museums, 36-41.

Pert, T. 2008. Hand-held heritage: the development of mobile applications by the Royal Commission on the Ancient and Historical Monuments of Wales, *Museums and the Web 2008: the international conference for culture and heritage on-line*, <http://www.archimuse.com/mw2008/>

Portable Antiquities Scheme (PAS) (<http://www.finds.org.uk>)

### Also:

National Museum of Wales (<http://www.museumwales.ac.uk/>)

Coflein (<http://www.coflein.gov.uk>) is the online database for the National Monuments Record of Wales (NMRW), the national collection of information about the historic environment of Wales. The name is derived from the Welsh *cof* (memory) and *lein* (line). The site is hosted by the Royal Commission on the Ancient and Historical Monuments of Wales.

Royal Commission of the Ancient and Historical Monuments of Wales [ <http://www.rcahmw.gov.uk> ] is responsible for the National Monuments of Record Wales databases on archaeological, built and maritime heritage of Wales.

Linked Data [<http://linkeddata.org/>]

British Museum Linked Data API [<http://collection.britishmuseum.org/>]

Archaeology Data Service Linked Data [<http://data.archaeologydataservice.ac.uk/>]

STELLAR project [<http://hypermedia.research.glam.ac.uk/kos/stellar/>]

CIDOC Conceptual Reference Model [<http://www.cidoc-crm.org/>]

Resource Description Framework [<http://www.w3.org/RDF/>]

Google Refine [<http://code.google.com/p/google-refine/>]

Timemap visualisation [<http://code.google.com/p/timemap/>]

Google Maps [<http://maps.google.co.uk/>]

Simile Timeline [<http://www.simile-widgets.org/timeline/>]

National Museum of Science and Industry collections data [<http://api.sciencemuseum.org.uk/documentation/collections/>]

Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike (CC BY-NC-SA) licence [<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>]

SPARQL query language for RDF [<http://www.w3.org/TR/rdf-sparql-query/>]

Gruff RDF query and visualisation tool (Franz Inc.) [<http://www.franz.com>]

Europeana Inside [ <http://www.europeana-inside.eu/home/index.html> ]

Mobydoc, the company who supply the CMS, are one of the Europeana Inside partners and the extraction routines have been created by Knowledge Integration, who supply the middleware.

Ceri Binding (cbinding@glam.ac.uk), February 2012, CIDOC CRM data mapping and conversion exercise (Hypermedia Research Unit, Faculty of Advanced Technology, University of Glamorgan).

Mastoris, S. 2006, 'The Digital Revolution', in *Heritage* 365, 04.06 technology in museums, 36-41.

Pert, T. 2008. Hand-held heritage: the development of mobile applications by the Royal Commission on the Ancient and Historical Monuments of Wales, *Museums and the Web 2008: the international conference for culture and heritage on-line*, <http://www.archimuse.com/mw2008/>

Portable Antiquities Scheme (PAS) (<http://www.finds.org.uk>)

### Y además:

Museo Nacional de Gales (<http://www.museumwales.ac.uk/>)

Coflein (<http://www.coflein.gov.uk>), la base de datos en línea para el Registro Nacional de Museos de Gales (NMRW, por sus siglas en inglés), la compilación nacional de información sobre el entorno histórico de Gales. El nombre deriva del galés *cof* (memoria) y *lein* (línea). La página está alojada en la Comisión Real de los Monumentos Antiguos e Históricos de Gales.

Comisión Real de los Monumentos Antiguos e Históricos de Gales [<http://www.rcahmw.gov.uk/>], responsable de las bases de datos del Registro Nacional de Monumentos de Gales sobre el patrimonio arqueológico, construido y marítimo de Gales.

Linked Data [<http://linkeddata.org/>]

British Museum Linked Data API [<http://collection.britishmuseum.org/>]

Archaeology Data Service Linked Data [<http://data.archaeologydataservice.ac.uk/>]

Proyecto STELLAR [<http://hypermedia.research.glam.ac.uk/kos/stellar/>]

CIDOC Conceptual Reference Model [<http://www.cidoc-crm.org/>]

Resource Description Framework [<http://www.w3.org/RDF/>]

Google Refine [<http://code.google.com/p/google-refine/>]

Visualización de Time Map [<http://code.google.com/p/timemap/>]

Google Maps [<http://maps.google.co.uk/>]

Simile Timeline [<http://www.simile-widgets.org/timeline/>]

Datos sobre colecciones del Museo Nacional de Ciencia e Industria [<http://api.sciencemuseum.org.uk/documentation/collections/>]

Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA) [<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>]

SPARQL, lenguaje de consultas para RDF [<http://www.w3.org/TR/rdf-sparql-query/>]

Gruff, herramienta de consultas y visualización de RDF (Franz Inc.) [<http://www.franz.com>]

Europeana Inside [<http://www.europeana-inside.eu/home/index.html>]

Mobydoc, la empresa que suministra el CMS, es uno de los socios de Europeana Inside, y Knowledge Integration, que facilita el middleware, ha creado los procedimientos de extracción.

Culture Grid [<http://www.culturegrid.org.uk/>], agregador de los datos sobre colecciones del Reino Unido.

ResearchSpace [ <http://www.researchspace.org/>]. Esta página contiene información sobre la labor desarrollada por el Museo Británico para que sus datos estén disponibles.

Culture Grid [ <http://www.culturegrid.org.uk/> ] This is the UK collections data aggregator.

ResearchSpace [ <http://www.researchspace.org/> ]. This is where you will find details of the work the British Museum are doing to make their data available

Heritagedata.org [ <http://www.heritagedata.org/blog/> ]. This is the key website where UK cultural heritage vocabs and standards are being developed and made available. It builds on the work of SENESCHAL, a project led by the University of South Wales Hypermedia Research Group, in collaboration with ADS, English Heritage and the Royal Commissions of Wales and Scotland. Developing these standard vocabularies is a critical step in sharing cultural heritage data.

Forum on Information Standards in Heritage (FISH): <http://fishforum.weebly.com/> an online data standards forum aimed at anyone interested in improving data management, indexing procedures and the exchange of historic environment information.

The ARIADNE project, which many in the audience may already be familiar with, is funded by the European Commission under the Community's Seventh Framework programme, seeks to harmonize archaeological data across organizations, and to address the fragmentation of archaeological datasets throughout Europe. In other words, by fostering the use and re-use of data through the interoperability of digital archives, it aims to promote and support a culture of sharing and collaborative use of archaeological data across disciplinary, organizational and national boundaries (including museums) (Ariadne 2014). Contact: [www.ariadne-infrastucture.eu](http://www.ariadne-infrastucture.eu)

LoCloud is a Best Practice Network co-funded by the European Commission under the CIP ICT-PSP programme, and co-ordinated by the National Archives of Norway (project managed by 2Culture Associates Ltd UK), with 32 project partners from 26 countries. Started in March 2013, it supports small and medium-sized cultural organizations to make their digital content available through Europeana, through cloud technologies. It aims to add over 4 million digitised resources to Europeana from European cultural institutions such as museums, archives, libraries and archaeological sites. Contact: [info@locloud.eu](mailto:info@locloud.eu).

Heritagedata.org [ <http://www.heritagedata.org/blog/> ]. La página fundamental en la que se desarrollan y publican vocabularios y estándares del patrimonio cultural del Reino Unido. Se basa en la labor de SENESCHAL, proyecto liderado por el grupo de investigación de hipermedia de la Universidad de Gales del Sur en colaboración con ADS, Patrimonio Inglés y las Comisiones Reales de Gales y de Escocia. El desarrollo de estos vocabularios estándar es fundamental para compartir datos sobre el patrimonio cultural.

Foro sobre los Estándares de Información en el Patrimonio (FISH, por sus siglas en inglés): <http://fishforum.weebly.com/>, un foro en línea sobre estándares de datos dirigido a todos los interesados en mejorar la gestión de datos, indexar procedimientos e intercambiar información sobre el entorno histórico.

El proyecto ARIADNE, con el que gran parte del público puede estar ya familiarizado, recibe financiación de la Comisión Europea en virtud del Séptimo Programa Marco de la Unión Europea y aspira a armonizar los datos arqueológicos entre organizaciones y a abordar la fragmentación de los conjuntos de datos arqueológicos de toda Europa. En otras palabras, al promover la utilización y reutilización de datos mediante la interoperabilidad de los archivos digitales, pretende fomentar y apoyar una cultura en la que se compartan y se empleen de forma colaborativa los datos arqueológicos, más allá de las fronteras entre disciplinas, organizaciones y países (museos incluidos) (Ariadne 2014). Contacto: [www.ariadne-infrastucture.eu](http://www.ariadne-infrastucture.eu)

LoCloud es una Red de Buenas Prácticas cofinanciada por la Comisión Europea dentro del programa de apoyo a la política en materia de TIC, incluido en el programa marco para la competitividad y la innovación, y coordinada por los Archivos Nacionales de Noruega (proyecto gestionado por 2Culture Associates Ltd UK), con 32 socios en el proyecto procedentes de 26 países. Se inició en marzo de 2013 y respalda a pequeñas y medianas organizaciones culturales para que su contenido digital esté disponible en Europeana por medio de tecnologías de la nube. Su objetivo es incorporar a Europeana más de cuatro millones de recursos digitalizados de instituciones culturales europeas, como museos, archivos, bibliotecas y yacimientos arqueológicos. Contacto: [info@locloud.eu](mailto:info@locloud.eu).

## Exhibition Catalogue: Scientific rigor or work for dissemination?

**Bettina Stoll-Tucker**

*State Museum of Prehistory, Halle (Germany)  
Museo Federal de la Prehistoria, Halle (Alemania)*

## Catálogo de exposición: ¿rigor científico u obra de divulgación?

*Catalogues are important and complementary assets to any exhibition, clarifying its aims and intentions, and providing background information on the subject and individual exhibits. For temporary exhibitions especially, they are long-lasting and sustainable records of these singular projects and events. But does every exhibition need a catalogue? What makes a catalogue attractive and in what form should it be realised?*

### **1. Introduction**

This paper is the revised and extended version of a presentation delivered at the E. E. N. Congress of 7<sup>th</sup> and 8<sup>th</sup> May 2015, dealing principally with the role of catalogues of temporary exhibitions. The following deliberations are based on seven special exhibitions held at the State Museum of Prehistory in Halle (Saale) Germany between 2001 and 2014. This museum is part of the State Office for Heritage Management and Archaeology Saxony-Anhalt and is housed within purpose-built architecture dating to the years 1911–1913. Over time, the museum has become nationally well-known for advanced and state-of-the-art exhibitions and visitors flock to its tem-

*Los catálogos son unos activos importantes y complementarios para cualquier exposición que indican sus objetivos e intenciones y contienen información de base sobre el tema y las piezas individuales. En el caso de las exposiciones temporales, sobre todo, suponen unos registros duraderos y sostenibles de estos proyectos y actos singulares. Sin embargo, ¿necesitan todas las exposiciones un catálogo? ¿Qué es lo que hace que un catálogo resulte atractivo y cómo debería llevarse a la práctica?*

### **1. Introducción**

El presente artículo es la versión revisada y ampliada de una presentación pronunciada en el congreso E.E.N. el 7 y el 8 de mayo de 2015 y en la que se abordaba, principalmente, el papel de los catálogos en las exposiciones temporales. Las consideraciones que siguen se fundamentan en siete exposiciones temporales que tuvieron lugar en el Museo Estatal de Prehistoria de Halle (Saale), en Alemania, entre 2001 y 2014. Dicho museo forma parte de la Oficina Estatal para la Gestión del Patrimonio y Arqueología de Sajonia-Anhalt y se

porary shows. To make these exhibitions of limited duration a more permanent experience and at the same time valuable for academic research, each temporary exhibition is accompanied by at least one publication.

## 2. Definition

Publications accompanying exhibitions are generally called either catalogues or guides. Whilst the latter is easy to understand – printed matter to guide the visitor around – the term catalogue is ambiguous. Thus a definition is required: What is a catalogue?

The noun “catalogue” derives from Greek “katálogos” and Late Latin “catalogus” and throughout the literary world a catalogue is first of all “a complete list of items, typically one in alphabetical or other systematic order” (Soanes/Stevenson 2005, 271). Thus a catalogue goes beyond a simple inventory list by expanding more on the subjects of interest.

The most common use of the term is therefore for “a publication containing details of items for sale, especially one produced by a mail-order company” (Soanes/Stevenson 2005, 271).

## 3. Types of catalogue

Mail-order retail catalogues of various shapes and sizes are probably the best known examples of a catalogue today. Throughout the world people are familiar with the information content and function of such a publication, be it analogue or digital.

In its simplest version, however, a catalogue takes the form of a written list of items. It may be illustrated with pictures and supplementary bibliographic or archival references which can provide context with similar artefacts. In our digital age a trend to increasingly dominant illustrations is observable on the printed page or website to attract viewers to shop, buy, study and admire.

In the academic world “catalogue” had a slightly different and non-commercial meaning as until very recently every student was familiar with the index card catalogue of a library. This research tool, however, is today fast being replaced by online databases with sophisticated and multifarious search and research potentialities.

Also in collections, museums, and archives the time-proven handwritten or typed records and index cards are today being progressively substituted by digital catalogues which increasingly are also published online for open access. At, for instance, the British Museum in London, an online collection catalogue exists which offers two levels of information depth – a more general overview and a second level with detailed object information (see [http://www.britishmuseum.org/research/publications/online\\_research\\_catalogues.aspx](http://www.britishmuseum.org/research/publications/online_research_catalogues.aspx)).

Another version of this type of digital collection catalogue can be found at the German website “museum-digital” which presents the collections of already a large number of museums and collections (<http://www.museum-digital.de>). The State Museum of Prehistory in Halle (Saale) is among the more than 80 contributors to the Saxony-Anhalt database, but its list is confined to the main objects from the permanent exhibition. There are neither plans to put all of the collection online, as the numbers of entries would be too large, nor to include temporary exhibitions because of their fleeting existence.

While “museum-digital” and the British Museum online research catalogue still recall the old index card system en-

encuentra en una estructura arquitectónica que se construyó a tal efecto entre 1911 y 1913. Con el paso del tiempo, el museo ha adquirido renombre nacional por sus exposiciones, avanzadas y reflejo de las últimas tendencias, y las muestras temporales atraen a una nutrida afluencia de visitantes. A fin de que estas exposiciones de duración limitada se conviertan en una experiencia de carácter más bien permanente y, a la vez, valiosa con vistas a la investigación académica, cada exposición temporal se acompaña, como mínimo, de una publicación.

## 2. Definición

Por lo general, las publicaciones que complementan las exposiciones se denominan catálogos o guías. Si bien este último término se entiende fácilmente — un material impreso para guiar al visitante —, el término “catálogo” resulta ambiguo y, por ende, requiere una definición: ¿qué es un catálogo?

El sustantivo “catálogo” deriva del griego “katálogos” y del latín tardío “catalogus”; en el mundo literario un catálogo es, en primer lugar, “una lista completa de términos, normalmente en orden alfabético u otro orden sistemático” (Soanes/Stevenson 2005, 271). Así pues, el catálogo trasciende la simple lista de inventario para dedicarle más espacio a los temas de interés.

El uso más habitual del término, por tanto, es el de “una publicación que contiene información sobre artículos que están a la venta, sobre todo producida por una empresa de pedidos por correo” (Soanes/Stevenson 2005, 271).

## 3. Tipos de catálogo

Los catálogos minoristas de pedidos por correo, en sus diversas formas y tamaños, son probablemente los ejemplos de catálogo más conocidos hoy en día. Los habitantes de todo el mundo están acostumbrados a los contenidos y a la función de estas publicaciones, tanto análogas como digitales.

Ahora bien, en su versión más sencilla, el catálogo aparece como una lista de términos por escrito; puede ir acompañado de imágenes ilustrativas o completarse con referencias bibliográficas o de archivo que aporten contextos sobre artículos similares. En la era digital en la que vivimos, se observa una tendencia por la que las imágenes adoptan un papel cada vez más predominante en páginas impresas o en páginas web con objeto de que los lectores se sientan atraídos y vayan de compras, adquieran, estudien y admiren.

En la esfera académica “catálogo” poseía un significado algo distinto y no comercial, dado que, hasta hace muy poco, todos los estudiantes estaban familiarizados con los catálogos de fichas de las bibliotecas. En la actualidad, no obstante, esta herramienta de investigación se sustituye con rapidez por bases de datos en línea, en las que se integran sofisticadas y múltiples potencialidades de búsqueda e investigación.

Del mismo modo, también en colecciones, museos y archivos, los registros y las fichas a mano o a máquina, que habían resistido el paso del tiempo, se reemplazan gradualmente por catálogos digitales; por añadidura, es cada vez mayor la frecuencia con la que estos catálogos se publican en línea para que sean de acceso abierto. En el Museo Británico de Londres, por ejemplo, existe un catálogo de colecciones en línea con dos niveles de profundidad informativa: una panorámica más general y un segundo nivel con información en detalle (véase [http://www.britishmuseum.org/research/publications/online\\_research\\_catalogues.aspx](http://www.britishmuseum.org/research/publications/online_research_catalogues.aspx)).

Otra versión de este tipo de catálogo digital de colecciones se encuentra en la página web alemana *museum-digital*

hanced with pictures, the online catalogues of the Toledo Museum of Art, Ohio, USA, resemble the digital version of a printed book (see

<http://www.toledomuseum.org/exhibitions/online-catalogues/>). By tapping the corner of the “book” the digital pages flick back and forth, and can be enlarged for improved readability. Here also additional interpretations and background information in text format can be found instead of simply inventories of artefacts.

An even further step into the future of scientific catalogues is made by the Online Scholarly Catalogue Initiative of The Getty Foundation which claims

“Publishing scholarly collection catalogues is a critical part of a museum’s mission. ... Yet printed volumes are costly to produce and difficult to update regularly; ...

Digital publishing presents an alternative, and the Getty Foundation’s Online Scholarly Catalogue Initiative (OSCI) is helping museums make the transition from printed volumes to multimedia, web-based publications freely available to anyone with a computer, tablet, or smartphone. .... The consortium’s goals are to create models for online catalogues that will dramatically increase access to museum collections; make available new, interdisciplinary, up-to-date research; and revolutionize how this research is conducted, presented, and utilized.”

(<http://www.getty.edu/foundation/initiatives/current/osci/>).

### 3. a The exhibition catalogue

One special type of catalogue - the exhibition catalogue - is of utmost interest to museums who take their educational mandate seriously. There are two main categories: the catalogue for the permanent exhibition and the catalogue for a temporary show. In accord with the objectives of the E. E. N. congress this paper deals with temporary exhibitions.

Temporary exhibitions - as a rule - are singular events. Following concept development, research, and exhibition design objects are selected, may be borrowed from other museums and collections, and arranged in a specific manner to illustrate a certain theme, period, or purpose. This arrangement will never - not even with travelling exhibitions, because of difference in venue - be executed in an identical manner again; therefore, a comprehensive documentation of the event is worthwhile for scientific as well as for historic reasons.

A catalogue for a temporary exhibition can be anything from a sheet of paper (a handout) listing the exhibits of a show by title and a few particulars to a large format multi-paged printed volume in coffee-table quality with important contributions by eminent authors. It may contain just text and numbers or it may be a beautifully illustrated book with many photographs and drawings. It may explain the intentions and background of an exhibition and/or it may describe the content and layout of the presentation, guiding visitors through the installation. It can help the specialist to identify specific objects and it can be a pleasure to look at and recall the exhibition long after it has closed.

Exhibition catalogues vary considerably according to the size, relevance, and intention of the show, to the choice of audience and the size of circulation; whether the exposition relies on the museum’s own collection or has many loans from other partners and whether the publication is an in-house product or a joint venture with a publishing house.

(“museo digital), que presenta las colecciones de un ya nutrido grupo de museos y colecciones (<http://www.museum-digital.de>). El Museo Estatal de Prehistoria de Halle (Saale) se cuenta entre los más de 80 colaboradores de la base de datos de Sajonia-Anhalt, aunque esta lista queda restringida a los objetos principales de la exposición permanente. No se contemplan planes ni para que toda la colección esté disponible en línea —sería excesiva la cantidad de entradas— ni para que se incorporen las exposiciones temporales, pues la existencia de estas es breve.

Es cierto que *museum-digital* y el catálogo de búsquedas en línea del Museo Británico no dejan de recordarnos el antiguo sistema de fichas, realizado con imágenes; en cambio, los catálogos en línea del Museo de Arte de Toledo, en Ohio (Estados Unidos), se asemejan a la versión digital de un libro impreso (véase

<http://www.toledomuseum.org/exhibitions/online-catalogues/>). Al hacer clic en la esquina del “libro” las páginas digitales avanzan y retroceden, y se pueden ampliar para facilitar la lectura. También es posible hallar, en lugar de inventarios de fondos, interpretaciones e información de base adicional en formato de texto.

La *Online Scholarly Catalogue Initiative* (“Iniciativa en línea para catálogos académicos” u OSCI, por sus siglas en inglés), de The Getty Foundation, da un paso más hacia el futuro de los catálogos científicos. Según esta iniciativa, “La publicación de catálogos académicos de colecciones constituye una parte fundamental de la misión de los museos [...] La producción de volúmenes impresos, sin embargo, es costosa, y resulta difícil actualizarlos con regularidad; [...]”

La edición digital presenta una alternativa y la *Online Scholarly Catalogue Initiative*, de The Getty Foundation, contribuye a que los museos efectúen la transición de los volúmenes impresos a las publicaciones multimedia basadas en páginas web, disponibles de forma gratuita para todos los que tengan un ordenador, una tablet o un smartphone [...] El consorcio aspira a la creación de modelos para catálogos en línea que incrementen en gran medida el acceso a las colecciones de museos; la disponibilidad de información novedosa, interdisciplinar y actualizada; y la revolución de las formas de realizar, presentar y utilizar investigaciones” (<http://www.getty.edu/foundation/initiatives/current/osci/>).

### 3. a El catálogo de exposición

Hay un tipo concreto de catálogo, el catálogo de exposición, que reviste un interés especial para los museos que se toman en serio el mandato educativo que han recibido. Existen dos categorías principales: el catálogo de exposiciones permanentes y el de exposiciones temporales. De conformidad con los objetivos del congreso E.E.N., el presente artículo gira en torno a las exposiciones temporales.

Las exposiciones temporales son, por norma, eventos singulares. Tras desarrollar el concepto e investigar, se seleccionan objetos para la exposición —pueden ser préstamos de otros museos y colecciones— y se distribuyen de una manera determinada en calidad de ilustración de un tema, período o propósito específicos. Dicha distribución nunca será exactamente igual a las demás, ni siquiera en las exposiciones itinerantes, debido a las diferencias entre espacios; así, por razones científicas e históricas, merece la pena documentar el evento de manera exhaustiva.

La forma de los catálogos de exposiciones temporales abarca desde un folio de papel (un folleto), en el que se enumeran las piezas de una exposición por título y con algo de



Limits are set by budget, language, value, and prominence of the exhibition topic. New challenges and opportunities to engage with the public arise in the form of online publishing, e-books, exhibition apps and even augmented reality (see for instance the Historical Museum of Serbia <https://vimeo.com/126699550>).

#### 4. Preparation and realisation of an exhibition catalogue

##### 4.1. Planning

To address the question “scientific rigor or work for dissemination?” for an intended exhibition catalogue, in each case certain decisions have to be made by those responsible:

- Does the exhibition need a catalogue?
- Has the exhibition got a corporate design, and if it does, whose? Can this be used for the catalogue?
- Who will contribute - in-house curators and conservators and/or external experts?
- Does the exhibition justify more than one publication (e.g. catalogue, supplement, brochure, eBook?), more than one version (i.e. a museum paperback and a bookshop hardcover? a second language edition?) or even its own website? Additionally, it is to be considered:
- Should the catalogue publish the results of a preparatory scientific symposium or just the exhibition texts on display and an illustrated list of the exhibits?
- Is the catalogue intended primarily as a guide through the exhibition or a companion volume to take home for further studies and scientific research?

Finally, it is important to answer the question:

- Who are the prospective readers, i.e. the target audience - specialists, professionals, students, interested public, schools, families, children?

Once these questions have been answered the practical preparation of the catalogue can begin. It is not mandatory that each exhibition of one museum has to have a similar catalogue. Instead, it is often more exciting to vary the catalogues according to the exhibition design.

Editorial work for an exhibition catalogue is very similar to that of any other type of publication.

Good scheduling is imperative to bring out the product on time for the opening of the exhibition. With this in mind, the amount of work necessary for negotiations with authors, translators, designers, art editors, printers, and publishers should not be underestimated.

It is essential to observe the precept of cost effectiveness. The assessment of production costs including layout, graphic design, image rights, royalties, and the profitability of distribution and marketing are as important as the choice of contributors and execution.

For financial reasons the museum should also decide right at the beginning whether to produce the catalogue as an in-house product or as a joint venture with a publishing house. The first necessitates expert staff; the second may mean less financial burden. The question as to whether authors receive payment or contribute for free must also be clarified very early on.

The characteristics of an exhibition catalogue are, of course, its reference to the exhibition, the listing of a certain number of the exhibits in text and images, and the naming of the makers and sponsors of the show. And as with every other publication, the imprint and acknowledgements are a must: all the people involved in the preparation of the book and their part therein have to be given credit.

información, hasta un volumen impreso de varias páginas, ilustrado y en un formato de gran tamaño, en el que colaboran autores eminentes. Puede contener tan solo texto y números o, por el contrario, hermosas ilustraciones y numerosas fotografías y dibujos; puede explicar las intenciones y la información básica de una exposición o describir su contenido y su disposición a fin de orientar a los visitantes. Puede ayudar al especialista a identificar objetos específicos y ser un placer para la vista que mantenga vivo el recuerdo de la exposición mucho después de su clausura.

Los catálogos de exposición varían considerablemente según el tamaño, la relevancia y las intenciones de dicha exposición, el público al que se dirija y la amplitud del ámbito de circulación; dependen, asimismo, de si la exposición se sirve de las colecciones del propio museo o dispone de numerosos préstamos de otros colaboradores, así como de si la publicación es de producción interna del museo o surge a raíz de la colaboración con una editorial. El presupuesto, la lengua, el valor y la importancia del tema de la exposición son los que marcan los límites. La publicación en línea, los libros electrónicos, las aplicaciones para exposiciones y aun la realidad aumentada (véase, por ejemplo, el Museo Histórico de Serbia: <https://vimeo.com/126699550>) plantean nuevos retos y oportunidades en relación con la participación del público.

#### 4. Preparación y realización del catálogo de exposición

##### 4.1. Planificación

Si queremos responder la pregunta “¿rigor científico u obra de divulgación?” con respecto a un proyecto de catálogo de exposición, los responsables han de tomar determinadas decisiones en cada caso:

- ¿Necesita la exposición un catálogo?
  - ¿Tiene la exposición una imagen institucional? En caso afirmativo, ¿de qué institución? ¿Se puede emplear en el catálogo?
  - ¿Quiénes contribuirán al catálogo, curadores y conservadores del propio museo o expertos externos?
  - ¿Está justificado, en esta exposición, producir varias publicaciones (por ejemplo, catálogo, suplemento, folleto, libro electrónico), varias versiones (es decir, una de tapa dura para el museo y otra de tapa blanda para las librerías), una edición en una segunda lengua o, incluso, su propia página web?
- Asimismo, se deberían tomar en consideración estos aspectos:

- ¿El catálogo debería publicar los resultados de un simposio científico de carácter preparatorio o tan solo los textos que se exponen, además de una lista ilustrada de las piezas?
- ¿El objetivo principal del catálogo es que sirva de guía a los visitantes de la exposición o que se trate de un volumen complementario que se pueda llevar a casa con miras a estudios e investigaciones científicas posteriores?

Por último, es importante la siguiente pregunta:

- ¿Quiénes son los lectores potenciales? En otras palabras, ¿a qué público se dirige? ¿Especialistas, profesionales, estudiantes, el público interesado, colegios, familias, niños?

Una vez se dé respuesta a estas preguntas se puede empezar la preparación práctica del catálogo. No es obligatorio que todas las exposiciones de un museo tengan el mismo catálogo, sino que suele ser más estimulante cambiarlos según el diseño de la exposición.

La labor editorial que requieren los catálogos de exposición es muy similar a la de cualquier otro tipo de publicación.

#### 4.2. Layout and design

Many museums understandably attach great importance to corporate identity for ease of recognition and for the same reason the catalogue should not fall behind the exhibition in quality, design, and content.

In Halle (Saale) the State Office for Heritage Management and Archaeology Saxony-Anhalt (LDA) has an excellent team of editors but most of the catalogues for temporary exhibitions (six out of eight since 2001) have been contracted with one of the well-known German publishers of art and museum books (Theiss, Schnell & Steiner, Hirmer, Philipp von Zabern, Nünnerich-Asmus). In each case, however, it has been established that the corporate design of the LDA and its logo had priority over that of the publishing house (see: the horseman logo on the spine of the books which will be visible on the bookshelf)<sup>1</sup> (Fig. 1).

Concerning the design of a catalogue even more decisions have to be made: the ratio of text to illustration, the size of the book, the number of authors and pages, and the form of execution - hardback or paperback, full colour or black & white or a combination thereof. As a preliminary point, it is worth noting that having a house style for layout and design makes things much easier and less expensive because it can be reused and thus contributes to sustainability.

As with all printed matter related to exhibitions and museums, photography and graphic works are very important for relaying information. Although the objects in the book should - as in the showcase - be shown at their best, reproduction variations are always possible to characterise the style of the publication. The objects can be presented neutrally on a light background or be arranged artistically to produce a certain effect.

If a pre-exhibition symposium has produced the latest scientific data this may be used for an attractively illustrated

Es imprescindible contar con una planificación temporal adecuada a fin de publicar el producto a tiempo para la inauguración de la exposición; teniendo esto presente, no se debería subestimar el trabajo que precisan las negociaciones con autores, traductores, diseñadores, editores artísticos, impresores y editores.

Observar el precepto de la rentabilidad resulta también fundamental; tan importante es calcular los costes de producción, entre ellos los de maquetación, diseño gráfico, derechos de imagen o derechos de autor, así como la rentabilidad de la distribución y de la comercialización, como elegir a los colaboradores y a la ejecución.

Asimismo, por razones económicas, el museo debería decidir nada más empezar si el catálogo será un producto interno o si se elaborará junto a una editorial; para lo primero se necesita personal experto, mientras que lo segundo puede ser menos oneroso económicamente. Otro asunto que habría de dilucidarse inmediatamente es el de si los autores van a recibir una remuneración o si sus aportaciones serán gratuitas.

Las características del catálogo de exposición son, por descontado, su referencia de cara a dicha exposición, la enumeración de una cantidad determinada de piezas con texto e imágenes y las menciones de los realizadores y patrocinadores de la muestra. Y, como con cualquier otra publicación, la mención de los editores y los agradecimientos son imprescindibles: hay que reconocer a todos aquellos que hayan intervenido en la preparación del libro y señalar su función.

#### 4.2. Maquetación y diseño

Son muchos los museos que, de manera comprensible, conceden suma importancia a la imagen institucional para que se les reconozca fácilmente; por el mismo motivo, el catálogo no puede irle a la zaga a la exposición en cuanto a calidad, diseño y contenido.



Fig. 1. Book spines of publications bearing the LDA logo. Photo "Reiterstein" by Juraj Lipták, LDA.

Fig. 1. Lomos de publicaciones con el logo de LDA. A la derecha, fotografía del Reiterstein de Juraj Lipták, LDA.

1. The logo of the State Office consists of the "Reiterstein von Hornhausen". This is a mediaeval choir screen (or gravestone) bearing a mounted and armed horseman in bas-relief, made from crystalline sandstone in Merovingian times around 700 AD; it was discovered in 1874 and bought by the museum in 1913 – just in time for the opening of the new museum building.

1. El logo de la Oficina Estatal consiste en el "Reiterstein von Hornhausen", una placa de un coro medieval (o lápida) con un jinete montado y armado en bajorrelieve, de arenisca cristalina de la época merovingia, hacia el 700 d.C.; se descubrió en 1874 y el museo la compró en 1913, justo a tiempo para la inauguración de su nuevo edificio.

essay volume - either as one part of a multi-volume publication or as a separate tome of conference proceedings. In this case the exhibition proper may then only need a visitor guide or booklet which could be produced as popular scientific supplements or souvenirs at a lower price but at a higher print run.

### **4.3. Copy editing and proofreading, final editing and approval**

When all the editorial decisions have been made the practical side of book production has to be considered. As soon as the manuscripts come in, staff have to be assigned for turning them into pages according to layout and design. Typically this means typesetting, composition, and electronic image processing. If foreign texts need translation this is the time to organise the necessary manpower.

After copy editing, the first proofs of their respective contribution go out to the authors. When approved by the author they are submitted to proofreading. Proofreading includes checking and correcting the documents for typos, orthography, punctuation, grammar, and any minor errors to ensure the final version is polished and accurate. Texts have to be cross-referenced for consistency with inventories and display texts in the exhibition and maybe a glossary has to be compiled. The final version, approved by the author, then goes to the editor in form of a dummy book for final approval. This completed, the data can be sent to the printers.

### **4.4. Printing and distribution**

Printing is usually done as an outside job, thus parallel to the editorial work as soon as the necessary data (print size, number of pages, plates and images) is available competing bids have to be obtained, evaluated, and an order placed. In the overall schedule time must be allowed for both the printing (including one final printing approval) and bookbinding. The delivery of the finished product should be timed in relation to the opening of the exhibition - preferable a few days before, so that some copies are already available for the journalists at the press conference.

Sales and distribution will be done mainly through the exhibition (museum shop), but also local bookshops (on sale-and-return commission) and mail order. Catalogues should be considered both as an advertisement for the exhibition and as a souvenir. Thus it is advisable to make them also available via the book trade by assigning an International Standard Book Number and to promote them on the museum website, blog or social-media channels to attract and inform visitors.

If cooperating with a publishing house the marketing and circulation should be left to them as they have much better retail channels and means than the museum. The distribution of voucher copies to partners and sponsors, the library exchange and policymakers should, however, remain the responsibility of the museum. Specimen and review copies for contributors, libraries, journals and the press must be available and to hand on site.

Because exhibition catalogues are a wonderful tool for marketing and promotion they should always be as perfect and attractive as possible. At the least they should not be less attractive than the exhibition itself. The scientific output of both should be state-of-the-art and the aim should be for the books to become collector's items or even standard works for their respective topic.

En Halle (Saale), la Oficina Estatal para la Gestión del Patrimonio y Arqueología de Sajonia-Anhalt (LDA, por sus siglas en alemán) cuenta con un excelente equipo de editores, pero para la mayoría de catálogos de exposiciones temporales (seis de ocho desde 2001) se han contratado los servicios de algunas de las editoriales alemanas de libros artísticos y de museos más conocidas (Theiss, Schnell & Steiner, Hirmer, Philipp von Zabern, Nünnerich-Asmus). Aun así, en todos los casos ha quedado establecido que la imagen institucional de la LDA y su logo tuvieran prioridad sobre los de la editorial (véase: el logo del jinete en el lomo de los libros que se verá en la estantería)<sup>1</sup> (Fig. 1).

Todavía se han de tomar más decisiones concernientes al diseño del catálogo: la proporción entre el texto y las ilustraciones, el tamaño del libro, la cantidad de autores y páginas o la forma de ejecución —de tapa blanda o de tapa dura, en color o en blanco y negro, o una combinación de ambas—, entre otras. Como cuestión preliminar, merece señalarse que fijar un estilo de maquetación y diseño para el museo facilita en gran medida el proceso y hace que sea más económico, ya que puede reutilizarse y contribuir así a la sostenibilidad.

Como ocurre con todo el material impreso en relación con exposiciones y museos, las fotografías y las obras gráficas son muy importantes a la hora de transmitir información. Si bien los objetos del libro —como los de la exposición— deberían presentar su mejor imagen, siempre es posible variar las reproducciones para caracterizar el estilo de la publicación. Los objetos pueden presentarse de forma neutra, sobre fondo claro, o disponerse de manera artística con vistas a producir un efecto determinado.

En caso de que antes de la exposición se haya celebrado un simposio para presentar los datos científicos más recientes, dicho evento puede servir de cara a un volumen ensayístico con ilustraciones atractivas, bien como parte de una publicación en varios volúmenes, bien como un tomo por separado sobre el desarrollo de conferencias. En este supuesto, quizás la exposición como tal no necesite más que una guía o un cuadernillo del visitante, elaborados como suplementos de divulgación científica o como recuerdos de precio más asequible, pero de mayor tirada.

### **4.3. Primera y segunda revisión de textos, edición final y aprobación**

Una vez se han adoptado todas las decisiones editoriales, se ha de considerar la vertiente práctica de la producción del libro. En cuanto llegan los manuscritos, hay que designar a los encargados de convertirlos en páginas según la maquetación y el diseño; normalmente este proceso comprende la tipografía, la composición y el procesamiento de imágenes electrónicas. Si los textos extranjeros requieren una traducción, es el momento de organizar al personal que sea necesario.

Tras la primera revisión de los textos, a los autores se les envían las primeras pruebas de sus colaboraciones respectivas. Cuando estas se aprueban se vuelven a revisar, para lo que se leen y se corrigen errores tipográficos, ortográficos, de puntuación y gramática, así como cualquier otro pequeño fallo, a fin de velar por la depuración y la precisión del texto definitivo. Se han de comprobar las referencias cruzadas de los textos para asegurar su coherencia con los inventarios y con los textos de la exposición; además, es posible que haya que compilar un glosario. La versión definitiva, aprobada por el autor, se remite al editor en forma de libro maqueta para su aprobación definitiva; entonces, los datos pueden enviarse a los impresores.

## 5. Catalogue production as exemplified by the State Museum of Prehistory

At the State Museum of Prehistory in Halle (Saale) we strive to deliver only high quality and state-of-the-art products. Therefore much effort is put into each publication, be it the tome, the companion, or a children's colouring book.

As an illustration, let's look at the publication output of seven temporary exhibitions at the State Museum of Prehistory in the years 2001 to 2014. Most of these exhibitions have been displayed in an area of about 1,000 sq metres on the ground floor of the museum including the spacious and well lit square atrium; only two shows also occupied space on the first floor.

The complementary publications produced for these seven temporary exhibitions can be classified into four categories: heavy tomes with longer scientific articles in a format of 25 by 30 cm, smaller pocket companions in a standard format of 13 by 21 cm, special interest publications, and websites.

Prices for the exhibition books at the State Museum in 2015 range from 69 €, 29.90 € and 19.90 € respectively for the larger catalogues to 12 €, 8.50 € and 6 € respectively for the pocket books. The high price (69 €) of the "Elephants" catalogue (Meller 2010a) is due to the fact that this publication was conceived more as a scientific tome on the way to becoming established as a standard work on ancient elephants than simply an exhibition catalogue.

Usually between 2,000 and 4,000 copies of the exhibition catalogue tomes are issued for the start of the exhibition. However, the size of the print runs varies greatly due to the expected reception of the publication: ca. 1,900 copies of the "Elephants" book (Meller 2010a) compared to more than 7,000 copies of "Pompeii-Nola-Herculaneum" (Meller/Dickmann 2011).

Between 20 and 25 per cent of the print run sells within the duration of the exhibition. Two books, "Saladin" (Wiczorek *et al.* 2005) and "The Sky Disc" (Meller 2004), however, proved exceptionally popular with sales of 50 and even 70 per cent of the total edition already during the show at the museum. The book "120 Finds" (Meller 2001) on the other hand has turned out to be excellent promotion material for the State Museum, as it features key finds in the permanent exhibition: in general catalogues make very good giveaways for sponsors, partner museums, policymakers and for attracting future cooperation partners and therefore are of great political relevance. In addition, they are important items for library exchange, specimen and review copies.

All these purposes should be considered when deciding on the size of a print run – the importance and scope of such presents is invaluable and should not be underestimated.

### 5.a The temporary exhibition catalogues from the State Museum

"120 Finds from 120 Years of the State Museum of Prehistory" (Meller 2001)

This temporary exhibition was presented at the State Museum of Prehistory for five months from December 2001 to April 2002 before the re-opening of the permanent exhibition.

This catalogue has become a major article for promotion - it represents our office and museum still today in a popular and rewarding way. Equally, it offers an excellent basis to become familiar with the archaeology of Saxony-Anhalt and therefore is popular with students, scientists and amateurs alike.

## 4.4. Impresión y distribución

Lo habitual es que la impresión sea un trabajo externo; así, en paralelo con la labor editorial, una vez estén disponibles los datos necesarios (tamaño de impresión, número de páginas, planchas e imágenes), se han de recabar ofertas competitivas y evaluarlas, así como realizar el pedido. En el calendario general hay que reservar tiempo para la impresión (incluida una aprobación definitiva de la impresión) y la encuadernación. El momento de la entrega del producto definitivo habría de adaptarse a la inauguración de la exposición; lo preferible es que sea con algunos días de antelación, de forma que ya haya ejemplares disponibles para los periodistas que acudan a la rueda de prensa.

La mayor parte de las ventas y de la distribución se llevará a cabo a lo largo de la exposición (la tienda del museo), aunque también en librerías locales (con una comisión de venta en consignación) y por pedidos por correo. Los catálogos deberían considerarse como anuncio para la exposición y como recuerdo, por lo que se recomienda que se comercialicen asignándoles un ISBN y que se publiciten en la página web, el blog o los canales y medios sociales del museo para atraer e informar a los visitantes.

Cuando se coopera con una editora debería ser ella la encargada de la comercialización y circulación, pues sus canales y medios minoristas son mucho mejores que los del museo; ahora bien, la distribución de ejemplares gratuitos a colaboradores y patrocinadores, el intercambio entre bibliotecas y legisladores deberían quedar bajo la responsabilidad del museo. Se ha de disponer de ejemplares de muestra y para la crítica dirigidos a colaboradores, bibliotecas, revistas y la prensa, y facilitarlos in situ.

Puesto que los catálogos de exhibición son un instrumento magnífico de comercialización y promoción, deberían cuidarse al máximo y ser tan atractivos como fuera posible; como mínimo, su atractivo no tendría que ser menor al de la propia exposición. En ambos casos, los resultados científicos deberían estar completamente actualizados y habrían de aspirar a que los libros se convirtieran en artículos de coleccionista o incluso en obras de referencia en su tema respectivo.

## 5. Un ejemplo de producción de catálogos: el Museo Estatal de Prehistoria

En el Museo Estatal de Prehistoria de Halle (Saale), nos afanamos en que todos nuestros productos sean de elevada calidad y reflejen los avances más recientes, por lo que cada publicación requiere una ingente labor, ya sea para el tomo, el complemento o el libro infantil de colorear.

A título ilustrativo, analicemos las publicaciones producidas con motivo de siete exposiciones temporales del Museo Estatal de Prehistoria entre 2001 y 2014. La mayoría de ellas se dispusieron en un espacio de alrededor de 1.000 m<sup>2</sup> en la planta baja del museo, incluido el atrio, amplio y bien iluminado; tan solo dos muestras ocuparon además parte del primer piso.

Las publicaciones complementarias que se han generado para estas siete exposiciones temporales pueden clasificarse en cuatro categorías: tomos pesados con artículos científicos de mayor extensión en un formato de 25 por 30 cm, complementos de bolsillo en un formato estándar de 13 por 21 cm, publicaciones de interés especial y páginas web.

Los precios de los libros de exposición del Museo Estatal, en 2015, oscilan desde los 69 €, 29,90 € y los 19,90 €, respectivamente, para los catálogos de mayor tamaño, hasta los 12 €, 8,50 € y 6 € para los libros de bolsillo. El elevado precio

On each double page one find is presented by a high-quality full-page photograph and one page of text providing object details, measurements, and relating its history and relevance. One find per year of the 120 years of the collections existence from its first opening as a public museum in 1882.

“The Forged Sky” (Meller 2004) (Fig. 2)

This was a very popular exhibition both nationally and internationally due to the fascination of the central object – the Nebra Sky Disc. The spectacular artefact was on public display for the first time in its entirety and set in the context of the European Early Bronze Age. The exhibition ran for seven months from October 2004 to April 2005 and afterwards travelled to Copenhagen and Mannheim.

The catalogue contains full-page photos but the articles are of different lengths and are scientifically more rigorous than in “120 Finds”.

“Saladin and the Crusaders” (Wieczorek *et al.* 2005)

A collaboration of the State Museum of Prehistory Halle (Saale) together with the Reiss-Engelhorn-Museums Mannheim and the Landesmuseum für Natur und Mensch in Oldenburg, this exhibition was the first to have a pocket companion (Schmitt/Tebruck 2005) besides the main essay tome. It was shown in Halle (Saale) for five months (October 2005 to February 2006), before travelling on to Oldenburg, and then Mannheim. It had a particular emphasis on the evidence for and remains of crusaders in Saxony-Anhalt.

The catalogue tome was produced by the publishing house Philipp von Zabern and is of a more traditional catalogue design with smaller photographs and object descriptions. The pocket companion follows the design and format of the guide books to the permanent exhibition of the State Museum of Prehistory Halle (Saale).

“Finding Luther – Archaeologists on the Reformer’s trail” (Meller 2008)

In 2008 an archaeological exhibition on Martin Luther’s family home in Mansfeld as well as his residence in Witten-

(69 €) del catálogo *Elefantes* (Meller 2010a) obedece a que esta publicación se concibió, más bien, como tomo científico antes que como simple catálogo de exposiciones, de forma que se afianzara como obra de referencia sobre elefantes de la antigüedad.

Habitualmente se imprimen entre 2.000 y 4.000 ejemplares de los tomos de los catálogos al comienzo de la exposición, aunque las tiradas varían mucho según la acogida prevista para cada una: aproximadamente 1.900 ejemplares del libro *Elefantes* (Meller 2010a) frente a las más de 7.000 del de *Pompeya-Nola-Herculano* (Meller/Dickmann 2011).

Entre un 20 y un 25 por ciento de la tirada se vende durante el período de la exposición; sin embargo, hubo dos libros, *Saladino* (Wieczorek *et al.* 2005) y *El disco celeste* (Meller 2004), que gozaron de una popularidad extraordinaria y cuyas ventas durante la propia exposición en el museo ascendieron al 50 y hasta al 70 por ciento de la edición total. El libro *120 hallazgos* (Meller 2001), por otra parte, ha resultado ser un excelente material promocional para el Museo Estatal, ya que incluye hallazgos fundamentales de la exposición permanente; en general, los catálogos son unos obsequios estupendos para patrocinadores, museos colaboradores y legisladores, así como para atraer a futuros colaboradores; en consecuencia, su relevancia política es de primera magnitud. Son, además, artículos importantes para el intercambio con bibliotecas, los ejemplares de muestra y los que se envían a la crítica.

Es necesario tener en cuenta todos estos fines al decidir el tamaño de la tirada; la importancia y el alcance de estos regalos son inmensos y no deberían subestimarse.

### 5.a Los catálogos de exposiciones temporales del Museo Estatal

*120 hallazgos durante 120 años del Museo Estatal de Prehistoria* (Meller 2001)

Esta exposición temporal se presentó en el Museo Estatal de Historia durante cinco meses, entre diciembre de 2001 y abril de 2002, antes de la reinauguración de la exposición permanente.

Fig. 2. Title page of “Der geschmiedete Himmel” (Meller 2004).

Fig. 2. Portada de *Der geschmiedete Himmel* – “El cielo forjado” – (Meller 2004).



berg was the kick-off for the Reformation Decade in Saxony-Anhalt which runs until 2017 when the five-hundredth anniversary of Luther's posting of his Ninety-Five Theses will be celebrated. The State Museum of Prehistory presented this temporary exhibition for six months from October 2008 to April 2009.

The production, sales and distribution of the publication were done solely by the Theiss Verlag publishing house. The tome contains a section of scientific papers as well as an illustrated catalogue part (Fig. 3).

“Elefantenreich - World of Elephants” (Meller 2010 a)

A very special show has been the presentation of the 200,000 year old Eurasian ancient elephants and other faunal remains from Neumark-Nord, a site situated just southwest of Halle (Saale) and excavated in connection with lignite mining. The exhibition was scheduled from March to October 2010 but due to its popularity was extended to the end of January 2011.

In this case - besides the big scientific tome with many important contributions on the subject of ancient elephants, some of them the result of life-time studies of already retired colleagues – also a pocket edition (Meller 2010b) and a children's colouring book (Meller 2010c) have been produced.

The large book on ancient elephants is - with 656 pages and a weight of almost 3,4 kg - indeed a heavy edition. Inside, it has full-page photographs, text in both German and English throughout and many fine drawings some of which also appear in the pocket edition.

An elephants colouring book for children was conceived more as fun entertainment than a catalogue and continues to be for sale at the museum shop. It was produced by the in-house graphics department in collaboration with the curators of the exhibition and several enthusiastic children.

“Pompeii - Nola - Herculaneum. Disasters at Mount Vesuvius” (Meller/Dickmann 2011)

This temporary exhibition had the highest number of visitors since “The Forged Sky” and was on show from Decem-

El catálogo se ha convertido en un artículo promocional importantísimo; todavía hoy es un elemento representativo de nuestro personal y del museo popular y gratificante. También sienta unas bases excelentes para familiarizarse con la arqueología de Sajonia-Anhalt y, por ello, goza de gran popularidad entre estudiantes, científicos y aficionados. En cada página doble se presenta un hallazgo mediante una fotografía de alta calidad a toda página y una página de texto con información sobre el objeto, sus medidas, su historia y su relevancia. Un hallazgo por cada uno de los 120 años de existencia de la colección desde que se inauguró como museo público en 1882.

“El cielo forjado (Meller 2004) (Fig. 2)

Esta exposición fue muy popular, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, por la fascinación generada por el objeto principal, el disco celeste de Nebra. Este espectacular disco se expuso al público por primera vez en su totalidad, en el contexto de la Antigua Edad de Bronce en Europa. La exposición duró siete meses, de octubre de 2004 a abril de 2005, y luego se trasladó a Copenhague y a Mannheim.

El catálogo contiene fotos a toda página, aunque los artículos, de extensión diversa, son más rigurosos que los de 120 hallazgos desde el punto de vista científico.

“Saladino y los cruzados (Wieczorek et al. 2005)

Esta exposición, fruto de la colaboración entre el Museo Estatal de Prehistoria de Halle (Saale), el Reiss-Engelhorn-Museums Mannheim y el Landesmuseum für Natur und Mensch de Oldenburg, fue la primera para la que se creó un complemento de bolsillo (Schmitt/Tebruck 2005), además del tomo ensayístico principal. Se expuso en Halle (Saale) durante cinco meses, de octubre de 2005 a febrero de 2006, antes de enviarse a Oldenburg y, más tarde, a Mannheim. Hacía especial hincapié en las pruebas y en los vestigios de los cruzados que había en Sajonia-Anhalt.

El tomo del catálogo fue elaborado en la editorial Philipp von Zabern y su diseño es el de un catálogo más tradicional, con descripciones de objetos y fotografías más pequeñas. El



Fig. 3 Catalogue part of “Fundsache Luther” (Meller 2008, 190–191).  
 Fig. 3. Fragmento del catálogo de *Fundsache Luther* – “En busca de Lutero” – (Meller 2008, 190-191).

ber 2011 to June 2012. Due to its attraction it was extended until the 26<sup>th</sup> of August. It then travelled on to Munich and Madrid. Although presenting mainly results from Italian excavations it included a section on contemporary sites and finds from Saxony-Anhalt.

The catalogue tome presents large and full-page photographs and scientific papers and the pocket edition (Meller *et al.* 2011) excels with an excellent reproduction of the exhibition graphics (plans, photos, diagrams) and a floor plan of the exhibition.

“3300 BC - Mysterious Stone Age dead and their world” (Meller 2013) (Fig. 4)

The most recent temporary exhibition ran from November 2013 to May 2014 for seven months. It was an impressive and exciting presentation of the excavation results of a Neolithic ritual site at Salzmünde near Halle (Saale). The show drew 48,000 visitors despite the local character of the topic. This time there was only the catalogue tome, no pocket version. The layout differed from other publications in that it consisted of three columns per page in the text section and a more vertical arrangement of text and pictures in the catalogue section.

Since the “Luther” exhibition in 2008 all temporary exhibitions at the State Museum of Prehistory also have a website in the LDA corporate design, complemented by an English version. These websites have proven very useful for visitor guidance and introduction - visits can be prepared well ahead. Since the 2011 Pompeii exhibition also a blog is produced parallel to the construction of an exhibition which always draws a good number of followers. This activity will be continued for all coming exhibitions.

In summary, the progression of the publication output of the State Office for Heritage Management and Archaeology

suplemento de bolsillo sigue el diseño y el formato de las guías de la exposición permanente del Museo Estatal de Prehistoria de Halle (Saale).

*En busca de Lutero – Los arqueólogos tras el rastro del reformista* (Meller 2008)

En 2008, una exposición arqueológica sobre la casa familiar de Martín Lutero, en Mansfeld, y sobre su residencia de Wittenberg inició la Década de la Reforma de Sajonia-Anhalt, que acabará en 2017, cuando se cumpla el quinto centenario desde que Lutero colgó sus noventa y cinco tesis. El Museo Estatal de Historia presentó esta exposición temporal durante seis meses, de octubre de 2008 a abril de 2009.

La producción, venta y distribución de la publicación quedaron a cargo exclusivamente de la editorial Theiss Verlag. El tomo incluye una sección de artículos científicos y un catálogo ilustrado (Fig. 3).

*Elefantenreich - El mundo de los elefantes*

En una exposición muy especial se presentaron los antiguos elefantes euroasiáticos, de hace 200.000 años, y otros restos de fauna de Neumark-Nord, un yacimiento justo al suroeste de Halle (Saale) y excavado en relación con las minas de lignito. Se había previsto que la exposición se celebrara entre marzo y octubre de 2010, pero gracias a su popularidad se amplió hasta el final de enero de 2011.

En este caso, además del gran tomo científico —con aportaciones muy importantes sobre los elefantes antiguos, entre ellas, los resultados de diversos estudios a los que colegas ya jubilados se habían dedicado durante toda su vida—, se elaboraron una edición de bolsillo (Meller 2010b) y un libro infantil para colorear (Meller 2010c).

El gran libro sobre los elefantes antiguos, de 656 páginas y casi 3,4 kg, es, sin duda, una edición de peso; contiene fotografías a toda página, la totalidad del texto está tanto en alemán como en inglés e incluye numerosos dibujos artísticos, algunos de los cuales aparecen también en la edición de bolsillo.

El libro infantil de colorear se concibió como divertimento antes que como catálogo y sigue a la venta en la tienda del museo. Fue elaborado por el departamento gráfico del museo junto a los conservadores de la exposición y varios niños llenos de entusiasmo.

*Pompeya - Nola - Herculano. Catástrofes en el Monte Vesuvio* (Meller/Dickmann 2011)

Esta exposición temporal fue la que recibió más visitantes desde la de “El cielo forjado” y se mostró desde diciembre de 2011 hasta junio de 2012. Debido a su popularidad se prolongó hasta el 26 de agosto y, más tarde, se trasladó a Munich y a Madrid. Si bien presentaba, en su mayor parte, resultados de excavaciones italianas, incluía una sección sobre yacimientos y hallazgos contemporáneos de Sajonia-Anhalt.

El tomo del catálogo presenta fotografías amplias y a toda página, así como artículos científicos, mientras que la edición de bolsillo (Meller *et al.* 2011) destaca por su excelente reproducción del material gráfico de la exposición (planos, fotos, esquemas) y por un mapa de esta.

*3.300 a.C. – Los misterios de los muertos en la Edad de Piedra y su mundo* (Meller 2013) (Fig. 4)

La más reciente de las exposiciones temporales se desarrolló durante siete meses, de noviembre de 2013 a mayo de 2014. Era una presentación impresionante y emocionante de

Fig. 4. Title page of “3300 BC – Mysteriöse Steinzeittote und ihre Welt” (Meller 2013).

Fig. 4. Portada de 3300 BC *Mysteriöse Steinzeittote und ihre Welt* – “Los misterios de los muertos en la Edad del Piedra y su mundo”– (Meller 2013).



Saxony-Anhalt regarding temporary exhibitions can be described as an experiment in progress. All releases have been prepared with the intention to both educate and to delight. The number of publications per exhibition varies and so far three special interest publications have been produced: a Luther cookbook (Dapper 2008), a photo book of gladiator weaponry from Pompeii (Meller *et al.* 2013), and the Elephants colouring book (Meller 2010c) (Fig. 5).

Sometimes the reasons for the differences in the editorial output are quite simple: the absence of a pocket guide for “Finding Luther” for instance is due to the fact that a comprehensive conference volume on Luther archaeology had been published shortly before the exhibition and staff could not manage another book. Omitting the pocket guide for the “3300 BC” exhibition was intended in order to enhance the sale of the catalogue tome - however, no substantial increase in sales could be noticed. This led to the decision to publish a pocket guide again for the new exhibition on “War – Decoding Archaeological Traces” starting in November 2015 and this time with an English version.

As the latest innovation to promote an exhibition the museum calendar for 2016 will cover the topic “From Hunter to Warrior” with artistic illustrations from the “War” exhibition.

## 6. Outlook

To date, exhibition catalogues remain the primary vehicle for communicating the research towards and the ideas underlying an exhibition. In this sense they are important and complementary assets, clarifying the exhibition’s aims and intentions as well as providing background information on the subject. For temporary exhibitions especially they are the long-lasting and sustainable records of these singular projects and events. Generally the catalogues have multifar-

los resultados de la excavación de un espacio ritual del Neolítico en Salzmünde, cerca de Halle (Saale). La muestra atrajo a 48.000 visitantes, pese a tratarse de un tema de carácter local. En esta ocasión solo se produjo el tomo de catálogo, sin versión de bolsillo. La maquetación era distinta de las de otras publicaciones, pues constaba de tres columnas por página en la sección del texto y en una disposición más vertical del texto y de las imágenes en la sección del catálogo.

Desde la exposición sobre Lutero, de 2008, todas las exposiciones temporales del Museo Estatal de Prehistoria cuentan con su página web, que respeta la imagen institucional del LDA y va acompañada de versión en inglés. Dichas páginas han resultado ser muy útiles a la hora de orientar a los visitantes y presentar la exposición; las visitas pueden prepararse con mucha antelación. A partir de la exposición de 2011 sobre Pompeya se elabora además un blog a la vez que se monta la exposición, que siempre consigue un gran número de seguidores. Esta actividad continuará para todas las exposiciones venideras.

En suma, el progreso de las publicaciones de la Oficina Estatal para la Gestión del Patrimonio y Arqueología de Sajonia-Anhalt, en lo que respecta a las exposiciones temporales, puede describirse como un experimento en curso. Todas ellas se han diseñado tanto para instruir como para deleitar. El número de publicaciones por exposición varía y, hasta el momento, se han elaborado tres publicaciones de interés especial: un libro de cocina de Lutero (Dapper 2008), un libro de fotografías de armas de gladiadores de Pompeya (Meller *et al.* 2013) y el libro de colorear de los elefantes (Meller 2010c) (Fig. 5).

A veces, las razones que explican las diferencias de la producción editorial no revisten apenas complejidad: la ausencia del libro de bolsillo de “En busca de Lutero”, por ejemplo, se debe a que poco antes de la exposición se había publicado un volumen exhaustivo de conferencias sobre la arqueología relacionada con Lutero y, en consecuencia, el personal no podía gestionar otro libro. La omisión del libro de bolsillo para la exposición “3300 a.C.” fue intencionada y perseguía incrementar las ventas del tomo de catálogo, aunque no se detectó que aumentarían de forma sustancial. Ese fue el motivo por el que se decidió volver a publicar una guía de bolsillo para la nueva exposición “La guerra – Descifrar las huellas arqueológicas”, que comenzará en 2015 y que, esta vez, contará con versión en inglés.

Como la novedad más reciente encaminada a promocionar sus exposiciones, el calendario del museo de 2016 abordará el tema “De cazador a guerrero”, con ilustraciones artísticas de la exposición sobre la guerra.

## 6. Perspectivas

Hasta la fecha, los catálogos de exposición siguen siendo el vehículo principal para difundir la investigación y las ideas que subyacen a una exposición. En ese sentido, son unos activos importantes y complementarios que señalan los objetivos y las intenciones de la exposición y que, además, aportan información básica al respecto. En el caso de las exposiciones temporales, especialmente, suponen unos registros duraderos y sostenibles de estos proyectos y eventos singulares. Los usos de los catálogos son, por lo general, múltiples: elemento promocional, explicación, comentario, recuerdo, material de seguimiento y recuerdo emocional.

Sin embargo, el mundo de la ciencia y de la educación experimenta cambios. Las ventas de catálogos impresos son menores y los visitantes demandan nuevas modalidades de

Fig. 5. LDA temporary exhibition publications 2001 to 2013 (see bibliography).

Fig. 5. Publicaciones de las exposiciones temporales de LDA entre 2001 y 2003 (véase la bibliografía).

	tome	pocket	extra	online
2001 120 finds				
2004 Sky disc				
2005 Saladin				
2008 Luther				
2010 Elephants				
2011 Pompeii				
2013 3300 BC				



ious usage: promotion, explanation, commentary, souvenir, follow-up, and emotional memory.

But the world of science and education is changing. Fewer printed catalogues are sold and visitors demand new ways of knowledge transfer. Apps and blogs are becoming more and more popular and interactive learning is something the children of today grow up with. Museums and galleries will have to evaluate their standard practice and probably consider new strategies.

In the end it can be stated, however, that even although the future of the printed exhibition catalogue may be open, its original intention will never become obsolete: scientific rigor **and** work for dissemination.

## Bibliography

Dapper 2008

Dapper, A., Zu Tisch bei Martin Luther. Meller, H. (ed.), Halle (Saale) 2008.

Meller 2001

Meller, H. (ed.), Schönheit, Macht und Tod: 120 Funde aus 120 Jahren Landesmuseum für Vorgeschichte Halle ; Begleitband zur Sonderausstellung vom 11. Dezember 2001 bis 28. April 2002 im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle (Saale) 2001.

Meller 2004

Meller, H. (ed.), Der geschmiedete Himmel. Die weite Welt im Herzen Europas vor 3600 Jahren. Begleitband zur Sonderausstellung Landesmuseum für Vorgeschichte Halle (Saale) vom 15. Oktober 2004 bis 24. April 2005; Dänisches Nationalmuseum, Kopenhagen vom 1. Juli 2005 bis 22. Oktober 2005; Reiss-Engelhorn-Museen, Mannheim vom 4. März 2006 bis 9. Juli 2006, Theiss Verlag, Stuttgart 2004.

Meller 2008

Meller, H. (ed.), Fundsache Luther: Archäologen auf den Spuren des Reformators. Begleitband zur Landesausstellung „Fundsache Luther - Archäologen auf den Spuren des Reformators“ im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle (Saale) vom 31. Oktober 2008 bis 26. April 2009, Theiss Verlag, Stuttgart 2008.

Meller 2010 a

Meller, H. (ed.), Elefantenreich: eine Fossilwelt in Europa Begleitband zur Sonderausstellung im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle, 26.03.–03.10.2010, Halle (Saale) 2010.

Meller 2010 b

Meller, H. (ed.), Elefantenreich: eine Fossilwelt in Europa. Sonderausstellung vom 26.3. bis 3.10.2010. Begleithefte zu Sonderausstellungen im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle Band 2, Halle (Saale) 2010.

Meller 2010 c

Meller, H. (ed.), Elefantenreich. Ein Malbuch für Vorschulkinder, Halle (Saale) 2010.

Meller 2013a

Meller, H. (ed.), „3300 BC - mysteriöse Steinzeittote und ihre Welt“. Sonderausstellung vom 14. November 2013 bis 18. Mai 2014 im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle, Nünnerich-Asmus Verlag&Media, Mainz 2013.

transmisión de conocimiento; las aplicaciones y los blogs son cada vez más populares y el aprendizaje interactivo es algo con lo que crecen los niños de hoy en día. Los museos y las galerías habrán de evaluar sus prácticas habituales y considerar, probablemente, nuevas estrategias.

En última instancia, no obstante, hemos de afirmar que, aunque el futuro del catálogo de exposición impreso sea incierto, su intención original nunca quedará obsoleta: rigor científico **y** obra de divulgación.

## Bibliografía

Dapper 2008

Dapper, A., Zu Tisch bei Martin Luther. Meller, H. (ed.), Halle (Saale) 2008.

Meller 2001

Meller, H. (ed.), Schönheit, Macht und Tod: 120 Funde aus 120 Jahren Landesmuseum für Vorgeschichte Halle ; Begleitband zur Sonderausstellung vom 11. Dezember 2001 bis 28. April 2002 im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle (Saale) 2001.

Meller 2004

Meller, H. (ed.), Der geschmiedete Himmel. Die weite Welt im Herzen Europas vor 3600 Jahren. Begleitband zur Sonderausstellung Landesmuseum für Vorgeschichte Halle (Saale) vom 15. Oktober 2004 bis 24. April 2005; Dänisches Nationalmuseum, Kopenhagen vom 1. Juli 2005 bis 22. Oktober 2005; Reiss-Engelhorn-Museen, Mannheim vom 4. März 2006 bis 9. Juli 2006, Theiss Verlag, Stuttgart 2004.

Meller 2008

Meller, H. (ed.), Fundsache Luther: Archäologen auf den Spuren des Reformators. Begleitband zur Landesausstellung „Fundsache Luther - Archäologen auf den Spuren des Reformators“ im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle (Saale) vom 31. Oktober 2008 bis 26. April 2009, Theiss Verlag, Stuttgart 2008.

Meller 2010 a

Meller, H. (ed.), Elefantenreich: eine Fossilwelt in Europa Begleitband zur Sonderausstellung im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle, 26.03.–03.10.2010, Halle (Saale) 2010.

Meller 2010 b

Meller, H. (ed.), Elefantenreich: eine Fossilwelt in Europa. Sonderausstellung vom 26.3. bis 3.10.2010. Begleithefte zu Sonderausstellungen im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle Band 2, Halle (Saale) 2010.

Meller 2010 c

Meller, H. (ed.), Elefantenreich. Ein Malbuch für Vorschulkinder, Halle (Saale) 2010.

Meller 2013a

Meller, H. (ed.), „3300 BC - mysteriöse Steinzeittote und ihre Welt“. Sonderausstellung vom 14. November 2013 bis 18. Mai 2014 im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle, Nünnerich-Asmus Verlag&Media, Mainz 2013.

Meller *et al.* 2013b

Meller, H. (ed.), mit Bildern von Juraj Lipták, Gladiator: täglich den Tod vor Augen. („Gladiator: Looking at death every day“), Philipp von Zabern Verlag, Darmstadt 2013.

Meller *et al.* 2013b

Meller, H. (ed.), mit Bildern von Juraj Lipták, *Gladiator: täglich den Tod vor Augen.* („Gladiator: Looking at death every day“), Philipp von Zabern Verlag, Darmstadt 2013.

Meller, H./Dickmann 2011

Meller, H./Dickmann, J.-A. (eds.), *Pompeji - Nola - Herculaneum: Katastrophen am Vesuv* / [Ausstellung „Pompeji - Nola - Herculaneum. Katastrophen am Vesuv“, 9. Dezember 2011 bis 8. Juni 2012], Hirmer Verlag, München 2011.

Meller *et al.* 2011

Meller, H./Maraszek, R./Dozio, E. (eds.), *Pompeji - Nola - Herculaneum : Katastrophen am Vesuv. Sonderausstellung vom 9.12.2011–8.6.2012.* Begleithefte zu Sonderausstellungen im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle Band 3, Halle (Saale) 2011.

Soanes/Stevenson 2005

Soanes, C./Stevenson, A. (eds.), *Oxford Dictionary of English* (2<sup>nd</sup> edition revised) Oxford University Press, Oxford 2005.

Schmitt/Tebruck 2005

Schmitt, R./Tebruck, S., *Jenseits von Jerusalem: Spuren der Kreuzfahrer zwischen Harz und Elbe.* Meller, H./Mundt, I. (eds.), Begleitheft zur Sonderausstellung „Saladin und die Kreuzfahrer“ im Landesmuseum für Vorgeschichte in Halle, Halle (Saale) 2005.

Wieczorek *et al.* 2005

Wieczorek, A./Fansa, M./Meller, H. (eds.), *Saladin und die Kreuzfahrer.* Begleitband zur Sonderausstellung “Saladin und die Kreuzfahrer” Landesmuseum für Vorgeschichte Halle (Saale) 21. Oktober 2005– 12. Februar 2006; Landesmuseum für Natur und Mensch Oldenburg 5. März 2006– 2. Juli 2006; Reiss-Engelhorn-Museen Mannheim 23. Juli 2006– 5. November 2006, Philipp von Zabern Verlag, Mannheim/Mainz 2005.

Meller, H./Dickmann 2011

Meller, H./Dickmann, J.-A. (eds.), *Pompeji - Nola - Herculaneum: Katastrophen am Vesuv* / [Ausstellung „Pompeji - Nola - Herculaneum. Katastrophen am Vesuv“, 9. Dezember 2011 bis 8. Juni 2012], Hirmer Verlag, München 2011.

Meller *et al.* 2011

Meller, H./Maraszek, R./Dozio, E. (eds.), *Pompeji - Nola - Herculaneum : Katastrophen am Vesuv. Sonderausstellung vom 9.12.2011–8.6.2012.* Begleithefte zu Sonderausstellungen im Landesmuseum für Vorgeschichte Halle Band 3, Halle (Saale) 2011.

Soanes/Stevenson 2005

Soanes, C./Stevenson, A. (eds.), *Oxford Dictionary of English* (2<sup>nd</sup> edition revised) Oxford University Press, Oxford 2005.

Schmitt/Tebruck 2005

Schmitt, R./Tebruck, S., *Jenseits von Jerusalem: Spuren der Kreuzfahrer zwischen Harz und Elbe.* Meller, H./Mundt, I. (eds.), Begleitheft zur Sonderausstellung „Saladin und die Kreuzfahrer“ im Landesmuseum für Vorgeschichte in Halle, Halle (Saale) 2005.

Wieczorek *et al.* 2005

Wieczorek, A./Fansa, M./Meller, H. (eds.), *Saladin und die Kreuzfahrer.* Begleitband zur Sonderausstellung “Saladin und die Kreuzfahrer” Landesmuseum für Vorgeschichte Halle (Saale) 21. Oktober 2005– 12. Februar 2006; Landesmuseum für Natur und Mensch Oldenburg 5. März 2006– 2. Juli 2006; Reiss-Engelhorn-Museen Mannheim 23. Juli 2006– 5. November 2006, Philipp von Zabern Verlag, Mannheim/Mainz 2005.

## Financing museums, new approaches and Temporary Exhibitions in Europe

**Annabelle Birnie**

*Drents Museums, Assen (Netherlands)*  
*Museo de Drente, Assen (Holanda)*

## Financiación de museos: nuevos enfoques y exposiciones temporales en Europa

### **Public money**

*Most museums are for the larger percentage funded by the government. This could either be the national, provincial or municipal government. Most of the time, these governments are the legit owner of the museums building(s) and the collection(s). This does not mean that any museum can take this relationship for granted. Whether the museum is part of the government as a whole or independent by choice or for other reasons, the relation with the government is a high-maintenance and very important relationship, in which many people, usually from various political parties are involved. Depending on the local structure, each government and each political period has its own merits, habits and particularities.*

It takes years to get acquainted with its structure and only minutes to loose contact with the constantly changing pool of decision makers. It is one of the most interesting and high-valued relations of most museums around the world in

### **Dinero público**

*La mayoría de los museos se encuentran financiados en gran medida por el gobierno, ya sea el nacional, el provincial o el municipal. En la mayoría de los casos, estos gobiernos son el propietario legítimo de los museos y su(s) colección(es), lo que no implica que los museos deban confiar ciegamente en esta relación. Tanto si el museo es parte del gobierno en su totalidad como si es independiente por elección propia o por otros motivos, la relación con el gobierno es de vital importancia y requiere de mucha atención; además, normalmente se encuentra involucrada en ella mucha gente, a menudo de diferentes partidos políticos. En base a la estructura local, cada gobierno y cada periodo político tiene sus ventajas, costumbres y particularidades.*

Lleva años acostumbrarse a su estructura, y en tan solo unos minutos se puede perder el contacto con el cambiante equipo de responsables. Se trata de una de las relaciones más interesantes y mejor valoradas de la mayoría de museos del mundo

which all museum directors and teams are involved, apart from the privately owned ones. Every government has its elections, and each election will be followed by a new army of administrative power, that is, or is not interested in museums and their meaning to society. It is the permanent task of a museum to involve, inform and report to the government in order to more or less stabilize a flow of income for a sustainable future for the museum and its employees, navigating between the various political programs and opinions, and constantly showing the emotional, economic, touristic and artistic importance of the core business; researching, displaying and educating on the collection for an as large as possible audience in order to broaden their mind, inspire, move and amaze them.

The relationship with the government has been changing in the past decades from 100 percent financial support to a more independent museum. Of course varying per country. The Dutch museums for example, were first motivated towards separate foundations, with mostly one-tier board structures and an especially drafted governance handbook. The cord with the government has not been cut completely. Most board members and the director were still appointed by the government and specific services such as government union regulations are applicable. Slowly, but always on speaking terms, these dependencies are loosening up. The recently drafted Dutch Museum law guarantees the exploitation costs for collection and building and at the same time protects the collections from being sold for profit because of an overactive interference from the side of the government or museum. Museums are obliged to find at least 25% of the total annual costs through entrance fees, private money, funds, and so on. This resulted in a more entrepreneurial attitude at the side of the museums and a more business-like view on the day-to-day running of the museum.

The latest development in this chapter has been the question whether museums are receivers of subsidiary funds or institutions that perform a service for the government that is subject to an invoice.

### Private money

Museums are more and more capable in finding private money in the market in order to finance their needs beyond the buildings and the collections; expanding public services such as the museums restaurant and shop, publishing mag-

en la que se encuentran involucrados todos los directores y equipos de cada museo, excluidos los privados. Cada gobierno tiene sus elecciones, y cada elección vendrá seguida de una nueva avalancha de poder administrativo, que puede estar, o no, interesado en los museos y en su sentido en la sociedad. Para los museos es una tarea permanente el mantener informado al gobierno y hacerlo partícipe para mantener un flujo de ingresos más o menos estable y lograr así un futuro sostenible para el museo y sus empleados, navegando entre los diferentes programas y opiniones políticas y mostrando constantemente la importancia emocional, económica, turística y artística de la esencia del negocio: investigar, exponer y educar con las colecciones a un público lo más amplio posible con el objetivo de abrir sus mentes, emocionarlos y fascinarlos.

La relación con el gobierno ha cambiado en las últimas décadas, pasando de una dependencia financiera total a unos museos más independientes –por supuesto, esto varía según el país-. A los museos neerlandeses, por ejemplo, se les incitó primero a crear fundaciones individuales, principalmente con estructuras de junta unificada y con un manual de gestión especialmente redactado; todavía no se ha cortado el vínculo con el gobierno por completo. El gobierno todavía se encarga de nombrar al director y a la mayoría de los miembros de la junta, y servicios específicos como las normativas sindicales del gobierno aún continúan vigentes. Aunque lentamente, estas dependencias van disminuyendo, si bien siempre se mantiene el contacto. La recientemente redactada Ley de los museos neerlandeses garantiza los costes de explotación de las colecciones y edificios y, al mismo tiempo, protege las colecciones contra la venta por beneficios a causa de una intervención demasiado activa por parte del gobierno o museo. Los museos están obligados a obtener al menos el 25% de los costes anuales totales a través de la tarifa de entrada, dinero privado, inversiones, etc. Esto ha dado lugar a una actitud más emprendedora por parte de los museos y a una perspectiva de negocios más presente en el día a día del museo.

La última novedad respecto a este tema gira en torno a si los museos son receptores de financiación subsidiaria o instituciones que desarrollan un servicio para el gobierno sujeto a facturación.

### Dinero privado

Los museos se encuentran cada vez mejor capacitados para encontrar dinero privado en el mercado y financiar sus necesi-



Fig. 1. Chairman Meindert Doornbos (links) of the Friends Association had a gift to the museum in 2015.

Fig. 1. XXX

azines, co-create artistic products for larger retailers and so on and so forth. Although these activities involve investments and do not specifically guarantee any extra income, they also cannot be competitive with local retailers because of the unequal competition through government funds and fiscal rules and regulations. Therefore the museums main focus in retail remains a service to the public. Larger museums which can benefit from these activities because they receive enough visitors to make a proper turnover, founded separate entities in order to pay their taxes and support the museum with its profit. These entities are more exceptional than common.

### Relationship management or Development

Many museums still keep that old fashioned but highly functional treasury box in the main hall so visitors can donate small change and sometimes a banknote to support the museum. Others realized that a more professional approach can potentially be more successful. Development departments, which were invented in museums in the USA, were put in place. The employees in this part of the museum are in charge of maintaining all private relationships of the museum in order to create a financial stream of income. Networking skills, involvement in the community, social and commercial skills are important characteristics of these employees. And museums all over the world have shown that this can be really successful.

Almost all museums around the world have founded a friends association, circle or club. These friends are loyal citizens that support the museum for a membership fee, varying from 20 to 500 euro annually, depending on the museum and its location. Friends have benefits; they may access the museum with their private museum pass, have access through the fast lane and are offered special gatherings and lectures. But most of all, they contribute financially. Outstanding purchases, exhibitions or other events are paid for by the friends association. In some museums the amounts involved are substantial. Some museums diversify the memberships and have extra categories in place for those who

dades más allá de sus edificios y colecciones, mediante la expansión de servicios públicos como el restaurante o la tienda del museo, la publicación de revistas, la creación de productos artísticos para importantes minoristas, etcétera. Pese a que estas actividades implican inversiones y no garantizan ningún ingreso adicional, tampoco pueden resultar competitivas con minoristas locales debido a la desigual competencia a través de la financiación gubernamental y otras normas y regulaciones fiscales. Por tanto, el servicio de venta al por menor que ofrecen los museos sigue considerándose un servicio público. Los museos más grandes que se pueden beneficiar de estas actividades porque reciben suficientes visitantes como para tener una buena facturación han fundado entidades independientes para pagar sus impuestos y respaldar al museo con sus beneficios; estas entidades son por lo general algo excepcional.

### Gestión de relaciones o desarrollo

Muchos museos mantienen aún esa anticuada, aunque muy útil, urna en la entrada principal para que los visitantes donen algunas monedas, a veces incluso un billete, como apoyo al museo. Otros se han dado cuenta de que un enfoque más profesional puede dar mucho mejor resultado. Por ello, se han creado departamentos de desarrollo, un invento de los museos de EE.UU. Los empleados de este departamento están a cargo del mantenimiento de todas las relaciones privadas del museo para crear una corriente financiera de ingresos; algunas de las características relevantes que deben poseer estos empleados son habilidad para crear una red de contactos, implicación con la comunidad y destrezas sociales y comerciales. Museos de todo el mundo han demostrado que esta medida puede ser muy acertada.

Casi todos los museos del mundo han fundado una asociación, círculo o club de amigos, constituido por ciudadanos leales que apoyan al museo con una cuota de membresía, que varía desde los 20 hasta los 500 euros anuales, dependiendo del museo y de su localización. Los amigos cuentan con ciertos beneficios: pueden acceder al museo con su pase privado o tener acceso a través de la vía rápida, y se les ofre-

Fig. 2. Drents Museum in Assen by air Photographer Ossip.  
Fig. 2. XXX.



want to contribute more than others, sometimes even with tax benefits.

One step up is the Business Club. Small and medium enterprises are typically targeted to become a member of the Business Club. Gatherings and networking events, special previews and trips, sometimes even complete travels to foreign countries are part of the Business Club packages. Members can also be among the deliverers to the museum and every now and then an extra delivery without charge can be part of the membership. Apart from the financial benefits, the Business Club members provide an excellent network of ambassadors that represent the museum and help to build the image and reputation of the museum. The logos of the Business Club members are often published on the website, in the museums magazine (if any) and on one of the walls of the museum. Some museums publish various sizes of the logos, depending on the amount of support they receive per member.

Sponsors are most of the time bigger commercial enterprises, with their roots or head office in the direct surroundings of the museum. In the 20<sup>th</sup> century, sponsoring was a somewhat primitive agreement that was built up between the museum and the enterprise through a one-pager contract that basically formulated the exchange of an amount of money against the right to put the logo of the company in all printed materials and on one of the walls of the museum. Nowadays, the relationship between the two parties has developed towards a partnership where both partners should benefit. They share their ideas on their mutual corporate goals in order to achieve them together. Museums can contribute to the corporate social responsibility of the commercial party and help to strengthen its reputation management. On the other side, companies can share their knowledge and staff, in for example the marketing and communications field, spread the word of the museum and still continue to support financially. The museums have to switch their way of thinking from a demanding sponsored party towards an offering and sharing partner. Therefore development department started to use refined customer

encuentros y conferencias especiales. Pero lo más importante es que contribuyen económicamente, con compras destacadas, exposiciones u otros eventos que corren a cargo de la asociación de amigos. En algunos museos, estas cantidades llegan a ser considerables; asimismo, algunos museos diversifican la afiliación y crean categorías adicionales para aquellos que quieren contribuir más que otros, a veces incluso con ventajas fiscales.

El Club Business va un paso más allá. A menudo las pequeñas y medianas empresas suelen formar parte de él; encuentros y eventos para establecer vínculos, preestrenos especiales y viajes, en ocasiones incluso a países extranjeros, forman parte de las ofertas que este club ofrece. Los repartidores del museo también pueden ser miembros y, de vez en cuando, se puede incluir en la afiliación algún reparto gratuito. Además de los beneficios financieros, sus miembros conforman una excelente red de embajadores que representan el museo y ayudan a construir su imagen y reputación. Los logos de los miembros del club suelen publicarse en la página web, en la revista del museo (en caso de haberla) y en una de las paredes del museo. Algunos museos publican los logos en diferentes tamaños, dependiendo de la financiación que reciban por miembro.

Los patrocinadores son en la mayoría los casos grandes empresas comerciales, con procedencia o sede en los alrededores del museo. En el siglo XX, el patrocinio era en cierto modo un primitivo acuerdo entre museo y empresa a través de un breve contrato en el que se formulaba el intercambio de una cantidad de dinero por el derecho a poner el logo de la empresa en todos los materiales impresos y en una de las paredes del museo. En la actualidad, la relación entre las dos partes ha evolucionado hacia una colaboración de la que ambas pueden beneficiarse y en la que comparten ideas sobre sus objetivos corporativos mutuos para alcanzarlos conjuntamente. Los museos pueden contribuir a la responsabilidad social corporativa de la parte comercial y ayudar a reforzar su reputación; por otro lado, las empresas pueden compartir conocimientos y personal, por ejemplo, en el campo de las comunicaciones, publicitar el museo y también respaldarlo económicamente. Los museos han de modificar su forma de pensar y considerar-



Fig. 3. Drents Museum shop photo by Sake Elzinga.  
Fig. 3. XXXX

relationship management tools, in order to keep up with the fast pace of change in companies and among private persons, most of the time CEOs of the sponsoring partners. All over Europe the change from demanding towards offering is taking place in a different pace. Overall, the offering partners are more successful in their relationship management in general, so we can speak about a shift in the approach towards the sponsoring market. Some museums deliberately don't make the switch. They strongly believe that the effort is not worth the financial support in the end. There is a Dutch proverb that says; 'If you can't divide or share, you can't multiply'. The real question remains whether museums have a choice.

Curators and collectors have a special bond that is based on their mutual love for a specific area within the arts or history. The relationship between both is based on a mutual love, or if you want obsession, for their often biggest passion; the collection. This emotional bond definitely leads to an exchange of knowledge, and less often also to a collaboration in the preparation for an exhibition at the museum. Regularly this cooperation leads to mutual respect and acknowledgement of the professionalism of the museum involved. The collection, to the collector in some cases more or equally important as the well-being of their children, needs a good home for the future. A professional environment for the collection, or a part of it, is most of the time the ultimate private goal. In a lot of cases the museum is offered (a part of) the collection to find a good home and often also to keep the (part of) the collection together. With the collection in a museum, the collector is sure to 'leave a scratch on the surface of the earth' and a permanent reminder of his efforts and taste in the public domain. In some countries it is possible to pay inheritance tax through the donation of an art collection, if accepted by the national government. Museums can provide motivation letters to underline the importance of the collection to an independent committee. If the committee agrees, the collection will be accepted as inheritance tax payment. The value of the collection, and herewith the tax reduction sum, is determined at the moment of transmission of the collection to the state and museum.

Collections are not the only gifts or donations received by a museum. Notaries or other officials that compose last will documents are familiar with the bequests and legacy desires of the public. Considered as charities, museums are among the institutions which are frequent beneficiaries in testaments. The most common reason mentioned is the contribution to future generations, their heritage and the position the museum fore fills in this important matter. During lifetime, 5 year annuities are offered with tax benefits and are regularly used for financial donations, in kind donations or a combination of both. Although a small paragraph in this text, they are more common than one realizes.

Being a charity by itself, museums regularly organize fundraisers and dinner parties to connect with groups of stakeholders. Although already a bit old fashioned and depending on the other activities in the same area, charities are mostly still contributing to the mission, vision and goals of many museums. Often in kind supported by regular suppliers the charities are low in costs and most of the time an auction is part of the evening program. Filled with music, special

los un socio de ofertas e intercambios en lugar de una parte patrocinadora exigente. Por este motivo, los departamentos de desarrollo comenzaron a utilizar refinadas técnicas de gestión de relaciones con la clientela, para mantenerse al corriente de los rápidos cambios que se producen en las empresas y entre los particulares -en la mayoría de ocasiones directores ejecutivos de los socios patrocinadores-. En Europa, el cambio de demanda a oferta se está produciendo a ritmos diferentes. En general, los socios obtienen mejores resultados con su gestión de relaciones, por lo que podemos hablar de un cambio en el planteamiento del mercado del patrocinio. Algunos museos deciden de forma deliberada no hacer dicho cambio, puesto que se hallan convencidos de que no merece la pena el esfuerzo que hay que realizar a cambio de la ayuda económica. Existe un proverbio neerlandés que reza: "si no puedes dividir o compartir, no puedes multiplicar". La verdadera cuestión sigue siendo si los museos tienen elección.

Los conservadores y los coleccionistas comparten un vínculo especial que se basa en su mutuo amor por un área específica de la historia o el arte. La relación entre ambos se fundamenta en ese mutuo amor, u obsesión, por la que a menudo es su mayor pasión: coleccionar. Este vínculo emocional lleva a un intercambio de conocimiento y, de vez en cuando, a una colaboración en la preparación de una exposición del museo. A menudo esta colaboración genera un mutuo respeto y el reconocimiento de la profesionalidad del museo en cuestión. La colección, a veces igual de importante o más para un coleccionista que el bienestar de su descendencia, necesita un buen hogar para el futuro. En la mayoría de los casos, el objetivo privado principal suele ser un ambiente profesional para la colección, o parte de ella. En muchas ocasiones se le ofrece al museo (una parte de) la colección para encontrarle un buen hogar y a menudo para mantener la (parte de la) colección unida. Con la colección en el museo, el coleccionista se asegura de "dejar una impronta en la tierra" y un recordatorio permanente en la esfera pública de su labor y buen gusto. En algunos países existe la posibilidad de pagar el impuesto de sucesiones a través de la donación de colecciones de arte, si el gobierno nacional lo aprueba. Los museos pueden aportar cartas de motivación para recalcar la importancia de la colección ante un comité independiente. Si dicho comité lo decide, la colección se aceptará como pago del impuesto de sucesión. El valor de la colección y la consiguiente suma de la reducción fiscal se determinan en el momento de la transmisión de la colección al estado y al museo.

Las colecciones no son los únicos regalos o donaciones que reciben los museos. Los notarios y otros funcionarios que se encargan de los testamentos se hallan familiarizados con las voluntades del público con respecto a herencias y legados. Al considerarse beneficencias, los museos se encuentran entre las instituciones beneficiarias más habituales en testamentos. El motivo más frecuentemente mencionado es la contribución a las generaciones futuras, a su patrimonio y a la posición que el museo ocupa en este importante asunto. En vida, se ofrecen 5 anualidades con beneficios fiscales y suelen emplearse con regularidad para donaciones económicas, en especie o una combinación de ambas; aunque solo conformen un párrafo de este texto, son más comunes de lo que se piensa.

Al ser una beneficencia, los museos organizan a menudo colectas de fondos y fiestas para contactar con grupos de

1. BERGEN, C., M. NIEKUS & V.T. VAN VILSTEREN (ed.), *The Mysterious Bog People*, Waanders, Zwolle (2002).

guests and good atmosphere the visitors are challenged to bid at auction on objects, sometimes artworks, events, special tours behind the scenes and electrical goods that are donated for the good cause; the museum itself.

Families or organizations that donate on regular basis often start their own fund, lead by professional advisors and financial specialists. These funds can be directly connected to a museum or institution and can be given a specific goals. Such as 'for the purchases to enlarge the photography collection', or 'to benefit the children from Utrecht and stimulate their once-in-a-lifetime visit to the museum'. The funds are, by law or order of heir supervisory board, only investing at very low risk or against interest in the bank, the usually main sponsor or one of the sponsors. One of the main motivators is the tax reduction that is applicable to the donation to the private funds, if recognized by the national government. These professional funds also ensure that all funds are spend on the selected goals or family donation policy and the accountancy report can be send to all family members of involved donors. One of the characteristics of the funds is that the do not support the day-to day business of running a museum. They focus on special programs or exhibitions in order to set their own reputation as visionaries and supporters of the outstanding qualities of the exhibition topic. And they are right!

In 2012, the Dutch government was forced to reduce the subsidies towards the cultural sector by its right-wing minister of culture Halbe Zijlstra and by the urgent need for funds in other ministries. It was an open call for museums to challenge their entrepreneurship and capability to search for alternative financial means. Not all museums were ready for this unannounced measure, and many of them really got into trouble. The Museum of World Cultures in Rotterdam stated

accionistas. Aunque se encuentran un poco anticuadas y dependen de otras actividades del mismo sector, las beneficencias todavía contribuyen a la misión, concepción y objetivos de muchos museos. Las beneficencias tienen bajos costes, a menudo cuentan con el apoyo de proveedores habituales, y la mayoría de las veces se incluyen subastas en el programa de la tarde. Rodeados de música, invitados especiales y un buen ambiente, se insta a los visitantes a pujar por los objetos en subasta, en ocasiones obras de arte, eventos, tours especiales entre bastidores y bienes eléctricos que se donan a favor de la causa: el museo.

Las familias y organizaciones que realizan donaciones de forma habitual suelen fundar su propio fondo, dirigido por consejeros profesionales y especialistas en finanzas. Estos fondos se pueden conectar directamente al museo o institución y se les pueden otorgar ciertos objetivos, como "para las adquisiciones destinadas a aumentar la colección de fotografía", o "para beneficiar a los niños de Utrecht e impulsar su visita al museo". Los fondos, por ley o por orden de la junta supervisora del sucesor, tan solo invierten a un interés con un riesgo muy bajo o inexistente en el banco, el principal patrocinador o algún otro. Una de las principales motivaciones es la reducción fiscal aplicable a la donación a los fondos privados, si se encuentra reconocida por el gobierno nacional. Estos fondos profesionales también garantizan su gasto total en los objetivos predeterminados o en la política de donación familiar, y el informe de contabilidad se envía a todos los miembros de la familia o donantes implicados. Una de las características de estos fondos es que no financian el negocio diario de la dirección del museo; se centran en programas o exposiciones especiales para mantener su propia reputación como visionarios y defensores de las espectaculares cualidades del tema de exposición. Y están en lo cierto.

Fig. 4. Inviting famous people as curator Nico Dijkshoorn writer.  
Fig. 4. XXXxxx



Fig. 5. Maya's Assen-Speyer-Alicante cooperation.  
Fig. 5. XXXx





that they could manage this process by themselves, which lead to their unforeseen forced possible closure in 2016. From the point of view of the sponsors the government had let them down. Companies were unpleasantly surprised by the ministry of culture, and responded that they had paid their taxes to the government to support the entire society, including culture and to take care of the future of history. That, and the fact that they were over asked by the cultural sector with a massive amount of, often unprofessional untargeted, sponsor requests, resulted in a strong lobby for the arts. This unfortunately had only as result that the ministry announced a new fiscal law called 'Geefwet' (law to stimulate private donations). Research in 2016 by the Vrije Universiteit (VU Amsterdam) showed that this law completely missed its purpose and had no effect on the donation culture for private persons at all. In the meantime, the budget to support culture remained about the same as in 2012. The only thing that differs is the minister, but the message remained the same.

Independent larger funds draft a policy that is published on the internet. These funds can be private or public. Museums can apply for financial support and the subscriptions are judged by the members of the fund, or a specific group of objective specialists that is hired for the occasion. These funds are more common in countries with a long history of patronage for arts and culture. The past years, due to the financial crises, the larger funds have lost a great deal of their means. At the same time the government was withdrawing and the Geefwet did not lead to a change in culture among private donors. This lead to an increase of the demand to larger funds, which decided to lower the average assigned amount of money.

When Europe was designed, its main focus was to facilitate trade between the participating states and to stimulate co operations between countries. A series of subsidiaries for agricultural, social and other areas was put in place. Among these subsidiaries cross cultural and interregional co operations are promoted, also in the field of the arts and culture. These possibilities are often considered and less of-

En 2012, el gobierno neerlandés se vio obligado a reducir los subsidios al sector cultural con el ministro de cultura derechista Halbe Zijlstra a causa de la necesidad urgente de financiación en otras carteras ministeriales, y se hizo un llamamiento a los museos a poner a prueba su espíritu emprendedor y su capacidad de buscar otros medios de financiación alternativos. No todos los museos se encontraban preparados para esta medida imprevista y muchos de ellos se vieron en apuros. El Museo de las Culturas del Mundo de Rotterdam declaró que podía controlar este proceso por sí mismo, lo que les llevó a un inesperado posible cierre forzoso en 2016. Desde el punto de vista de los patrocinadores, el gobierno los había defraudado. Las empresas se llevaron una desagradable sorpresa con esta medida del ministerio de cultura, y respondieron que habían pagado sus impuestos al gobierno para respaldar a toda la sociedad, también a la cultura, y para cuidar del futuro de la historia. Todo esto, y el hecho de que el sector cultural generó una avalancha de peticiones de patrocinio, a menudo sin un objetivo profesional, dio lugar a una fuerte presión sobre las artes. Lamentablemente, la única consecuencia fue el anuncio del ministro de una nueva ley fiscal llamada "Geefwet" (ley para estimular las donaciones privadas). Una investigación dirigida por el Vrije Universiteit (VU Amsterdam) en 2016 demostró que esta ley no cumplía con su objetivo y que no tenía ningún efecto en la cultura de donación de particulares. Al mismo tiempo, el presupuesto para respaldar la cultura se mantuvo casi igual que en 2012. Lo único que había cambiado era el ministro, pero el mensaje seguía siendo el mismo.

Los fondos independientes más grandes, que pueden ser privados o públicos, redactan una normativa que se publica en Internet. Los museos pueden solicitar apoyo económico y los miembros del fondo, o un grupo específico de especialistas objetivos contratados para tal fin, evalúan sus solicitudes. Estos fondos son comunes en países con un largo historial de patrocinio de arte y cultura. En los últimos años, debido a la crisis económica, los fondos más grandes han perdido una gran parte de sus medios, al mismo tiempo que el gobierno se retiraba, y el Geefwet no conllevó ningún cambio en la cultura entre los donantes privados. Todo esto ha dado lugar a un aumento en

Fig.6. Private donation of paintings by Jan Geert de Boer.

Fig. 6. XXXxxx



ten utilized because of the vast majority of changes 'along the route' which make them almost impossible to account for at the end of the project.

A financial healthy museum is a museum that focusses on a mix of the above; incoming funds, varying from public to private, from ticketing to donations and from funds to (international) subsidiaries. The risk of losing one of these sources in future is substantial and by spreading the risks among the various streams of income a museum can minimize the impact and maximize a more sustainable future in the long term. This will be the challenge the museums have to face in the upcoming decades.

While the stream of income is broadened, the total sum of funding remains approximately the same. This means there is a lot more work to do to keep the museums financially healthy. Development departments are growing, mostly at the costs of the curating staff. Now is the time to set the right priorities. Museum boards and directors are in dilemma. The curators create the content for the future and development colleagues are taking care of the necessary funds. It is unclear which of these new approaches will be best and museums can use all the knowledge and support from their stakeholders to decide which is best for the future.

### Temporary exhibitions

Museums are organized around their collections and it is their goal to research, unlock and display its collection. Each museum has at least a couple of highlights in its collection and visitors tend to travel to come and see these objects. Since disappointment of visitors is not a good idea for museum, most of them show their highlights in a permanent display. Many highlights are branded by marketing and communications departments to realize an increasing number of visitors every year. Good examples of these highlights are the Girl with the Pearl Earring, the Mona Lisa and the mask of Tutankhamun. These works are iconic and worth to travel for. The only thing is, once you have seen them, you can strike them of your bucket list to never visit the hosting museum again. It is a once-in-a-lifetime fulfillment. The returning

la demanda de los mayores fondos, que han decidido disminuir la cantidad media de dinero asignada.

Cuando se diseñó Europa, el principal objetivo consistía en facilitar el comercio entre los estados miembros y estimular la cooperación entre países. Se crearon una serie de subsidios para las áreas de agricultura, social y otras muchas. Asimismo, se han promovido colaboraciones multiculturales e interregionales gracias a dichas ayudas, también en el ámbito de las artes y la cultura. Aunque estas posibilidades suelen sopesarse, rara vez se llegan a aprovechar, puesto que la enorme cantidad de cambios en el proceso hacen que sea casi imposible poder contar con ellas al final del proyecto.

Un museo económicamente sano es un museo que se centra en una mezcla de todo lo mencionado hasta ahora: desde fondos de ingresos públicos y privados, venta de entradas y donaciones hasta fondos de filiales (internacionales). El riesgo de perder una de estas fuentes en el futuro es considerable; no obstante, el museo puede minimizar el impacto al repartir los riesgos entre las diferentes fuentes de ingresos y maximizar un futuro más sostenible a largo plazo. Este será el desafío al que los museos tendrán que hacer frente en las décadas venideras.

Pese a que se amplía el caudal de ingresos, la suma total de financiación sigue siendo aproximadamente la misma, lo que quiere decir que aún hay mucho trabajo por hacer para mantener los museos económicamente sanos. Los departamentos de desarrollo están creciendo, sobre todo a costa del personal de conservación. Es el momento de establecer las prioridades adecuadas. Las juntas y directores de los museos se encuentran ante una disyuntiva: los conservadores crean el contenido para el futuro y los compañeros de desarrollo se ocupan de la financiación necesaria. No queda claro qué enfoque será el más apropiado, y los museos pueden valerse de todo el conocimiento y respaldo de sus accionistas para decidir qué es mejor para el futuro.

### Exposiciones temporales

Los museos se organizan en torno a sus colecciones y su objetivo es investigar, desvelar y mostrar su colección. Cada museo tiene al menos un par de elementos destacados en su colección, y los visitantes tienden a viajar para venir a ver estos objetos. Ya que al museo no le conviene que sus visitantes queden descontentos, la mayoría los muestra en una exposición permanente. Los departamentos de publicidad y comunicación publicitan muchos de estos platos fuertes para lograr un creciente número de visitantes cada año. Algunos buenos ejemplos son *La joven de la perla*, *La Mona Lisa* y la máscara de Tutankamón. Estas obras son icónicas y merece la pena viajar para verlas. Lo único que ocurre es que, una vez que se han visto, ya se pueden tachar de la lista de pendientes y para no volver jamás a dicho museo. Es algo que solo se hace una vez en la vida; el visitante que vuelve lo hace principalmente para ver el programa de exposiciones temporales: exposiciones importantes, piezas destacadas de museos de todo el mundo, y lo siguiente fueron las interesantes combinaciones de objetos que componen los conservadores del museo. Este tema se puede variar hasta el infinito: el conservador puede sustituirse por una figura pública reconocida o una celebridad, o se puede jugar con la exclusividad de una exposición que ha resultado muy cara y que nunca se había mostrado más allá de las fronteras de Reino Unido, América, Europa, etcétera.

La organización de exposiciones temporales se convirtió en una práctica común que ha demostrado tener éxito atrayendo a grandes cantidades de visitantes. De esta forma, las piezas

Fig.7. Signing a 5 year main sponsor contract with NAM.

Fig. 7. XXxxxx



visitor is primarily attracted by the temporary exhibition program. Important exhibitions, highlights from museums around the world and interesting combinations of objects composed by the museums curators became the next thing. This theme can be varied endlessly; the curator can be replaced by a public known figure, the art on display can be made by a world famous star, the exhibition is really expensive to make, and was never seen beyond the borders of the UK, America, Europe etcetera.

Organizing temporary exhibitions became a big thing. It has proved to be successful at attracting many visitors. The highlights of the museum are looked at again in the slipstream of the shows, for the first, second or third time in the visitors lifetime. The artworks will cling to you as a part of yourself and afterwards you will visit them as often as a yet distant but close family member.

Museums all over the world started to organize more and more temporary exhibitions. Apart from being costly, the most interesting topic were soon 'sold out'. The amount of attractive museums grew and it became even more difficult to get all brilliant ideas into proper and solid working business models.

At the same time, museums and their exhibitions showed that they can play an important role in attracting tourists to more remote areas, unattractive cities with low tourist numbers and abandoned industrial regions. Government and real estate developers started to include cultural properties in their development plans. Under the patronage and research of the American socio-economist Richard Florida whose book 'The rise and fall of the Creative Class' it was well reasoned and documented that the implementation of cultural property lead to better sales and leases of housing, shops and industries. Art and culture were the next hype at the end of the real estate bubble, to boost the sales and increase the value of property. And it worked. On the other hand, the museums realized their economic value and started to work on their demand for Utopia based buildings. If the exhibitions programs can attract visitors, so can landmark buildings. Frank Gehry, Rem Koolhaas, Tadao Ando and Zaha Hadid

clave del museo se vuelven a ver una primera, segunda o tercera vez a través de la estela de las exposiciones. Así, las obras de arte pasan a formar parte del público, que las visita como a un familiar cercano que se encuentra lejos.

Los museos de todo el mundo empezaron a organizar cada vez más exposiciones temporales que, pese a su alto coste, curiosamente se agotaron enseguida. La cantidad de museos interesantes aumentó y se hizo aún más complicado transformar todas las ideas brillantes en modelos de negocio sólidos y operativos.

Al mismo tiempo, los museos y las exposiciones demostraron que juegan un papel importante a la hora de atraer turistas a zonas más remotas, ciudades sin interés con cifras bajas de turismo y zonas industriales abandonadas. El gobierno y los promotores inmobiliarios comenzaron a incluir las propiedades culturales en sus planes de desarrollo. Con el patrocinio y la investigación del socio-economista estadounidense Richard Florida, autor del libro *The Rise of the Creative Class* ("El ascenso de la clase creativa"), se razonó y documentó que el aprovechamiento de la propiedad cultural llevaba a mejores ventas y alquileres de viviendas, comercios e industrias. El arte y la cultura constituían la nueva publicidad tras la burbuja inmobiliaria para impulsar las ventas y aumentar el valor de las propiedades; y funcionó. Por otra parte, los museos se hicieron conscientes de su valor económico y empezaron a trabajar en su demanda de edificios utópicos. Si el programa de exposiciones podía atraer visitantes, también podían hacerlo edificios emblemáticos. Se les encargó a Frank Gehry, Rem Koolhaas, Tadao Ando y Zaha Hadid el diseño de edificios tan representativos como los de Bilbao o Emiratos Árabes Unidos para enfatizar que merecía la pena visitar dichas ciudades, y no únicamente por el bien de la cultura.

Se fundaron en todo el mundo museos sin colecciones, no solo en Europa o en los Emiratos, sino especialmente en China. La falta de colecciones para llenar los museos recién construidos y la escasez de personal profesional dio lugar a un cambio en el mercado. Las obras históricas y de arte más destacadas se encontraban enormemente solicitadas como préstamos a los nuevos museos; sin embargo dichas obras eran necesarias



Fig. 8. Temporary BlockBuster Exhibition  
The Glasgow Boys photo by JAV.  
Fig. 8. Xxxxx

were commissioned to design the landmarks in for example Bilbao and the United Arab Emirates just to emphasize that a visit to the mentioned cities was worthwhile. And not only just for cultural sake.

All over the world, museums without collections were founded. Not only in Europe and the Emirates, but especially in China. The lack of collections to fill the newly build museums and the shortage of professional staff lead to a shift in the market. Art historical highlights were over asked as loans for the new museums, however, the highlights of the collections were needed to cater the hometown public as described above. This has led to an increase in price of the international loans, the sophisticated term for the rental fee of artworks and objects. Museums with collections decided to close down temporarily for redecoration purposes that were partly financed by the loan fees paid for their touring collection. For single artworks, such as Vermeer or Van Gogh, fees of one million euro are no exception.

Meanwhile in Europe, the starting point of the museum branch, museum buildings were improved and the exhibition rooms were equipped with improved or proper climate installations. Ready to receive bigger and better temporary exhibitions. This resulted in a growing number of attractive and fully equipped museums. At the same time, the public was spoiled with the best and most beautiful shows and presentations. A hunger for a Disney type of exhibitions, as part of the leisure and entertainment industry, arose. Short term decisions, leading to quick-win exhibitions with popular topics were made. Coca-Cola, Lego and other commercial brands entered the exhibitions spaces with family- exhibitions. BMW as a sponsor asked a museum if it could display their latest 7 series in the museum hall. Curators are still competing with marketing and sponsoring departments about the balance between content and promotion or pure entertainment.

Simultaneously, curators from different museums took a very smart decision. They started working together on a content base, and began to develop exhibitions together. Each museum being at least 400 kilometers apart, being the control area of a museum. This allowed the co-produced exhibitions to travel, to split the costs between the participants and still keep an international approach. After a long time, mid and long term projects were initiated and a more sustainable future of the museums was in scope. One of the key conditions between the cooperating museums is that they preferably need to be of the same size and that they spend similar financial means on exhibitions. Any co-production is likely to be effective between peers that team up if they have complementary skills and a drive to pull the exhibition project off the ground together. Inspiring presentations were the result of collaborations in Europe, and the larger public was able to enjoy the same or a similar exhibition in different museums. Maya's in Assen, Speyer and Alicante, all members of the European Exhibition Network (EEN) is a great example.

In case a museum cannot decide to participate in an exhibition from the start, it will almost never be part of the content team. Of course there is always a possibility to step in at a later stage. The benefits of sharing costs and knowledge resulting from research is still valid. The loan period of the objects will have to be reassured by the lenders and new deals can be made with transport companies and insurance businesses, not always leading to better results, to be honest. Buying and selling exhibitions is profitable for mu-

para satisfacer al público de la ciudad de origen, tal y como ya hemos descrito. Por este motivo, se ha producido un aumento en el precio de los préstamos internacionales, el sofisticado término para el alquiler de las obras y objetos. Los museos en posesión de colecciones decidieron cerrar temporalmente por motivos de reforma, que se financiaba en parte con el importe del préstamo de su colección. Para obras sueltas, como pueden ser un Vermeer o un Van Gogh, las tarifas no bajan de un millón de euros.

Mientras tanto, en Europa, la cuna de los museos, se reformaron los edificios, se equiparon las salas de exposición con instalaciones climáticas apropiadas y se prepararon para recibir exposiciones temporales más grandes y mejores. En consecuencia, se desarrollaron una cantidad creciente de museos atractivos y bien equipados. Al mismo tiempo, se mimaba al público con mejores exposiciones y preciosos espectáculos. Surgió un ansia por las exposiciones de tipo Disney, como parte de la industria del ocio y entretenimiento. Se tomaron decisiones a corto plazo que llevaron a la organización de exposiciones de rápidas ganancias sobre temas populares; Coca-Cola, Lego y otras marcas comerciales entraron en el espacio de exhibición con exposiciones familiares. BMW, como patrocinador, le pidió a un museo si podía exponer sus últimos 7 modelos en el vestíbulo del museo. Los conservadores continúan compitiendo con los departamentos de publicidad y patrocinio por el equilibrio entre contenido y promoción o puro entretenimiento.

Al mismo tiempo, los conservadores de diferentes museos tomaron una sabia decisión: comenzaron a trabajar juntos en una base de contenido y empezaron a desarrollar exposiciones de forma colectiva. Cada museo se encontraba al menos a 400 km de los demás, lo que se considera la zona de control de un museo. Esto permitía que las exposiciones coproducidas viajasen, los costes se separaban entre los participantes, y se mantenía un enfoque internacional. Con el paso del tiempo se empezaron a desarrollar proyectos a medio y largo plazo y empezó a vislumbrarse un futuro más sostenible para los museos. Una de las condiciones clave entre los museos colaboradores es que han de tener preferiblemente el mismo tamaño y un presupuesto similar para exposiciones. Cualquier coproducción entre compañeros tiene posibilidades de ser efectiva si se poseen habilidades complementarias y un deseo de poner en marcha la exposición conjuntamente. El resultado de estas colaboraciones en Europa fueron presentaciones inspiradoras que permitieron que un público más amplio pudiese disfrutar la misma exposición o una muy similar en diferentes museos. Un buen ejemplo de esto es el caso de Maya, que ha estado en Assen, Espira y Alicante, miembros de la European Exhibition Network (EEN).

Si un museo no decide participar en una exposición desde el principio, probablemente no pueda formar parte del equipo de contenido. Por supuesto, siempre existe la posibilidad de unirse en una fase posterior, puesto que también merecen la pena por los beneficios que se obtienen al compartir gastos y conocimientos de investigaciones. La entidad prestadora deberá confirmar el periodo de préstamo de los objetos; se pueden hacer nuevos tratos con compañías de transporte y negocios de seguros, aunque no siempre se obtienen mejores resultados, he de añadir. La compra y venta de exposiciones es beneficiosa para los museos, y algunos de ellos solo producen exposiciones de esta manera. Una forma específica de colaboración se centra en grupos de objetos de los museos participantes; si las colecciones de los museos contienen piezas similares, procedentes de diferentes países, entonces tienen

seums and some museums are only producing exhibitions in this way. A specific form of cooperation is centered around an object-pool of the participating museums. If collections of museums contain similar pieces, originating from the different countries, they can potentially be the basis of an exhibition on their own. This presentation can travel to the participating museum and give international context to the home collection. Mummies was such an exhibition that consisted of the Bog-people from the Netherlands, the scientific collection of mummies from Mannheim and the crypt mummies from Hungary and others. Each location could add additional mummies to support the local story line, contextualizing the core of the presentation in the best way.

Independent curators realized that this method of working implicated that they too can be part of the team. As long as they have their expertise, they can even develop exhibitions on their own. By promoting and sharing their portfolio, it is possible create the same exhibition for different venues and travel the world with their ideas. Travelling independent curators joined forces and became exhibition agents. While fine tuning the offered exhibition the developed turnkey projects and fully relieve museums. Of course against a fee for the agent.

The European Exhibition Network (EEN) is one step ahead in the efficiency competition among museums. Members gather twice per year to exchange their exhibition ideas and to form teams that co-create. It is my absolute believe that its content oriented exhibitions and research of the permanent collections will lead to an interesting future program with a sustainable scope for the participants. I hope that we will keep our forward position in the coming years and that we will develop our strategy and vision further since the world around continues to change in a rapid pace.

el potencial para constituir una exposición por sí mismas. Dicha presentación puede viajar al museo participante y proporcionarle un contexto histórico a la colección local. Tal fue el caso de Momias, una exposición conformada por las gentes del pantano, procedentes de los Países Bajos, la colección científica de momias de Mannheim y las momias de las criptas de Hungría, entre otras. Cada localización pudo añadir momias adicionales para apoyar la línea narrativa y contextualizar así la esencia de la presentación lo mejor posible.

Algunos conservadores particulares se dieron cuenta de que este método de trabajo implicaba que ellos también podían formar parte del equipo. Siempre y cuando tengan experiencia, pueden desarrollar exposiciones por sí mismos; es posible crear una misma exposición para diferentes ubicaciones y viajar por el mundo con sus propuestas mediante la promoción de su portfolio. Algunos conservadores particulares itinerantes unieron fuerzas y se convirtieron en agentes de exposiciones: se encargaban de preparar la exposición propuesta y de desarrollar proyectos "llave en mano", liberando a los museos de toda carga. Eso sí, a cambio de una tarifa para el agente por el servicio.

La European Exhibition Network (EEN) va un paso por delante en la competencia eficiente entre museos. Sus miembros se reúnen dos veces al año para intercambiar ideas de exposiciones y para formar equipos y colaborar. Estoy absolutamente convencida de que sus exposiciones basadas en contenido y su investigación de las colecciones permanentes darán lugar a un interesante futuro programa con unas metas sostenibles para los participantes. Espero que sigamos progresando en los años venideros y que desarrollemos una estrategia y perspectiva con miras al futuro que se adapte a este mundo cambiante.

Fig. 9. Traveling Mummie exhibition incl Mummie-pool photo by JAV.  
Fig. 9. Xxxx



## How to find an exhibition theme. Using the example of the Historical Museum of the Palatinate (Speyer, Germany)

**Lars Börner / Simone Heimann**

*Historical Museum of the Palatinate, Speyer (Germany)  
Museo de Historia del Palatinado. Espira (Alemania)*

## Buscando un tema de exposición. El ejemplo del Museo Histórico del Palatinado (Espira, Alemania)

*Speyer is no metropolis – it has around 50,000 inhabitants – but nonetheless, those who have visited it, come back to see it again and again. This is not just due to the impressive imperial Cathedral that was built in the High Middle Ages, which is, of course, a great magnet for cultural tourists, but also because of the Historical Museum of the Palatinate and the exciting diversity of its exhibitions. Attracting several hundreds of thousands of visitors a year, the Historical Museum of the Palatinate has for many years established itself as one of southwestern Germany's most renowned exhibition centers. Geographically, Speyer is located in a large conurbation that includes Heidelberg and Mannheim; however, it draws visitors from other relatively nearby centres such as Frankfurt and Basel. (Fig.1).*

As you can notice, in museums all over the world, more and more exhibitions devoted to a single topic presented over a limited period of time. However, when it comes to these spe-

*Espira (Speyer en alemán) no es una gran metrópolis – ronda los 50.000 habitantes-, pero, sin embargo, los que la visitan siempre regresan una y otra vez; esto no se debe exclusivamente a la impresionante catedral imperial construida en la Alta Edad Media, que evidentemente constituye un gran atractivo para el turismo cultural, sino también al Museo Histórico del Palatinado y a la fascinante diversidad de sus exposiciones. Con cientos de miles de visitantes al año, el Museo Histórico del Palatinado se ha consolidado con el paso de los años como uno de los centros de exposiciones más renombrados del suroeste de Alemania. Geográficamente, Espira forma parte de una gran aglomeración urbana que incluye Heidelberg y Mannheim; no obstante, atrae visitantes de otras ciudades cercanas como Frankfurt y Basilea. (Fig.1).*

Como se puede observar, se han presentado en museos de todo el mundo una creciente cantidad de exposiciones dedicadas a un tema específico en un determinado periodo de

cial exhibitions, questions can be asked regarding museums and the decision-making involved in selecting a topic. What should or should not be shown? Are there sensible strategies that can be called upon or should one do as one pleases? What is involved in the decision-making process? In this article we will attempt to make clear our thoughts on the subject at hand with examples from practical work experience.

The Historical Museum of the Palatinate is a multi-branched institution and present permanent exhibitions devoted to prehistory, the Middle Ages and the Modern Age, as well as a thematic exhibition dedicated to wine. Highlights of our collections are the unique Golden Hat of Schifferstadt, the world's oldest wine, and the burial crowns of the medieval Salian emperors. (Fig.2).

All age groups are catered to in our museological concept, with special focus on families and young people. For many years now, the Historical Museum of the Palatinate has featured space especially set aside for young people with the very successful Young Museum, which welcomes the smallest, the small as well as the fully grown. A central element of our exhibition concept is the inclusion of interactive elements that deliver activity-oriented experiences. The Young Museum invites the visitor to approach and better apprehend the world we live in through their mind, their heart and their bare hands. (Fig.3).

For over 20 years the Historical Museum of the Palatinate has been presenting large-scale international exhibition projects. Through these exhibitions we welcome on average 250,000 visitors annually. This places us amongst the most-frequented museums in Germany. In recent years, Germany's over 6,000 museums have attracted an average total of 110 million visitors annually. Of this figure, 75 million visitors frequented museums that offered special exhibitions; in other words these institutions wished to increase

tiempo. Sin embargo, al hablar de estas exposiciones temporales surgen ciertos interrogantes sobre los museos y las decisiones que han de tomarse a la hora de elegir un tema. ¿Qué debería y qué no debería mostrarse? ¿Existe alguna estrategia sensata a seguir o debería hacer cada uno lo que le plazca? ¿Qué factores influyen en la toma de decisiones? A lo largo de este artículo trataremos de exponer nuestra opinión sobre esta materia a través de ejemplos de nuestra experiencia laboral práctica.

El Museo Histórico del Palatinado es una institución multi-ramificada que presenta exposiciones permanentes sobre prehistoria, la Edad Media y la Edad Moderna, así como una exposición temática dedicada al vino. Lo más destacado de nuestras colecciones son el singular Sombrero dorado de Schifferstadt, el vino más antiguo del mundo y las coronas funerarias de los emperadores salios medievales. (Fig. 2).

Con nuestro concepto museológico tratamos de satisfacer a grupos de todos los rangos de edad, y nos centramos en especial en las familias y en los jóvenes. Durante muchos años, el Museo Histórico del Palatinado ha ofrecido un espacio especialmente reservado para gente joven, el efectivo Museo Joven, que acoge tanto a adultos como a los más pequeños. Un elemento central de nuestro concepto de exposición es la inclusión de elementos interactivos que ofrecen diferentes experiencias a través de actividades. El Museo Joven invita al visitante a aproximarse y comprender mejor el mundo en el que vivimos a través de la mente, el corazón y las propias manos. (Fig.3).

Durante aproximadamente 20 años el Museo Histórico del Palatinado ha presentado proyectos de exposiciones internacionales a gran escala. A lo largo de estas exposiciones recibimos una media de 250.000 visitantes anuales, lo que nos sitúa entre los museos más frecuentados de Alemania. En los últimos años, los 6.000 museos de este país han atraído un



Fig. 1. Historical Museum of the Palatinate  
Fig. 1. Museo de Historia del Palatinado.

their attractiveness by staging special exhibitions. In this timeframe, the number of special exhibitions amounted to 9,000, although not all of these exhibitions had the quality of a large-scale international special exhibition. Additionally, there were around six million visitors who frequented pure exhibition spaces – spaces that are dedicated purely to presenting special museological exhibitions and have no permanent collections of their own. Most of the special exhibitions are art exhibitions, a distant second cultural-historical exhibitions, followed by historical-archaeological and exhibitions that combine genres. These figures illustrate the large market for special exhibitions that Germany has to offer.

And still it must be asked how one can acquit oneself in this marketplace and make the right decisions for the future of their museum? Why is this important? Can't one just come up with exhibition ideas that interest the individual? For instance, an idea based on one's current academic research? Of course this is an option for those who are not under any other constraints, for those who are not forced to consider economic factors. Unfortunately however, the reality for museums such as ours and many others is much different. The Historical Museum of the Palatinate is a foundation of public law, and not a fully state-funded institution or a private endeavour; thus in contrast to some other museums, we are quite dependent on revenues generated from our own exhibitions. However, this is not the only factor that determines the selection of our exhibition subjects.

Again, the question can be asked: how does one reach the right decision when picking the choice of subject? A fundamental criterion is of course the museum's profile. An art museum, for example, would not present an exhibition devoted to an archaeological excavation in the Middle East. There are museums that are very narrow and intensive, pre-

total de 110 millones de visitantes por año; de esta cifra, 75 millones visitaron museos que ofrecían exposiciones temporales, lo que quiere decir que estas instituciones han tratado de aumentar su atractivo mediante exposiciones temporales. En el mencionado periodo de tiempo, la cantidad de exposiciones temporales ascendía a 9.000, aunque no todas ellas tenían la calidad de una exposición internacional a gran escala. Asimismo, también había alrededor de 6 millones de visitantes que frecuentaban espacios puramente de exposición, es decir, lugares dedicados exclusivamente a la presentación de exposiciones museológicas temporales y que no poseen colecciones permanentes propias. La mayoría de las exposiciones temporales son de arte; en un lejano segundo lugar se encuentran las exposiciones histórico-culturales, seguidas de las histórico-arqueológicas y de las que combinan géneros. Estas cifras constituyen una muestra del vasto mercado de exposiciones temporales que ofrece Alemania.

Aun así hay que preguntarse cómo puede uno desenvolverse en este mercado y tomar las decisiones correctas para el futuro de su museo. ¿Por qué es esto importante? ¿Acaso no puede alguien sugerir ideas para una exposición sobre algo que le resulte de interés? Por ejemplo, una idea basada en una investigación académica. Por supuesto que esto es una opción para aquellos que no se encuentran limitados, para aquellos que no han de tener en consideración aspectos económicos. Sin embargo, por desgracia la realidad para museos como los nuestros y muchos otros es bastante diferente. El Museo Histórico del Palatinado es una fundación de derecho público y no una institución totalmente financiada por el estado o por una empresa privada; en contraposición a otros museos, nosotros somos bastante dependientes de los ingresos que generan nuestras propias exposiciones. Sin embargo, este no es el único factor que determina la elección de nuestros temas de exposición.



Fig. 2. Golden Hat of Schifferstadt.  
Fig. 2. Sombrero dorado de Schifferstadt.



Fig. 3. Playmobil exhibition.  
Fig. 3. Exposición de Playmobil



senting special exhibitions stemming from their own collections and departments, for example from archaeology or art departments. Additionally, there are also museums that are very broad and expansive, given to offering a wide range of thematically-varied special exhibitions. Both types have their own validity, but it is very important that an institution remains consistent to its profile, and that there are no changes to this profile without cause. As it pertains to special exhibitions, the Historical Museum of the Palatinate concentrates on cultural-historical and archaeological subjects across a broad geographical and chronological range, and is partial to subjects that lend themselves to family exhibitions. Additionally we offer frequent photographic exhibitions. (Fig.4).

As it pertains to decision-making, besides understanding the museum profile itself, there is also a simple organizational tool that is of great importance. An exhibition calendar, in which future exhibition topics have been noted, is tremendously helpful towards attaining structure, especially when the museum offers a diverse range of subjects. Keeping to our profile, we have managed to attract a broad core audience, but we are careful in serving the interests of our regular visitors by turns. Naturally, an exhibition calendar that is planned for the long-term also affords a certain degree of planning security. Furthermore, it is, with respect to possible cooperation agreements with other partners, advantageous, providing longer lead times in project management.

The viability of a subject that is being mulled over for selection is also something that must be considered; predicting what must be spent in terms of production costs must be squared with expected revenue. A subject should not just have the potential to bring the money invested in it back in revenue, but should also have the potential to generate a surplus, which in our case can be recorded in our annual budget's revenue column.

Podemos plantear de nuevo el mismo interrogante: ¿cómo podemos tomar la decisión correcta cuando elegimos un tema? Un criterio fundamental es, por supuesto, el perfil del museo. Un museo de arte, por ejemplo, no presentaría una exposición sobre una excavación arqueológica en Oriente Medio. Algunos museos son muy restrictivos y exhaustivos, y presentan exposiciones temporales procedentes de sus propias colecciones y departamentos, por ejemplo, de los departamentos de arqueología o arte. Asimismo, también existen museos muy vastos y generales, y que ofrecen una amplia variedad de exposiciones temporales de todo tipo de temáticas. Ambas modalidades son válidas, pero es muy importante que una institución mantenga un perfil consistente y que no lo cambie sin una buena causa. En lo concerniente a las exposiciones temporales, el Museo Histórico del Palatinado se centra en temas histórico-culturales y arqueológicos en un amplio rango geográfico y cronológico, y tiende a la elección de temas que puedan resultar atractivos para las familias. De forma adicional, también ofrecemos con cierta frecuencia exposiciones de fotografía. (Fig. 4).

En lo referente a la toma de decisiones, además de analizar el perfil del museo, existe también una sencilla herramienta de organización que resulta de gran importancia. Un calendario de exposiciones, donde se anotan los temas de las exposiciones venideras, es de tremenda ayuda para lograr una estructura, en especial cuando el museo ofrece una amplia variedad de temas. Siendo fieles a nuestro perfil, hemos conseguido atraer a un amplio público objetivo, aunque somos cuidadosos al mantener el interés de nuestros visitantes asiduos. Naturalmente, un calendario de exposiciones con una planificación a largo plazo también permite cierto grado de seguridad organizativa. Por añadidura, resulta ventajoso con respecto a posibles colaboraciones y acuerdos con otros socios, además de proporcionar más tiempo para la gestión de los proyectos.

Fig. 4. Placard of The Maya exhibition.  
Fig. 4. Cartel de la exposición sobre los mayas.



Still even when we are under pressure to turn profits, it does not mean that we are only interested in presenting blockbuster exhibitions that we know will fascinate the public and bring them in throngs to our museum. Two examples for such blockbusters are our exhibition “Titanic. Real Finds – True Fate” (2014/2015) with more than 200,000 visitors and the Young Museum’s totally different exhibition from 2014 “40 Years of Playmobil”, which attracted a total of 211,000 visitors, making it a true crowd-puller, and the most successful exhibition in all of Germany in 2014!

At the same time it is also very important that we search out subjects suitable for an exhibition taken from current academic research. This sounds naturally a great deal more complex and unwieldy. In 2012 the Egyptian Museum Turin was our guest, as we were the first to show Germany the masterpieces from their museum. A central emphasis of the Egyptian Museum Turin’s collection pertains to the burial finds from the Assiut necropolis; and it is there, when the political situation allows, that scientists from the University of Mainz and the University of Berlin, continue to excavate and research. The distance from Speyer to Mainz is very short and amounts to a car drive of an hour, and this proximity allowed for extremely close collaboration with the colleagues from Mainz. Many young Egyptologists from Mainz and Berlin were able to publish their research in the exhibition catalogue – a win-win situation for both parties, and of great interest to the public. This exhibition also allowed us to merge our two chief forms of exhibition, melding a cultural-historical/archaeological exhibition with a subject appropriate for a family exhibition, in turn allowing us to attract a large segment of our core audience.

Just by themselves, these few examples taken from the last three years show that subjects can be selected from a wide spectrum. And now we can approach the question

La viabilidad del tema en cuestión también es algo que se debe considerar; es necesario predecir qué se va a gastar en los costes de producción para cuadrarlo con lo que se espera ingresar. El tema no debería tener solamente el potencial de recuperar el dinero invertido, sino que debería también ser capaz de general un beneficio, que en nuestro caso se registraría en nuestra columna presupuestaria de ingresos anuales.

Incluso si estamos presionados para lograr beneficios, esto no implica que nos interese exclusivamente presentar una exposición que sea un exitazo y que sepamos que fascinará al público y atraerá multitudes a nuestro museo. Dos ejemplos de dichos éxitos son nuestra exposición “Titanic: hallazgos reales, una muerte certera” (2014/2015) con más de 200.000 visitantes, y la exposición totalmente diferente del Museo Joven “40 años de Playmobil”, en 2014, que atrajo a un total de 211.000 visitantes, convirtiéndose en un auténtico atractivo para las multitudes y en la exposición con más éxito de toda Alemania en el 2014.

Al mismo tiempo, también es de vital importancia buscar materias que permitan organizar una exposición basada un estudio académico actual. Esto parece mucho más complicado y difícil de realizar. En 2012 el Museo Egipcio de Turín fue nuestro huésped, puesto que fuimos los primeros en Alemania en mostrar las obras maestras de su museo. Una de las partes más destacadas de su colección es la referente a los hallazgos funerarios de la necrópolis de Assiut, y es ahí, cuando la situación política lo permite, donde científicos de la Universidad de Maguncia y de la Universidad de Berlín continúan la excavación y la investigación. La corta distancia entre Espira y Maguncia se puede recorrer en tan solo una hora de coche, y esta proximidad ha permitido una estrecha colaboración con los compañeros de Maguncia. Muchos jóvenes egiptólogos de Maguncia y Berlín tuvieron la oportunidad de publicar sus investigaciones en el catálogo de la exposición,

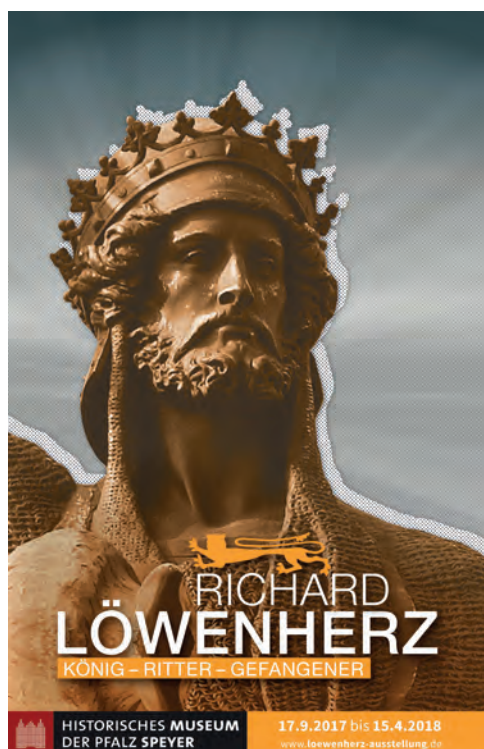


Fig. 5. Placard of the Richard the Lionheart exhibition

Fig. 5. Cartel de la exposición Ricardo Corazón de León.

posed at the very beginning of this presentation – how does one decide on suitable exhibition subjects?

In order to keep presenting exhibitions that derive from current research it is incredibly important to stay in constant contact with colleagues from universities and various research institutes. Who is currently working away and researching an interesting topic that promisingly lends itself to an exhibition? The route to developing an exhibition can also travel the other way around, with interest stemming from the researchers themselves, who are searching out a museum that is ready and capable of realizing the exhibition. Sometimes the subjects come from outside the museum and just need to catch our attention. (Fig.5).

Some subjects are also attractive for political reasons and derive from regional or federal politics. When political will is at play, then there is very little that a museum can do, other than to deal with the subject. At times the subject for an exhibition seems to be thrust upon the museum. Anniversaries and jubilees are also important factors in selecting an exhibition topic, as they provide a highly-visible opportunity to celebrate or commemorate an event.

The problem associated with an exhibition devoted to a certain anniversary is that your museum is probably not the only one that came up with this bright idea. One should be aware of this, and a museum can work in concert with other museums to prepare a series of exhibitions. But in the end, the various museums are still fighting for a limited number of visitors who are interested in this particular subject.

Still a place or location can also be a wonderful supplier of exhibition ideas. The second-best argument that one can muster in response to the question “Why are you presenting this exhibition right now?” after the commemoration of an anniversary is always to state that the exhibition in question has connections to the location.

In any event, politically motivated subjects, ideas stemming from current research or corresponding with particular anniversaries, are not in and of themselves sufficient to select an exhibition subject. Subjects that allow themselves to be connected to the location are also nearly endless. Actively, one has to search out subjects him- or herself to convert them into attractive exhibition concepts. Museums can work internally towards the goal of finding future topics by setting up work groups dedicated to this task, searching, compiling, and presenting prospective ideas. Interesting ideas can also spring from networking with other museums. This is a particularly important point. Networking by itself is not just important in coming up with potential ideas for one’s own institution, it also provides a glimpse into what the “competition” are planning for the next couple of years. There is perhaps nothing as frustrating as two museums, from the same region, perhaps from neighbouring cities, offering the same or very similar subjects to the public. Additionally, there are also international third-party suppliers who offer museums exhibition subjects.

In planning exhibitions, we strive continuously to appeal to different target groups, and are not satisfied to just cater to the classically educated middle class over 60 years of age, who are affluent and have a lot of free time. Rather we want to attract children and young people to our museum, invite families so that they can discover historical narratives together, and beyond this, we want to welcome citizens of Speyer and the Palatinate, so that they can engage with the history of their region again and again.

una situación beneficiosa para ambas partes y de gran interés para el público. Esta exposición también nos permitió fusionar nuestros dos estilos principales de exposición, dando lugar a una exposición histórico-cultural/arqueológica con un tema apropiado para familias y que nos permitía a su vez atraer a una gran parte de nuestro público objetivo.

Estos ejemplos de los últimos tres años son una muestra de la amplia variedad de temas entre los que se puede elegir; ahora ya podemos abordar la pregunta que hemos planteado al principio de esta presentación: ¿cómo decidir el tema adecuado para una exposición?

Para poder seguir presentando exposiciones derivadas de investigaciones actuales resulta de vital importancia estar en contacto permanente con compañeros de universidades e instituciones de investigación varias. ¿Quién está trabajando e investigando algún tema interesante y prometedor que pueda mostrarse con una exposición? El camino para desarrollar una exposición también puede ir a la inversa, en caso de que sean los investigadores los que se interesan y buscan un museo que sea capaz de organizar una exposición. En ocasiones los temas nos llegan de sujetos externos al museo, o solo necesitan captar nuestra atención. (Fig. 5).

Algunos temas resultan atractivos por razones políticas y se derivan de la política regional o federal. Cuando la voluntad política está en juego, poco puede hacer un museo que no sea abordar dicha materia. A veces parece que el tema se impone en el museo. Los aniversarios y jubileos también son factores importantes en la selección de la temática, puesto que proporcionan una oportunidad notable para celebrar o conmemorar un evento. El problema que puede asociarse con una exposición dedicada a un aniversario específico es que probablemente su museo no sea el único al que se le haya ocurrido la misma genial idea. Debemos ser conscientes de esto para que nuestro museo trabaje en conjunto con otros museos para preparar una serie de exposiciones; no obstante, téngase en cuenta que, en definitiva, se trata de los distintos museos luchando por una cantidad limitada de visitantes interesados en este tema en particular.

También un lugar o ubicación pueden ser una fantástica fuente de inspiración. El segundo mejor argumento a la pregunta “¿por qué presenta esta exposición justo ahora?” tras la conmemoración de un aniversario es afirmar siempre que la exposición en cuestión está relacionada con la ubicación.

En cualquier caso, los temas motivados por asuntos políticos y las ideas procedentes de investigaciones contemporáneas o que se correspondan con aniversarios particulares no son por sí mismos razón suficiente para elegir el tema de una exposición. Los temas que permiten relacionarlos con la ubicación son también casi ilimitados. Uno ha de buscar activamente temas para convertirlos en conceptos de exposición atractivos. Otra forma de trabajo interna en el museo que se emplea para la búsqueda de futuros temas consiste en la creación de grupos de trabajo dedicados específicamente a esta tarea que se encarguen de buscar, recopilar y presentar ideas prospectivas. También pueden surgir ideas interesantes a través de la conexión con otros museos; este es un factor especialmente importante, puesto que las redes de contactos no son solamente importantes para presentar ideas potenciales para la propia institución, sino que también permite entrever lo que tiene planificado la “competencia” para los próximos años. Puede que no haya nada más frustrante que dos museos de la misma región, o incluso de dos ciudades vecinas, que ofrezcan al público el mismo contenido o uno muy similar. Por añadidura, también existen terceros

Finding a subject for an exhibition is without a doubt a good starting point, but already the next question must be asked: what should the exhibition be titled? An innocent enough and entirely justified question, and yet it can take months and many meetings until a suitable title can be found.

The factors that one must consider in finding a title are very similar to those that must be weighed up in selecting a subject. What audience are we trying to reach? What should the title convey? Does the title reflect the real content of the exhibition? The title is simultaneously a promise of what one should expect from the exhibition, arousing the interest of the visitor, and at the same time it must function practically, appearing on the exhibition poster and other media for example.

We have seen that there are many ways to select the subject matter of an exhibition and many factors that have to be considered. Does a prospective subject fit the museum's profile? Would the subject in question fit into the structure of the exhibition calendar? Is the subject at all suitable for an exhibition? And would an exhibition of the subject be financially implementable? When it comes to the decision making process, it is always advisable to anticipate the wishes of those visitors who have already frequented our museum. We are especially aware of the interests of our visitors and how these would dovetail with future subjects for special exhibitions. Through the constant evaluation of our clientele over the years, we are able to predict the viability of planned exhibition subjects quite well.

This is especially helpful when it comes to predicting the visitor numbers for planned exhibitions. Coming up with these visitor numbers, allows us to predict revenues generated by ticket sales, a factor that greatly determines budgeting, thus illustrating an important criterion as to whether an exhibition topic is viable or not.

One can see that this subject is rather complex, necessitating individual strategies suitable for the individual needs of the institution in question. As it pertains to our museum, we have determined that a healthy mix is an appropriate strategy. Internally, we come up with suggestions for exhibition subjects in work groups, while at the same time gladly networking with other networks, and keep an open mind when it comes to exhibition opportunities offered from third parties. Flexibility is especially important!

proveedores internacionales que ofrecen contenidos de exposiciones para museos.

Cuando planificamos las exposiciones, nos esforzamos continuamente por atraer a diferentes públicos objetivo y no nos conformamos con satisfacer a la tercera edad de clase media educada, un público acomodado con mucho tiempo libre. Tratamos más bien de atraer a nuestro museo a niños y jóvenes, invitar a familias a descubrir juntas la historia y, además, esperamos acoger a los ciudadanos de Espira y del Palatinado para que se vinculen a la historia de su región una y otra vez.

Encontrar un tema para la exposición es sin duda un buen punto de partida, pero enseguida se plantea la siguiente pregunta: ¿cómo la titulamos? Una pregunta inocente y totalmente justificada y, sin embargo, pueden transcurrir meses y muchas reuniones hasta encontrar el título apropiado.

Los factores que se han de tener en cuenta para decidir un título son muy similares a los que se han sopesado para la elección del tema. ¿Qué clase de público queremos atraer? ¿Qué debería expresar el título? ¿Refleja el contenido real de la exposición? El título es una promesa de lo que cabe esperar de la exposición y que despierta el interés del visitante, y a la vez debe resultar eficaz y aparecer en el cartel de la exposición y en los medios de información, por ejemplo.

Ya hemos visto que hay numerosas maneras de seleccionar la materia de una exposición y que hay muchos factores que tener en cuenta. ¿Se ajusta un tema prospectivo al perfil del museo? ¿Encajaría dicho tema en la estructura del calendario de exposiciones? ¿Es un tema adecuado para una exposición? ¿Sería económicamente viable realizar tal exposición? Durante el proceso de toma de decisiones es siempre recomendable anticiparse a los deseos de aquellos visitantes que ya han frecuentado el museo; por ello, nosotros tenemos en cuenta los intereses de nuestros visitantes y de qué forma podrían encajar con futuras exposiciones. A través del análisis continuo de nuestra clientela a lo largo de los años somos capaces de predecir con bastante exactitud la viabilidad de los temas de exposiciones temporales.

Esto resulta de gran utilidad a la hora de realizar una predicción del número de visitantes que tendrán las exposiciones temporales. Estas predicciones nos permiten pronosticar los ingresos que se generarán de la venta de entradas, un factor determinante para el presupuesto y un criterio esencial para conocer la viabilidad de un proyecto.

La complejidad del asunto resulta evidente y requiere la aplicación de estrategias individuales adecuadas para las necesidades particulares de la institución en cuestión. En lo concerniente a nuestro museo, hemos llegado a la conclusión de que la estrategia apropiada consiste en una buena combinación; por un lado trabajamos en grupos de forma interna para encontrar sugerencias de temas de exposición y, al mismo tiempo, colaboramos gustosamente con otros contactos y mantenemos la mente abierta a las oportunidades que se nos presenten de terceras partes: la flexibilidad es de vital importancia.

## Exhibition design in archaeological museums. The dialectics between objects and technical means

### Conservation aimed at heritage and dissemination

*Archaeological museums of a certain size, on the whole, house an endless number of artefacts of varying conditions. There are so very many that it is not hard to imagine how a large number of them remain untouched for decades. For example, common material items retrieved during excavations undertaken some time ago and which, due to a lack of appropriate methodology, provide little information. Or those items which have not infrequently been uncovered during the extensive work undertaken in more recent times on urban plots and which now, due to a lack of means and time, are hardly researched at all and end up being listed on a simple inventory and being sentenced to life on a shelf or in compact storage.*

Nothing may be said in objection because the main reason for 'conserving' is to use all such finds in order to create a legacy for generations to come. If they are really of any interest, they will survive rejection and, one day, have their

Jorge A. Soler Díaz / Jose Luis Menéndez Fueyo / Teresa Ximénez de Embun Sánchez

MARQ. Museo Arqueológico de Alicante (España)

MARQ. Archaeological Museum of Alicante. (Spain)

## Sobre el diseño expositivo en museos arqueológicos. Dialéctica entre objetos y medios técnicos

### Conservar para legar y también para difundir

*De modo general los museos arqueológicos de cierta entidad recogen un sinfín de artefactos en diferente estado. Son tantos, que no es difícil imaginar que un alto porcentaje apenas se manipularán durante décadas, pensando por ejemplo en esos elementos materiales comunes procedentes de excavaciones planteadas en el pasado que, por falta de método, apenas aportan información, o en esos otros, no excepcionales que se ingresan, a resultas de las enormes y recientes intervenciones en solares urbanos que ahora por falta de medios y tiempo apenas llegan a investigarse, quedando relacionados en un somero inventario, para estar condenados a la estantería o el compacto de por vida.*

Nada que objetar, porque el principal sentido de "conservar" es el de legar a las generaciones venideras todos esos vestigios que, de tener realmente algún interés, sobrevivirán al espurgo y encontrarán su momento para vivir la gloria de

moment of glory on display in a cabinet. The selection process which leads to an object being systematically included in a catalogue prior to being presented may be determined by the methodological programme itself which those responsible for the collections (curators, technicians and restorers) apply. It's important to know what long-standing institutions have stored and they are not always fortunate with the technical and human resources they are provided with. The axiom is clear: in order for a museum to function correctly, it requires means and specialised personnel. Quite the contrary to what society generally believes, in this second decade of the XXI century, for many institutions, this is far from reality. Many are considered contemporary because they have adopted modern-day criteria when setting up their permanent exhibition but, in many aspects, these are condemned to becoming static containers.

This is because the refurbishments which Spanish museums have undergone over the last few decades have, to a great extent, centred around the most attractive aspects. In other words, the actual permanent exhibition itself, for which object selection criteria has been the priority. This replaced the paradigm which, in wanting to show everything, turned permanent exhibitions into storerooms for visitors. With greater or lesser success, design has found its place. The results are always better when the project involves a team of experts rather than just in-house staff supported by tradespeople, as was common not so long ago. Graphics on panels, interactive audiovisual materials and other resources which, in the early XXI century, became commonly denominated 'new technologies' have turned into support elements which, accompanying samples of objects which are organised based on themes, mean that disciplines, such as education, which are inherent to the role of museums, can be developed.

The problem is that this has not been accompanied by essentials from other areas that affect how a museum functions. Perhaps because conservation is perceived to be less attractive and, often incorrectly, less profitable, its activities have not always benefited from a similar renovation process. We have had the opportunity to see this for our-

su muestra en una vitrina. En el hecho selectivo que hace que un objeto alcance su inclusión en el catálogo sistemático, como paso previo a su presentación, puede estar el propio del programa metódico que los responsables de las colecciones -conservadores, técnicos y restauradores- aplican, ante el deber de conocer lo que custodian instituciones de largo recorrido y en su devenir no siempre beneficiadas por los vientos que proporcionan medios técnicos y humanos. El axioma es fácil de entender "para que el museo desarrolle una correcta actividad necesita medios y personal especializado", algo que contrariamente a lo que socialmente se percibe, en la segunda década del s. XXI está lejos de resolverse en muchas instituciones, algunas de ellas intuitivas contemporáneas por haber realizado con criterios de nuestra época la exposición permanente, pero en muchos aspectos, condenadas a ser contenedores estáticos.

Y ello, porque en buena medida, la renovación que ha afectado a los museos españoles en las últimas décadas se ha centrado en la parte más atractiva, esto es, la propia de la exposición permanente, donde ha primado un criterio de selección de objetos, superando ese paradigma que, queriendo enseñarlo todo, hacía concebir la muestra permanente como un auténtico almacén visitable. Con mayor o menor fortuna el diseño ha encontrado su lugar, siempre con mejores resultados cuando se ha contado con profesionales especializados y no sólo con la plantilla interna apoyándose en oficios, como no hace tanto era lo más común. Los elementos gráficos contenidos en los paneles, audiovisuales interactivos y otros recursos vinculados a lo que al inicio del siglo XXI se convenía en denominar "nuevas tecnologías" se han convertido en apoyos que, acompañando muestras de objetos ordenados temáticamente, permiten el desarrollo de disciplinas inherentes a la función de los museos como la didáctica.

El problema es que ese desarrollo no se ha visto acompañado por ese imprescindible de las otras áreas que afectan el funcionamiento de la institución museística. Será porque se perciba la conservación menos vistosa y, de manera harto errónea, rentable, sus actividades no en todos los casos han disfrutado del mismo proceso de renovación, algo que de primera mano hemos podido comprobar no sólo en museos de nuestro entorno sino también en el marco europeo, en las ins-

**Fig. 1.** The first exhibition at the Archaeological Museum of Alicante, launched in 1932, covered the entire archaeological and artistic heritage of the Deputation of Alicante. MARQ graphics archive.

**Fig. 1.** El primer montaje del Museo Arqueológico de Alicante, inaugurado en el año 1932, recogía todo el patrimonio arqueológico y artístico de la Diputación de Alicante. Archivo Gráfico MARQ.



selves, not only in the museums around us but also on a European scale in the museums we have got to know through participation in European Projects, when following European Museum Forum events, or because we have played a part in the European Exhibition Network which brings us together here. This may be because such renovation, unlike in the Regional Archaeological Museum of Madrid (MAR) or the Archaeological Museum of Alicante (MARQ), is not based on a global project covering the entire institution. It may also be due to the pressures of limited finances, the absence of specialised staff and the difficulties inherent in making politicians understand the need to implement and improve these areas. As a result, priority has been given to a profitable permanent arrangement which, following the official opening and when 'back to normal', rather than undergoing balanced development, becomes outdated and ends up going back to the bare minimum.

Within such a panorama and trend, the results of effort spent exclusively on the renovation of the exhibition itself quickly end up becoming obsolete. One of the first signs of this are outdated technological means. This includes everything which, to some extent, can negatively affect development of the institution itself. This is evident in the negative impact of audiovisual material because the projector itself is outdated or, what's worse, the format is outdated.

Necessary investment can only be obtained through efficient management. It must take a balanced view of the museum as an entity which promotes activities that are linked to conservation, research and dissemination whilst aiming to inform the public of the results of a significant part of its work. Whether based on such success or on social acceptance, this helps politicians to understand the importance of the institution and provide it with the means to develop both internal and external programmes. There are many possible strategies but, without a doubt, the creation of a suitable temporary exhibition programme can help to turn museums into living entities which are attractive to the public, are profitable for politicians and which are efficient across the board.

tituciones museísticas que hemos podido conocer por haber participado en proyectos europeos, seguido los certámenes del *European Museum Forum*, o disfrutar de la red *European Exhibition Network* que aquí nos reúne. Posiblemente porque la renovación a diferencia del MAR (Museo Arqueológico Regional de Madrid) o del MARQ (Museo Arqueológico de Alicante) no se sostiene en un proyecto global que afecte a toda la institución museística, y porque, pesando limitaciones de índole presupuestaria, no disponiéndose de plantillas especializadas y resultando más difícil hacer ver a los gestores políticos la necesidad de implementar y mejorar esas áreas, se ha optado por ejecutar un en primera instancia rentable montaje permanente, que luego, superado el evento de la inauguración y recuperada la "normalidad", por no quedar firmemente sustentado en un equilibrado desarrollo, envejece y vuelve a reducirse a mínimos

En ese panorama y dinámica, es fácil que muchos casos pronto queden obsoletos los resultados de esfuerzos sólo invertidos en la renovación de la parte expositiva, algo de lo que es primer síntoma el envejecimiento de los medios tecnológicos; todo lo que en cierta medida puede poner en crisis el desarrollo de la misma institución, tan evidente en el mal efecto de un producto audiovisual a causa del envejecimiento de proyector o, de lo que es peor, de su formato.

La necesaria inversión sólo se consigue disponiendo de una gestión eficaz que de manera cabal contemple al Museo como un ente que promociona acciones vinculadas a la conservación, investigación y difusión, tratando de dar a conocer al público los resultados de buena parte de sus actividades y, desde ese éxito o aceptación social, hacer ver a los gestores políticos la importancia de la institución, para poner al alcance de la misma medios para desarrollar programas de índole interna y externa. Puede haber muchas estrategias, pero sin duda la materialización de un correcto programa de exposiciones temporales puede contribuir a hacer de los museos entes vivos, atractivos al público, rentables a los gestores políticos y eficaces en todas sus actividades.

Exposiciones siempre de difícil planteamiento en los museos arqueológicos por la debida relación que deben guardar



**Fig. 2.** A moment captured during one of the technical meetings held between the EDU, MARQ and managers of the National Museum of Denmark to prepare the *Vikings. Fighters of the north. Gentlemen of the sea* exhibition. MARQ graphics archive.

**Fig. 2.** Momento de una de las reuniones técnicas mantenidas entre la UED del MARQ y los responsables del Museo Nacional de Dinamarca para la producción de la exposición *Vikings, Guerreros del Norte, Señores del Mar*. Archivo Gráfico MARQ.

Exhibitions of this type are always difficult to present in archaeological museums. This is because of the relationship the items necessarily have to have with everything that informs visitors about their cultural context and which generate interaction between all the informative elements which go beyond mere presentation of objects and which, whilst interesting, we have to admit, are often neither beautiful nor striking. Even so, there are still risks and one of the main ones in museums of this type is repetition. This can only be dealt with through ingenuity and, whilst ensuring the programme remains appropriate, opening up to other geographies which offer other themes which are of common interest. This can be done through contact with other museums and entities.

The right road can be mapped out through adequate selection of the theme; by dealing with it in a rigorous manner backed up by scientific discourse which itself is endorsed by an accredited curator; by being selective when choosing the experts who will deal with design and communication; by being efficient in administrative monitoring or when the work is launched; by being careful when moving and checking objects; and by being aware of visitors' potential needs and demands. Little by little, this can make its mark, an institutional trajectory leading to greater challenges and, without a doubt, increased social prestige which can reach the museum on all levels.

As you can see, it's not easy. It takes time to reach the goals and raising awareness amongst politicians requires perseverance. Naturally, and thanks to democratic cycles, political leaders continuously change. In theory at least, the advantage is that they all wish to do something to give their role some sort of meaning and, in this sense, temporary exhibitions are a good product. The challenge will, in any case, be impossible if a blind eye is turned to an increasingly demanding society. This demand can be turned to our advantage if we take hunger for knowledge into account. Exhibits, since they are not virtual, open up new options and evoke awareness amongst young people. Whilst many items are often familiar, young people may not be aware of the uses of many day-to-day items from the XX century which, at the end of the day, are not so different to others manufactured much longer ago. Ancient scenarios recreated in institutions located in contemporary cities in which trees in parks are accounted for and in which hardly any animals remain, generate huge interest. A thorough understanding of objects seen in period dramas (some more successfully represented than others) catches peoples' attention. Without a doubt, they can then become objects of appreciation and create a sense of belonging if the message that they are the legacy our predecessors have left is successfully communicated. All of this clearly helps to spread an understanding of conservation which is the purpose behind all museums.

### **Temporary exhibitions. A specialised line of work within the dynamics of MARQ**

Within the dynamics we have described, the experience at MARQ has been swift but progressive. The number of exhibitions held in the old, small facilities where the provincial museum was located for around seventy years could be counted on a single hand. They were, however, interesting because, since they were held in the 80s and 90s, they made a contribution towards establishing the trend which began in MARQ during the early XXI century. In these exhibitions,

las piezas con todo lo que informa sobre su contexto cultural, estableciéndose un diálogo entre los distintos elementos informativos que va más allá de la mera presentación de objetos que interesantes, muchas veces, hay que decirlo, no son bellos ni llamativos. A pesar de ello no dejan de existir riesgos, y uno principal en este tipo de museos es el de la repetición, por lo que no cabe más que echar mano del ingenio, y guardando una adecuada programación, abrirse a otras geografías que ofrezcan temáticas de interés común, a través de los contactos que puedan establecerse con otros museos y entidades.

Siendo acertados en esa selección temática; rigurosos en su tratamiento, por disponer de un discurso científico debidamente avalado por un comisariado acreditado; selectivos a la hora de pensar en los profesionales que atienden los diseños y productos comunicativos; eficaces cuando se procede al seguimiento administrativo o se ejecuta la obra; vigilantes a la hora de desplazar y chequear los objetos; o conscientes de las necesidades que puede sentir y exigir el visitante; puede tomarse un camino adecuado que poco a poco genera una huella, una trayectoria institucional que redunde en el incremento de los retos y, sin duda alguna en el prestigio social que a todos los niveles puede alcanzar el Museo.

Ya ven, la receta no es fácil. Las metas tardan en alcanzarse, y hay que poner mucha tenacidad a la hora de ir sensibilizando a los diferentes gestores políticos que, como no puede ser de otro modo y gracias a los ciclos democráticos, van cambiando. A priori, la ventaja es que todos ellos quieren hacer algo que dé sentido a su responsabilidad y en ese sentido la exposición temporal es un buen producto. Será en cualquier caso imposible si se vive de espaldas a una sociedad cada vez más exigente, algo que también puede convertirse en ventaja si se toma en cuenta la avidez de conocimientos. Y en ello, las piezas por no ser virtuales abren nuevos caminos y despiertan sensibilidades en jóvenes que, aunque los reconocen, pueden llegar a ignorar la funcionalidad de muchos de los objetos que han sido cotidianos en el s. XX, que al fin y a la postre no son tan diferentes a otros de manufactura más remota. El paisaje de lo antiguo recreado en instituciones sitas en ciudades contemporáneas donde los árboles se contabilizan en parques y donde apenas quedan animales suscita una enorme curiosidad. Reconocer con rigor elementos materiales que se muestran en películas de época con mayor o menor acierto, provoca atención y luego, sin lugar a dudas, aprecio y sentido identitario, si se sabe comunicar que son un legado de aquellos que nos precedieron, todo lo que obviamente redunde en hacer extensiva conciencia de esa conservación que da sentido a los museos.

### **Exposiciones temporales. Un trabajo especializado en la dinámica del MARQ**

En la dinámica descrita la experiencia del MARQ ha sido rápida pero paulatina. Se podrían contar con los dedos de una mano las exposiciones que se realizaron en la antigua y pequeña sede donde el Museo Provincial estuvo una setentena de años (Figura 1). Productos en cualquier caso interesantes porque planteados en las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado, contribuyeron en la puesta en marcha de la dinámica que en los inicios del s. XXI genera el MARQ. Exposiciones, caracterizadas en cualquier caso por una ejecución autosuficiente, donde primaba la gráfica ceñida a la composición del panel, y en las que las vitrinas ofrecían una selección de objetos todo lo más acompañados de sus preceptivas leyendas, consiguiéndose con todo en un espacio hartamente reducido siempre un marco agradable y cuidado, al beneficiarse



characterised by their self-sufficient execution, graphics positioned close to the panel composition were paramount and display cases included a selection of objects, all duly labelled. This combination always made for an agreeable and cared-for setting within confined spaces thanks to the advantage of being able to make use of the collaboration of the Deputation of Alicante Architecture Department. It is important to point out that this was, and has since been, key to our development.

It was the genesis of MARQ that shaped and boosted the temporary exhibition programme which took on a new dimension from 2003. Prior to this, between 1995 and 2002, the technical staff were fully involved in the design project and creation of the museum at its new location. It was then that the institution would grow significantly. Under the management of curators, it would take place as part of a project which focussed on all aspects and instructed the architect on the dialectics to be observed between tasks linked to conservation of the vast collection which the museum had housed since opening in 1932, those linked to the research work of an entity which aimed to be a benchmark institution in promoting archaeology and those linked to the permanent exhibition, the climax in a series of events within the framework of general dissemination and teaching.

The series of events leading to the launch of the institution under its new format, opening on the 22nd September, 2000, and launching on 28th May, 2002, would require continuity in order to maintain not only public interest and the interest of politicians but also the unexpected attention which the new entity would immediately generate in

de la suerte de disponer de la colaboración del Área de Arquitectura de la Diputación de Alicante, algo que entonces y luego en su devenir, hay que remarcarlo, ha sido definitivo en nuestro desarrollo.

Es el proceso de génesis del MARQ el que condiciona e impulsa el programa de exposiciones temporales que toma una nueva dimensión a partir de 2003. Antes, de 1995 a 2002 la plantilla técnica está plenamente volcada en el proyecto y materialización del museo en su nueva sede. Será entonces cuando la institución crezca enormemente, siguiendo un proyecto museológico que dirigido por los conservadores prestaba atención a todos los ámbitos haciendo entender al arquitecto la dialéctica que debía guardarse entre las tareas vinculadas a la conservación de los ingentes fondos que la Museo albergara desde que se inaugurara en 1932, las propias de la investigación de una entidad que quería ser referencia en el impulso de la práctica arqueológica y las que atendían a la exposición permanente, como evento culmen, de un cúmulo de actuaciones enmarcadas en el marco de la divulgación general y también de la didáctica.

La sucesión de eventos que significaron el arranque de la institución en su nuevo formato, con la apertura el 22 de Septiembre del año 2000 y la inauguración el 28 de Mayo de 2002, debía encontrar su continuidad a los efectos de mantener no solamente el interés del público y de los gestores políticos sino la atención que la nueva entidad inmediatamente iba a significar en foros europeos a los que en principio no esperaba llegar. En esos primeros años el Museo recoge exposiciones "llave en mano" planteadas por otras instituciones como aquella *Argantonio, Rey de Tartessos* (2000) que acompañara la apertura, volcándose en una primera de producción pro-

**Fig. 3.** *The gentleman from Sipán. The mystery and splendour of a pre-Inca culture* exhibition, 2006. MARQ graphics archive.

**Fig. 3.** Montaje expositivo de la muestra *El Señor de Sipán. Misterio y esplendor de una cultura Pre-Inca* en el año 2006. Archivo Gráfico MARQ.



European forums. During those early years, the museum held turn-key exhibitions proposed by other institutions. For example, *Arganthonios, King of Tartessos*, (2000) at the time of the launch. It also threw itself into its own initial in-house production - *MARQ Heritage* (2001) - making the most of the available space in the central gallery which would soon be home to more permanent fixtures. That exhibition, covering almost 1000 m<sup>2</sup>, whilst proving to be a challenge because of its importance, even though it benefited from some external assessment in terms of design and an enlarged team of staff because it took place amidst the museum's renewal process, since it was part of a traditional dynamic, served to highlight the limitations of, in that format, working in a rehabilitated environment with a permanent exhibition because of its concept and the entirely unattainable technical means and budget.

However, the process turned out to be unstoppable. The museum's prestige and the quality of the infrastructures ensured that, in the first instance, it asserted itself as a venue. The team, which was larger as the permanent exhibition was set up, shared experiences with other experts in museology who made use of the rooms in order to display quality, itinerant products. It was not without considerable effort that MARQ would begin to house the prestigious productions which, at the turn of the century, would be organised by the *Caja de Ahorros del Mediterráneo* financial institution. This would include exhibitions such as the one on the Bronze Age denominated *And they gathered treasures. A thousand years of history in our land* which was held in 2001 and which coincided with the fall of the Twin Towers in New York. The year which set the century off to

*pia Legados del MARQ* (2001) aprovechando los espacios de la nave central que pronto se verían ocupados por el montaje permanente. Aquella muestra que ocupara casi 1000 m<sup>2</sup>, a la vez que fue un reto por su entidad, aun valiéndose de algún asesoramiento externo en lo que atendiera diseño y beneficiándose de una plantilla todavía engrandecida al plantearse en medio del proceso de renovación del Museo, por responder a una dinámica tradicional, sirvió para poner sobre la mesa las limitaciones que, con ese formato, significaba trabajar en un medio renovado y beneficiado de una exposición permanente por su concepto y medios técnicos y presupuestarios del todo inalcanzable.

No obstante, el proceso se reveló imparable. El prestigio del museo y la calidad de las infraestructuras sirvieron en primera instancia para hacerse valer como sede. El equipo, acrecentado en el montaje de la exposición permanente, compartía experiencias con otros profesionales de la museología que se valían de las salas para disponer productos itinerantes de calidad. No sin esfuerzo, el MARQ entraba dentro del acogimiento de las prestigiosas realizaciones que a caballo entre los dos siglos desarrollara la Caja de Ahorros del Mediterráneo, con muestras como la dedicada a la Edad del Bronce, *Y acumularon tesoros. Mil años de Historia en nuestras tierras* (2001), cuyo montaje vivimos a la vez que en Nueva York sucumbían las Torres Gemelas, finalizándose aquel año que, de una manera tan convulsa iniciaba el siglo, con una primera experiencia internacional, *El Puerto de las Maravillas. Los hallazgos de los navíos antiguos de Pisa* (2001), que permitió a nuestros visitantes acceder a las piezas y novedades que ofrecían los pecios descubiertos en el transcurso de las obras realizadas en la estación ferroviaria de San Rossore, en un formato

**Fig. 4.** Hall 1 of the *Art and empire. Assyrian treasures from the British Museum* exhibition, 2007. MARQ graphics archive.

**Fig. 4.** Sala 1 de la exposición *Arte e Imperio. Tesoros asirios del British Museum* en el año 2007. Archivo Gráfico MARQ.



such a tumultuous start ended with our first international experience - *The Port of wonders. Findings from the ancient ships of Pisa* (2001) - which gave visitors access to exhibits and findings from the wreckage uncovered during the works carried out at the San Rossore train station. The experimental format was designed especially by an architect for a museum which was opening up to the world through participation in various European Projects.

Now settled into the new facilities, transversal specialisation became a necessity for the institution and in 2003 a structure including specialised administrative units was established. For example, the Collections and Excavations Unit which deals with the complex task of managing the inventory. Also, the Exhibitions and Dissemination Unit (EDU) which has since dealt with the challenges of temporary exhibitions, tasks to do with editing catalogues and other scientific or dissemination works as well as educational activities, all of which cover a wide range of formats. Under the guidance of Technical Management, the EDU was to take responsibility for programming, controlling and managing exhibition material authorised and sponsored by the MARQ Community of Valencia Foundation. As with all the other units, it was subject to specific, audited procedures under demanding quality control schemes. It is currently subject to ISO 9001:2008.

#### Exhibition intentions and proposals. MARQ know-how

Conceived as specialised and monitored events, exhibitions are held within the complex framework of a XXI century museum housing a permanent exhibition which marked a turning point in the national museology scenario. Not without reason, the Prize for the European Museum of the Year awarded to MARQ in Athens by the European Museum Forum is in recognition of rigour, exhibition quality and the technical means which boost the exhibitions' highly informative nature. Faced with such a challenge, temporary exhibitions would need to cover three parameters: a) *technical specialisation*, b) *theme selection* and c) *financial means*. Without underestimating the aforementioned experiences, we can say that, at the time of its launch on ..., 2002,

experimental diseñado *ad hoc* de la mano de un arquitecto, para un museo que se abría camino en el exterior mediante la participación en diferentes proyectos europeos.

Acomodada la institución a la nueva sede se hizo imprescindible una especialización transversal, generándose en 2003 un organigrama en el que caben unidades administrativas especializadas, como la de Colecciones y Excavaciones vinculada a la compleja gestión de los fondos y otra, denominada de Exposiciones y Difusión (UED) que desde entonces atiende los retos propios de los montajes temporales, las tareas inherentes a la edición de catálogos y otros volúmenes científicos o divulgativos y las actividades didácticas guardando un amplio formato. Dependiente de la Dirección Técnica, la UED asumirá la programación, el control y gestión de los productos expositivos autorizados y patrocinados por la Fundación C.V. MARQ, regulados del mismo modo que las demás de la organización por procedimientos particulares sometidos auditorías de rigurosos programas de calidad, ahora bajo la norma ISO 9001:2008.

#### Intenciones y propuestas de un hacer Exposiciones. Sobre el "know-how" del MARQ

Concebida como una actuación especializada y controlada, la realización de las exposiciones se plantea en el difícil marco de un museo propio del siglo XXI con una exposición permanente que supuso un punto de inflexión en el panorama museológico nacional. No en vano, en el reconocimiento que supone el *Premio al Museo Europeo del Año* que le otorgara al MARQ en Atenas el *European Museum Forum*, resulta definitivo el rigor, la calidad del montaje y los medios técnicos que potencian un carácter altamente divulgativo. Ante ese reto, la generación de exposiciones temporales debía cumplir con tres parámetros a) *especialización técnica*, b) *selección temática* y c) *posibilidades financieras*. Sin menoscabar la importancia de las experiencias antedichas, puede afirmarse que, al filo de su inauguración en Mayo de 2002, el Museo no disponía de una planificación que permitiera vislumbrar los logros que ahora compartimos en este foro del *European Exhibition Network*, por lo que puede decirse que los en gran medida creemos buenos resultados responden al crecimiento cualitativo



Fig.5. Carrying out the necessary checks on items arriving at the Visitor Warehouse at MARQ prior to assembly in the hall during the *The beauty of the body. Art and thought in ancient Greece* exhibition, Spring 2009. MARQ graphics archive.

Fig. 5. Realización del obligado cheking en el Almacén Visitable cuando las obras llegan al MARQ, previo a su montaje en sala durante la muestra *La Belleza del Cuerpo. Arte y Pensamiento en la Antigua Grecia* en la primavera de 2009. Archivo Gráfico MARQ.

the museum did not have a schedule which might hint at the achievements which we are able to share today in this European Exhibition Network forum. We could say that what we believe to be good results are a response to qualitative growth in the three parameters and that know-how has been developed. This intervention shall centre around the first two parameters. It is clear that the financial one depends upon political will and is not our area of responsibility. However, we do know that it is only sustained when the results obtained are good enough.

#### **A) The technical specialisation process. Making the exhibitions held in MARQ more professional**

Technical specialisation began with the creation of the Exhibitions and Dissemination Unit in MARQ. Managed by the Museum Curator, members of the EDU are mainly archaeologists, some of whom experienced the setting up of MARQ between 1995 and 2002 but who have limited experience of managing and setting up temporary exhibitions. The challenge is, at the very least, daunting, particularly if we take into account the success of the permanent exhibition, the magnitude of the space (let us be reminded that the museum has an area of almost 1,000 m<sup>2</sup> for this purpose and that it is mainly distributed across three long, narrow halls) which itself might be an advantage when bringing together different, lesser samples, and a disadvantage to be dealt with when the entire surface area is needed. We also have the matter of specialisation because, unlike the Drents Museum in Assen, MARQ has not held fine arts exhibitions because items of that nature, which were previously the responsibility of the Provincial Museum, have had their own facilities since 2001. That is, the Gravina Palace Fine Arts Museum (MUBAG) which also has a comprehensive and specific temporary exhibition programme.

The huge advantage is that the challenge is shared. Just as the members of the EDU carry out excavations and participate in tasks associated with the museum's collections, the exhibitions are the unit's responsibility solely from a management and technical coordination point of view. All MARQ departments and the MARQ Community of Valencia

de los tres tres parámetros, llegándose a desarrollar todo un proceso de "know-how". Centraremos esta intervención en los dos primeros parámetros, porque de manera obvia el financiero responde a una voluntad política, que no nos corresponde, pero que sabemos que sólo repite en su apuesta si los resultados son idóneos.

#### **A) Proceso de especialización técnica. La profesionalización de la realización de exposiciones en el MARQ**

La especialización técnica se empieza a generar con la creación dentro del organigrama del MARQ de la Unidad de Exposiciones y Difusión. Encabezada por un Conservador del Museo en su formación los integrantes de la UED son en su mayor parte arqueólogos, algunos con el bagaje de haber participado en el montaje del MARQ (1995-2002), pero con una experiencia limitada en la gestión y montaje de exposiciones temporales. El reto es, desde luego, abrumador no sólo teniendo en cuenta el marco de éxito alcanzado en la exposición permanente, la magnitud del espacio, recordando que para ese fin el Museo dispone un área próxima a los 1.000 m<sup>2</sup>, en gran medida distribuida en tres naves alargadas y estrechas, lo que en sí mismo puede ser una ventaja a la hora de hacer coincidir diferentes muestras de entidad menor, y un inconveniente a salvar cuando se quiere disponer de toda la superficie para generar una muestra. Además está el factor de la especialización, porque a diferencia del Drents Museum de Assen, el MARQ no contempla la realización de exposiciones de Bellas Artes, una vez que los fondos de esa naturaleza que antes dependían del Museo Provincial a partir del año 2001 disponen de una sede propia, el Museo de Bellas Artes en el Palacio Gravina (MUBAG), donde en paralelo se desarrolla un completo a la vez que específico programa de exposiciones temporales.

La gran ventaja es que es que ese reto es, con todo, compartido, porque del mismo modo que los que integran la UED realizan excavaciones y participan de tareas vinculadas con las colecciones del Museo, las exposiciones son competencia de la misma sólo a un nivel de gestión y coordinación técnica, entendiéndose que en muchas dinámicas vinculadas al hecho de su materialización participan todos los departamentos

**Fig.6.** Use of data logger infrared lights to check humidity and temperature levels. Used for climate control during temporary exhibitions. MARQ graphics archive.

**Fig. 6.** Toma de datos por infrarrojos de los *data loggers* para detectar la humedad y temperatura que se utilizan para el control climático en las exposiciones temporales. Archivo Gráfico MARQ.



Foundation are involved in many of the tasks which actually make it happen. This is clear in each of the samples since a credit panel references the museum's entire human resources team. Let it be understood, then, that from the very outset, exhibition curatorships are not the responsibility of the EDU. It is a technical unit which, by planning and coordinating events, brings the projects it is assigned to life. This happens within a process which means that other departments are able to participate under the coordination of MARQ Technical Management and the MARQ Foundation. For example, the Restoration, Security, Maintenance and Education departments. This calls for the specialised administrative participation of an organisation which, in our case, responds to the dynamics which are particular to the Local Administration because of the link between the museum and the Provincial Deputation of Alicante. Furthermore, the MARQ Community of Valencia Foundation, in its role as sponsor, promotes and facilitates temporary exhibitions, amongst other events. As well as being set up, these events need to be duly coordinated with other areas of the Provincial Administration, launched and publicised.

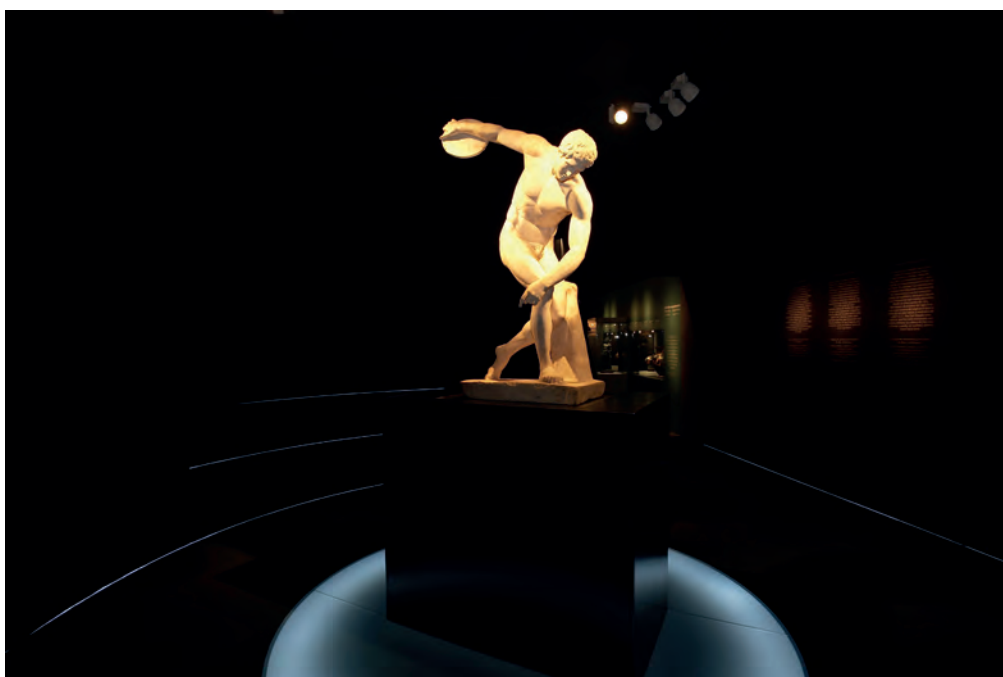
The professionalism process described is, therefore, an achievement which is attributable to MARQ as a whole. Getting back to the technical issues and early days, it should be pointed out that, having held turn-key exhibitions, in order to reach a certain level, two basic considerations needed to be taken into account in order to achieve a comprehensive exhibition programme and to make financial savings: 1) use of versatile and standard furnishings which are suitable for displays whilst making financial savings and 2) the installation of permanent systems in different parts of the halls in order to facilitate projections and interactive computer resources. Both of these involved a prerequisite. That is, subcontracted design which, over time, would overtake the more conservative initial vision.

The search for the first designers took place within the immediate environment. They had contrasted experience within the field of poster and panel design as well as in the editorial world as a whole. With their participation,

del MARQ y de la Fundación C.V. MARQ, algo que se hace ver en cada una de las muestras, donde en el panel de créditos se refleja el equipo humano del museo en su totalidad. Entiéndase entonces que, desde un principio, el comisariado de exposiciones no es competencia de la UED, que se concibe como una unidad técnica que, mediante la planificación y coordinación de acciones (Figura 2), materializa proyectos que se le encargan, dentro de un proceso que, coordinado desde la Dirección Técnica del MARQ y la Gerencia de la Fundación MARQ, permite la participación de otros departamentos como son el de Restauración, Seguridad, Mantenimiento o Didáctica y que implica la participación administrativa especializada de una organización que en nuestro caso atiende dinámicas propias de la Administración Local por vincularse el Museo a la Diputación Provincial de Alicante, y de la Fundación C.V. MARQ como figura que patrocina, promueve y agiliza entre otros eventos la realización de unas exposiciones temporales, que además de montarse, deben en coordinación con otras áreas de la Administración Provincial inaugurarse y publicitarse como merecen.

El proceso de profesionalización que se describe es por tanto un logro que atiende al MARQ en su conjunto. Volviendo al nivel técnico y retomando los inicios del mismo, se debe indicar que tras haber recibido exposiciones "llave en mano", para alcanzar un cierto nivel se consideraron dos acciones básicas con la intención de conseguir un completo programa de exposiciones, economizando los gastos: 1) la dotación de un mobiliario versátil y estándar que permitiera la realización de muestras economizando los gastos, y 2) la instalación fija y en distintos puntos de las salas de sistemas que permitieran la realización de proyecciones y de recursos informáticos interactivos. Ambas acciones se acompañaban de una premisa, la externalización del diseño, cuya aplicación con el tiempo superaría esa visión conservadora que en primera instancia se planteaba.

Los primeros diseñadores se buscaron en el entorno próximo. Su experiencia era probada en el ámbito del diseño de la cartelería y en general del mundo editorial. Con su participación se consiguieron montajes en los que primaba la mues-



**Fig. 7.** Hall 3 of the *The beauty of the body. Art and thought in ancient Greece* exhibition, 2009. MARQ graphics archive.

**Fig. 7.** Sala 3 de la exposición *La Belleza del Cuerpo. Arte y Pensamiento en la Antigua Grecia* en el año 2009. Archivo Gráfico MARQ.

we were able to set up the first exhibitions in which high quality graphic material was the defining factor (large format photos, texts and signs) within an elegant, whilst colourful, environment. This was in contrast to the design of the permanent exhibition in MARQ which is predominantly black. A constant change in colour of the rooms, display cabinets and modules, or different arrangements ensured quality design within which the items on display were the protagonists. This framework was used for all the museum's exhibitions between 2003 and 2006 and this was the background for setting up the Municipal Museums in MARQ programme, in-house events such as *Saint Mary Uncovered* (2005) and *The treasure of Villena. A Jose María Soler discovery* (2006) and such significant international displays as *Tunisia, land of cultures* (2003), *Gold from Peru* (2004), *The gentleman from Sipán. The mystery and splendour of a pre-Inca culture* (2006) and *Archaeological Treasures from Cyprus at the Mediterranean Museum of Stockholm* (2006) which were achieved through the reinforcement of the museum's external relationships in numerous directions. For the most part, such exhibitions are accompanied by audiovisual products designed in the Deputation of Alicante's Identity Department.

However, despite the variety in themes, the modular concept gives all exhibits a feeling of uniformity such that in order to make each one individual, it is not sufficient just to change the colour or arrangement of the panels, individual or attachable mobile modules and cabinets or the setting up of a few specific mounts. Modular units are suitable for displaying medium or small exhibits but are not so successful when displaying more singular exhibits which need to be displayed on mounts of their own and be well lit. The significance of the event organised with the National Museum of Lambayeque - *The gentleman from Sipán. The mystery and splendour of a pre-Inca culture* - which put treasures from the impressive royal tombs of Peru on display in MARQ, positioned the museum from Alicante on an ideal platform for taking a step forward. This, in terms of design, would lead to a new format.

tra de un material gráfico de alta calidad (fotografías en gran formato, textos y rótulos) en un ambiente elegante a la vez que colorista, como contraste al diseño de la exposición permanente del MARQ donde prima el negro. El continuo cambio del color de las salas, vitrinas y módulos, o su distinta disposición aseguraba la calidad de diseños en los que las piezas eran protagonistas. Con ese esquema se realizaron todas las exposiciones del museo entre 2003 y 2006, lográndose con ello la puesta en marcha del Programa "Museos Municipales en el MARQ", muestras de producción propia como "Santa María Descubierta" (2005) o "El Tesoro de Villena, un descubrimiento de Jose María Soler" (2006) y muestras internacionales tan trascendentales como "Túnez Tierra de Culturas" (2003), "El oro del Perú" (2004), "El Señor de Sipán. Misterio y esplendor de una cultura Pre-Inca" (2006) o "Tesoros Arqueológicos de Chipre del Museo Mediterráneo de Estocolmo" (2006), que se logran por el afianzamiento en distintas direcciones de las relaciones exteriores del Museo. En su mayor parte estos montajes se acompañan de productos audiovisuales, generados desde el Departamento de Imagen de la Diputación de Alicante.

No obstante, a pesar de esa variedad temática, el concepto modular, condiciona el que todas las muestras presenten un aire común, una vez que para conseguir la individualidad de cada una de ellas no resulta suficiente el cambio del color o de la disposición de los paneles, módulos móviles y vitrinas exentas o acoplables, o la realización de contados soportes específicos. Lo modular resuelve adecuadamente la muestra de piezas de formato medio o pequeño, pero resta efectividad a la exposición de esas más singulares que, bien iluminadas, deben consignarse en soportes propios. La trascendencia de esa producción con el Museo Nacional de Lambayeque -*El Señor de Sipán. Misterio y esplendor de una cultura pre-inca*- (Figura 3) que permite la muestra en el MARQ de los tesoros de las impactantes tumbas reales del Perú sitúa al Museo de Alicante en una plataforma idónea para dar un salto hacia adelante, lo que en el diseño redundará en un nuevo formato.

Con todo ese bagaje el MARQ afrontó el gran reto de colaborar con el British Museum para mostrar en Alicante la expo-

**Fig. 8.** Hall 3 of the Vikings. *Fighters of the north. Gentlemen of the sea* exhibition held in 2016. MARQ graphics archive.

**Fig. 8.** Sala 3 de la exposición *Vikingos, Guerreros del Norte, Señores del Mar* producida en el año 2016. Archivo Gráfico MARQ.



**Fig. 9.** *The fragility of time. Glass in ancient times* exhibition, 2007. MARQ graphics archive.

**Fig. 9.** Exposición *La fragilidad del Tiempo. El vidrio en la Antigüedad* producida en el año 2007. Archivo Gráfico MARQ.



It was with this background experience that MARQ faced the huge challenge of collaborating with the British Museum and holding the *Art and Empire. Assyrian treasures from the British Museum* international exhibition in Alicante. Without a doubt, the exhibition was the first great milestone which marked the beginning of the team's professionalism, on all levels, and introduced us to new concepts both in terms of design and graphics, as well as in establishing work protocols.

Both MARQ as an institution and its technical team had to face the new requirements of demanding loan contracts which, from then on, would be signed with the various international museums with which we were set to collaborate. This so-called 'professionalism' would cover wide-ranging aspects which affected both the adaptation of specific spaces inside and outside the museum and the introduction of general museology concepts which indiscriminately permeated all departments.

In the first instance and starting with the reception of deliveries, MARQ had to begin by adapting its loading and unloading areas. It was important to avoid moving items up and down and to ensure that they were displaced on as level a line as possible between the container and a special room in which all exhibits were to be reviewed. The room, which needed to be spacious and have excellent temperature and safety controls, ended up being situated in the same place in which MARQ also stored (and continues to store) part of its collection: the so-called Collection and Researcher Office. It is here that, since then, the individualised reviews of the thousands of items which come through out museum have been carried out.

The huge demands specified in the various loans agreements generated very systematic work dynamics within

sición internacional *Arte e Imperio. Tesoros asirios del British Museum* (Figura 4). Sin duda, dicha exposición fue el primer gran hito que marcó el inicio de una profesionalización de nuestro equipo, a todos los niveles, introduciendo conceptos novedosos para nosotros tanto en diseño como en gráfica o estableciendo protocolos de actuación.

Tanto el MARQ a nivel de institución, como su equipo técnico, se enfrentaron a las nuevas necesidades requeridas en los exigentes Contratos de Préstamo que a partir de ahora se formalizarían con los distintos museos internacionales con los que se iba a colaborar. La llamada "profesionalización" abarcaría amplios aspectos que afectaron tanto a la adecuación de espacios concretos dentro y fuera del museo como a la introducción de conceptos museográficos generales que penetraron indistintamente en todos nuestros departamentos.

Para empezar, ya en la misma fase de recepción de los embalajes, el MARQ tuvo que comenzar por adecuar sus áreas de carga y descarga. Se debían evitar los altibajos de los objetos y garantizar un movimiento lo más lineal posible entre el vehículo contenedor y una sala especial en la que se iba a realizar la revisión de todas las piezas. Dicha sala, que por otra parte debía ser espaciosa y contar con un importante control climático y de seguridad, se terminó localizando allí donde el MARQ también albergaba -y alberga- parte de su colección, el llamado Gabinete de Colecciones e Investigadores, lugar en el que se ha realizado desde entonces el cheking individualizado de los miles de objetos que han pasado por nuestro museo (Figura 5).

Las amplias exigencias especificadas en los diferentes préstamos, crearon dinámicas de trabajo muy sistematizadas en el cuerpo técnico, y llegaron a afectar de forma muy especial a dos aspectos fundamentales de nuestra museografía: la conservación preventiva y los protocolos de seguridad. La

**Fig. 10.** A view of Hall 1 during the *Santa Pola, archaeology and museum* exhibition held in 2012. MARQ graphics archive.

**Fig. 10.** Detalle de la Sala 1 de la exposición *Santa Pola, Arqueología y Museo* producida en el año 2012. Archivo Gráfico MARQ.



the technical team. They also particularly affected two fundamental aspects of our museology: preventive conservation and security protocols. The first of those led us to try out ClimaBox and create a 'perfect and airtight' display cabinet, to begin using Proisorb as a chemical regulator and to control gas emissions with Moistop. The climate control in our rooms meant making a concerted effort in terms of human resources and finances that were difficult to estimate. Data is recorded using modern data logger systems which nowadays mean we are able to generate enviable graphic data. A similar effort had to be made in terms of security. Housing important, and often very valuable, international objects in MARQ has meant that we have had to review our systems and facilities on several occasions. This has even included checks by such prestigious institutions as Scotland Yard itself.

Some years later during a second exchange with the British Museum, on this occasion with reference to the exhibition entitled *The beauty of the body*, we were also able to collaborate with the Deputation's own Department of Architecture. Our second great milestone in terms of specialisation and professionalism came as a result of this close collaboration. That is, the MARQ know-how which emerged thanks to the introduction of a new perspective which has remained with us in all our exhibitions since then: the transformation of space.

Thanks to all this accumulative experience, MARQ was able to go one step further and perceive exhibitions as a UNIT, not just display cabinets and panels. That is, a single concept encompassing an enveloping and evocative architecture, suggestive, modern and captivating graphics, sensory appeal through sound, audiovisual materials and even smell. Also - and even more importantly in a public institu-

primera de ellas nos hizo experimentar con la "Climabox" y la formulación de la vitrina "perfecta y estanca", introducir el Proisorb como regulador químico y controlar la emisión de gases con el uso del Moistop. También nos supuso la realización de un esfuerzo humano y económico difícil de calcular para el control climático de nuestras salas, registradas con modernos sistemas de *data logger*, y que a día de hoy nos permite presentar unas gráficas envidiables (Figura 6). A nivel de seguridad el esfuerzo no fue menor, ya que la presencia en el MARQ de grandes obras internacionales, en muchos casos de elevada tasación económica, ha supuesto la revisión de nuestros sistemas e instalaciones en varias ocasiones y por parte de instituciones tan prestigiosas como el propio Scotland Yard.

Un segundo contacto con el British Museum, algunos años más tarde, esta vez para la exposición de *La Belleza del Cuerpo*, nos permitió también colaborar con el Departamento de Arquitectura de la propia Diputación, naciendo de esta estrecha relación nuestro segundo gran hito en términos de especialización y profesionalización, el "Know-How" del MARQ que se creó gracias a la introducción de una nueva perspectiva que nos acompañará en todas nuestras exposiciones desde entonces: la transformación del espacio.

Gracias a la experiencia acumulada, el MARQ consiguió ir un paso más allá, percibiendo la exposición como un TODO, no sólo vitrinas y sus paneles, sino como un único concepto que incluía una arquitectura envolvente y evocadora, una gráfica sugerente, moderna y llamativa, una atracción sensorial trabajada a través de los sonidos, los audiovisuales e incluso el sentido olfativo y -lo que es más importante para una institución pública como la nuestra- con uniformidad administrativa. Nuestra gran labor fue sin duda la creación de equipos técnicos y científicos unidos bajo un mismo criterio: la MARCA MARQ.

**Fig. 11.** A view of the *Within the confines of Argar. A culture from the Bronze Age in Alicante* exhibition. Held in 2009 and awarded the National Roland Letra Award in 2011. MARQ graphics archive.

**Fig. 11.** Detalle de la exposición *En los confines del Argar. Una cultura de la Edad del Bronce en Alicante*, producida en 2009 y galardonada en 2011 con el Premio Nacional Letra Roland. Archivo Gráfico MARQ.





tion such as ours - administrative uniformity. Our greatest achievement was, without a doubt, setting up the technical and scientific teams united under one single criteria: the MARQ BRAND.

It is an administrative UNIT because transparent and fair public contracting has been achieved. It is a UNIT in terms of space thanks to the incorporation of architects, execution projects and health and safety plans. All of this is a guarantee of seamless, effective assignments and compliance with current work safety protocols. It is a UNIT in terms of creativity because designers have been made participants. Most of them are from Alicante and the aim is to innovate and present ways of visually expressing our exhibitions in different formats and with different materials.

All of this has meant that, over the last decade, MARQ has been able to display exhibits with different aims and in different ways in a more aesthetically-pleasing and contemplative manner, alongside other more educational and stage-setting exhibits. It has also been able to display large international, national and local collections as a developmental line in its history.

### **B) MARQ exhibitions. A quality brand**

This huge and complex administrative task is preceded by careful selection of the themes that are to form part of the museum's annual exhibition programme. The approach, presented as an annual programme of exhibitions and approved by the MARQ Foundation Trust Board before it is implemented, reflects a selection based on internal production proposals and the offers the institution receives from different sources. Priority is given to exhibitions with a focus on international historical heritage and local issues with a special link to the archaeological heritage within the Province of Alicante. In order to make this strategy a reality, MARQ has prioritised the always necessary museum-to-museum relationship as a basic key feature. It has set up arrangements in its rooms based on main exhibits on loan from other museums and this has been carried out and designed entirely by MARQ. To us, having a spokesperson on the same level is essential. It makes completing projects which include the stamp of a cultural institution which is endorsed by conservation, research and museology possible. This means MARQ can undertake transversal collaboration in which different departments from both museums can work together to improve and enrich the final product.

#### **B.1. INTERNATIONAL EXHIBITIONS**

The process has been swift, but not simple. Depending on the exhibition proposal, the EDU has worked on different production areas. As mentioned previously, opening up the international exhibitions route has marked a before and after in terms of production and in working styles. For example, the programme has helped us to produce highly aesthetically-pleasing exhibitions. These have centred around a heritage which is necessarily linked to its environment and impossible to move to the MARQ facilities. For example, the European rock art included in *The birth of art in Europe* exhibition (2002) and the Roman art included in *The dawn of beauty. Paintings from ancient Rome* (2003). However, this aesthetic, rather than archaeological, focus has also dominated the large productions with original items in which viewing the exhibit has been the priority with respect to the presentation of the item within an archaeological context. These exhibitions are more contemplative

Un TODO administrativo porque se ha conseguido una contratación pública transparente y justa. Un TODO espacial gracias a la introducción de los architect@s, a los Proyectos de Ejecución y los Planes de Seguridad y Salud, lo que garantiza una ejecución de Obra limpia y efectiva y el cumplimiento de los protocolos de seguridad laboral vigentes. Un TODO en creatividad porque se ha hecho partícipe a diseñadores, casi todos ellos alicantinos, para innovar y presentar en diferentes formatos y materiales formas de expresar visualmente nuestras exposiciones.

Todo ello ha dado como resultado que el MARQ, en esta última década, haya podido presentar con distinta orientación y tratamiento, muestras con un carácter más estético y contemplativo, junto a otras más didácticas y escenográficas, o presentar grandes colecciones internacionales, nacionales y locales como una línea evolutiva de su historia.

### **B) Las exposiciones del MARQ, una marca de calidad**

Todo este enorme y complejo administrativo viene precedido de una cuidada selección de las temáticas que formarán parte de las propuestas expositivas anuales del museo. Dicho planteamiento, expuesto en forma de calendario anual de exposiciones que es aprobado previamente a su ejecución por la Junta del Patronato de la Fundación MARQ, responde a una selección en base a las propuestas de producción interna y también a las ofertas que por distintos cauces la recibe la institución, donde tienen prioridad las exposiciones con un interés en el patrimonio histórico internacional y aquellos temas de ámbito local especialmente vinculados al Patrimonio Arqueológico que dispone la Provincia de Alicante. Para hacer realidad esa estrategia, en el MARQ ha primado con eje básico la siempre necesaria relación "museo a museo", presentando en sus salas, montajes de piezas principales ofertadas por otros museos en montajes intervenidos o totalmente diseñados desde el MARQ. La presencia de un interlocutor al mismo nivel es para nosotros una condición *sine qua non*, que permite atender aquellos proyectos que llevan detrás la huella de una institución cultural que viene avalada por la conservación, la investigación y la museografía, lo que permite al MARQ una colaboración transversal, en la que los diferentes departamentos de ambos museos pueden colaborar mejorando y enriqueciendo el producto expositivo final.

#### **B.1. EXPOSICIONES DE CARÁCTER INTERNACIONAL**

El proceso ha sido rápido, pero no por ello sencillo, donde la UED ha trabajado en diferentes planos de producción dependiendo de la propuesta expositiva que se nos planteara. En este sentido, la apertura de la línea de exposiciones internacionales ha marcado un antes y un después en la producción y modos de trabajar, como ya hemos visto anteriormente. El programa ha permitido producir, por ejemplo, exposiciones de alto valor estético, centradas en un patrimonio anclado indefectiblemente al medio y de imposible traslado a las instalaciones del MARQ, como el arte rupestre europeo en *El Nacimiento del Arte en Europa* (2002), o la pintura romana en la exposición *Los Albores de la Belleza. La Pintura Romana Antigua* (2003). Pero este valor estético más que arqueológico también ha dominado en grandes producciones con piezas originales, donde ha primado la contemplación de la pieza frente a su presentación como pieza dentro de un contexto arqueológico. Han sido exposiciones con un mayor carácter contemplativo, dotadas de una arquitectura expositiva poco intrusiva y una gráfica suave que han buscado el impacto visual y sensorial. Los recursos utilizados han sido la presenta-

and the architecture of the exhibition has not been intrusive. The soft graphics have focussed on visual and sensory impact. The resources used included presentation of the exhibit in three dimensions and in such a way that it could be viewed from any angle. On the whole, a display cabinet on a base and open spaces suitable for moving around and for viewing were used. These were given specific lighting and used sound for sensory support. For example, in the ancient glass collection from the Archaeological Museum of Barcelona (MAB) in the exhibition entitled *The fragility of time* (2007-2008) and the exceptional assembly of sculptures accompanying the Discobulus in *The beauty of the body. Art and thought in ancient Greece* (2009) and the presentation of private collections of items from the Han dynasty in *Men of the sky and of the Earth. China in the Han Dynasty 206 BC - 220 AD* (2014).

We have also been able to hold international exhibitions in which the main aim is to present and highlight large collections from Europe's top museums. In these cases, the main resource has always been striking, educational graphics accompanied by time lines, landscapes, historical maps and audiovisual material that put each collection into its corresponding historical context. This is all done with as much archaeological and historical rigour as possible whilst attempting to bring out the viewer's emotions. We could not fail to highlight the following exhibitions in this section: *Art and Empire. Assyrian treasures from the British Museum* (2007), *The Scythians. Treasures from Tyva* (2008), *Pompeii under Pompeii. Excavations in Ariadne's house* (2008), *The enigma of the mummy. Funeral rituals in ancient Egypt* (2010), *Hermitage. Treasures of Russian archaeology in MARQ* (2011) or the recent production entitled *Vikings. Fighters of the north. Gentlemen of the sea* (2016).

In this same international section, we can also highlight a set of exhibitions which stand out because of the striking nature of the display in which archaeological artefacts tend to have less prominence than the models or reconstructions they are part of and which serve as historical explanation. Here we can include works such as *The treasure*

*ción del objeto en sus tres dimensiones, con capacidad para ser contemplado desde cualquier perspectiva, generalmente utilizando la vitrina-peana y amplios espacios de circulación para la contemplación que son completados con una ambientación lumínica específica y sensorial a través de recursos sonoros, como en la colección de vidrio antiguo del Museo Arqueológico de Barcelona (MAB) en *La Fragilidad del Tiempo* (2007-2008), o los excepcionales conjuntos escultóricos que acompañaban al Discóbolo en *La Belleza del Cuerpo. Arte y Pensamiento en la Antigua Grecia* (2009) (Figura 7) o la presentación de las colecciones privadas de objetos de la dinastía Han en *Señores del Cielo y de la Tierra. China en la Dinastía Han 206 A.C - 220 D.C.* (2014).*

También hemos podido producir exposiciones internacionales donde su principal objetivo es presentar y poner en valor al visitante grandes colecciones de los mejores museos de Europa. En estos casos, el recurso principal ha sido siempre una gráfica impactante con un carácter didáctico, acompañada con líneas del tiempo, paisajes, mapas históricos, y unos audiovisuales que contextualicen, con el mayor rigor arqueológico e histórico posible, las colecciones en cada uno de sus períodos históricos, pero buscando la emoción en el espectador. En este apartado son referencias obligadas las exposiciones *Arte e Imperio. Tesoros Asirios del British Museum* (2007), *Los Escitas. Tesoros de Tuvá* (2008), *Pompeya bajo Pompeya. Las excavaciones en la Casa de Ariadna* (2008), *El enigma de la momia. El rito funerario en el Antiguo Egipto* (2010), *Ermitage. Tesoros de la Arqueología Rusa en el MARQ* (2011) o la reciente producción *Vikings. Guerreros del Norte. Señores del Mar* (2016) (Figura 8).

En este mismo apartado internacional, podemos destacar un conjunto de exposiciones cuya producción ha destacado por lo impactante de su escenografía, donde los objetos arqueológicos tienden a perder cierto protagonismo frente a las maquetas o reconstrucciones en las que se ven integrados como parte de la explicación histórica. Aquí podemos situar producciones como *El Tesoro de los Bárbaros. Crisis en la Frontera del Imperio Romano* (2012), *El Reino de Sal. 7.000 Años de Historia de Hallstatt* (2013) o *El último viaje de la Fragata Mercedes* (2015).

**Fig. 12.** *The Stone guardians. Alicante's castles* exhibition whilst at MARQ in 2015. Awarded the Gold Emporia National Award for Temporary Architecture. MARQ graphics archive.

**Fig. 12.** La exposición itinerante *Guardianes de Piedra. Los castillos de Alicante* en su estancia en el MARQ durante 2015, premiada con el Primer Premio Nacional de Arquitecturas Efímeras Emporia de Oro. Archivo Gráfico MARQ.



of the Barbarians. Crisis on the borders of the Roman Empire (2012), *The salt kingdom. 7,000 years of history in Hallstatt* (2013) and the *Last voyage of the Mercedes battleship* (2015).

### B.2. NATIONAL EXHIBITIONS

Exhibitions of this kind are the result of synergies between MARQ and different institutions on a national scale or institutions located within the autonomous community. On the whole, they are touring exhibitions with a extremely educational side to them. They are generally aimed at a wide-ranging public and cover well known, appealing subjects. Many of the designs aim to integrate the objects into a contextual scenario. For example, *Scombraria. Hidden history under the sea* (2005) or *Deltebre. The story of a shipwreck* (2014). Other designs opt for large-scale models and audiovisual material in which the original exhibits are highly explicative. For example, *Artifex. Roman engineering in Spain* (2007). Last of all, other exhibitions focus on the exhibits themselves by using collections of items which tell a story and which have a common theme. For example, *Sons of Cronus. Greek cups from the National Archaeological Museum* (2005) and *The fragility of time. Glass in ancient times* (2007).

### B.3. LOCAL EXHIBITIONS

On a local level, the focus was on other archaeological museums located within the province of Alicante. The 'Municipal Museums in MARQ' programme was established as a platform from which to update and promote the museums managed by local entities. They were invited to fill the exhibition spaces at MARQ with their content and proposals whilst remaining true to the organising bodies: on the one hand, the corresponding municipal museum as an entity which falls under the council's responsibility and, on the other, MARQ, an organism governed by the Provincial Government of Alicante. The latter is legally bound to ensure cooperation with municipalities and promote the province's interests.

### B.2. EXPOSICIONES DE ÁMBITO NACIONAL

Estas exposiciones nacen de las sinergias que va generando el MARQ con diferentes instituciones de rango nacional o de ámbito de la comunidad autónoma. Generalmente son propuestas que se encuentran en modo de itinerancia, con un sentido didáctico muy desarrollado y generalmente enfocado a un sector muy amplio de público con temas conocidos y atractivos para el espectador. Muchos de sus diseños apuestan por la integración de los objetos en una escenografía contextual, como *Scombraria. La Historia oculta bajo el mar* (2005) o *Deltebre, Historia de un naufragio* (2014). Otros diseños apuestan por presentar maquetas modeladas de gran tamaño y audiovisuales donde los objetos originales alcanzan un alto valor explicativo como en *Artifex, ingeniería romana en España* (2007). Por último, otras exposiciones apuestan por el objeto en sí mismo, a través de colecciones de piezas que narran una historia y un contexto común como en *Hijos de Crono. Vasos griegos del Museo Arqueológico Nacional* (2005) o el *La Fragilidad del Tiempo. El Vidrio en la antigüedad* (2007) (Figura 9).

### B.3. EXPOSICIONES DE ÁMBITO LOCAL

En el ámbito local se apostó por poner en valor los otros museos arqueológicos que contiene la provincia de Alicante. El programa "Museos Municipales en el MARQ" se concibió como una plataforma de actualización y promoción de los museos de las entidades locales, invitándoles a llenar con sus contenidos y propuestas el espacio expositivo del MARQ, con un carácter plenamente acorde y complementario de los agentes que lo subscriben: por un lado, el Museo Municipal correspondiente, como entidad dependiente del Ayuntamiento y por otro el MARQ, como organismo adscrito al Gobierno Provincial de Alicante, administración que por mandato legal debe procurar la cooperación con los municipios y el fomento de los intereses peculiares de la provincia.

A diferencia de otras entidades territoriales, la provincia de Alicante ofrece un rico legado arqueológico que se encuentra



Fig. 13. The 2007 *The crook and the sword* exhibition which would launch the MARQ hall exhibition space. MARQ graphics archive.

Fig. 13. Montaje de la exposición *El Báculo y La Espada* en el 2007 que inauguraba el espacio expositivo del Hall del MARQ. Archivo Gráfico MARQ.

Unlike other territorial entities, the province of Alicante has a rich archaeological heritage which is spread over 33 museums and collections. Most of these institutions are governed by councils. Its varied history, collections and trajectory, as well as its different levels of resources and options for events, make for a very diverse map and include very varied cases. Amongst these, it is not difficult to think of centres which work well in ideal facilities or which are in the process of achieving this and which have a technical team which is never large but which is big enough to carry out its roles, within a less consolidated scenario in which the will and effort of the curator or corresponding small technical team is the only guarantee of continuity in the museum. To date, the programme has generated a total of 11 exhibitions (2004-2014) and in 2015 it had its twelfth event - *Cocentaina, archaeology and museum*.

Throughout this programme which has lasted over ten years, MARQ's experience has undoubtedly increased with each exhibition. From its early days in 2004 with the *Creuillent, archaeology and Museum* exhibition, MARQ's trajectory and experience in exhibitions has grown and this has also been reflected in local museum programmes. In this sense, the enhanced professionalism which has come with the new procedures applied to international exhibitions, has clearly been an influence when elaborating proposals for the programme and has improved their quality. The programme has facilitated incredibly interesting museology proposals with designs that have broken away from the more traditional proposals for a certain type of artefact which gets significant media coverage. This was the case of the deconstruction of the museum in *Villena treasure* in 2006, or in the integration of items in a scenario based on landscape or archaeological context such as in the display cabinet which was a copy of the triangular tower at the Mola castle in *Novelda, archaeology and museum* in 2005.

The programme has also included designs for singular exhibits without significant museum extras. For example, in the El Bolón pre-historic burial in *Elda, archaeology and museum* in 2008 which included informative panels but in which the exhibit was shown exactly as it was restored in the International Centre for Conservation and Restoration of Cultural Asset Studies (ICROM), alone and with no added extras. Also, the exhibition of the Gothic vault from one of the side chapels in the Poble de Ifach church in *Calp, archaeology and museum* in 2009.

In this sense, the EDU's decision to work with designers from Alicante ranging from the sought-after Llorenç Pizà, Juan Van der Hofstadt and José Piqueras Moreno to the more recent Julián Hinojosa, Angel Rocamora, Luis Sanz, Gustavo Vílchez and Jose Luis Navarro, has meant that the bar has been raised in the proposals until they have equalled, or even improved upon, the quality of international exhibitions. This was the case in the *Santa Pola, archaeology and museum* cyclorama in 2012 and the Segura river bathymetry in polystyrene which accompanied the items from the *Orihuela, archaeology and museum* exhibition in 2013. The importance of this focus on design from Alicante has not only been evident in creative capacity, but also in the high level of professional involvement achieved over long working days in the numerous visits to each museum. This included the documentation and digitalisation of over 2,500 items and documents which has meant that some exhibitions, such as *Cocentaina, archaeology and mu-*

*disperso en 33 Museos y Colecciones museográficas, instituciones en su gran mayoría dependientes de Ayuntamientos. Su diferente historia, fondos y trayectoria, así como los distintos niveles de recursos y posibilidades de actuación, condicionan un mapa muy diversificado, encontrándose casos muy distintos entre los que no es difícil destacar centros con un funcionamiento normalizado en instalaciones idóneas o en proceso de serlo y con un equipo técnico, nunca sobrado, pero más que suficiente para asumir sus funciones, en un panorama menos consolidado, donde la voluntad y el empeño del conservador o del reducido equipo técnico que lo atiende, es el único garante de la continuidad de la institución museística. Hasta la fecha actual, el programa ha generado un total de 11 exposiciones (2004-2014), teniendo en este año de 2015 su duodécima propuesta con la muestra "Cocentaina. Arqueología y Museo".*

A lo largo de este programa de más de diez años, es indudable que la experiencia del MARQ se ha ido incrementando en cada una de las exposiciones que ha cubierto el programa. Desde su puesta en marcha en 2004 con la exposición *Creuillent. Arqueología y Museo*, la trayectoria y experiencia expositiva del MARQ ha ido creciendo y también se ha visto reflejada en las propuestas museográficas de los programas locales. En este sentido, el aumento de la profesionalidad mostrada con los nuevos procedimientos aplicados a las exposiciones de carácter internacional, ha influido de forma determinante a la hora de elaborar las propuestas expositivas del programa, mejorando sus prestaciones de calidad. El programa ha permitido generar propuestas museográficas enormemente interesantes, con diseños que han roto las propuestas tradicionalmente conocidas para determinado tipo de piezas de gran repercusión mediática, como ocurrió con la deconstrucción museográfica que se hizo al *Tesoro de Villena* en el año 2006; o como la de integrar los objetos en una escenografía de su contexto paisajístico o arqueológico como en el caso de la vitrina que imitaba a la torre triangular del Castillo de la Mola en *Novelda, Arqueología y Museo* en el año 2005.

El programa también ha trabajado diseños para piezas singulares sin que existan grandes apoyos museográficos, como en el enterramiento prehistórico de El Bolón en *Elda, Arqueología y Museo* del año 2008, donde existían paneles informativos pero la pieza se mostró tal y como se restauró en el Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICROM), de forma neutra y sin añadidos; o en la exposición de la bóveda gótica de una de las capillas laterales de la iglesia de la Poble de Ifach en *Calp, Arqueología y Museo* en el año 2009.

En este sentido, la apuesta decidida de la UED por trabajar con diseñadores alicantinos desde los añorados Llorenç Pizà, Juan Van der Hofstadt o José Piqueras Moreno, hasta los más recientes como Julián Hinojosa, Angel Rocamora, Luis Sanz, Gustavo Vílchez o Jose Luis Navarro, ha permitido elevar progresivamente el listón de las propuestas hasta equipararlas e, incluso superar, la calidad de las exposiciones de carácter internacional, como ocurrió en la propuesta del ciclorama de *Santa Pola, Arqueología y Museo* en el año 2012 (Figura 10) o en la batimetría del río Segura en poliestireno que servía de soporte a las piezas de *Orihuela, Arqueología y Museo* en el año 2013. La importancia de esta apuesta por el diseño alicantino no sólo ha sido visible en su capacidad creativa, sino también por el alto nivel de implicación profesional que se ha llegado a alcanzar con largas jornadas de trabajo en las numerosas visitas realizadas a cada museo, documentando y digitalizando más de 2.500 piezas y documentos, que ha permitido

seum, have been awarded national prizes. For example, the 2015 Silver Emporia award for the best temporary museum exhibition.

The advantages of the programme in the short term are more than clear. Firstly, its innovative museology consolidates MARQ as synonymous with quality in exhibitions. It means local museums are able to renew their permanent displays, most of which were built up in the last twenty years of the XX century. The final artwork in panels, the high-resolution photographs from the exhibition and even the specific mounts which have been designed along the way for some items, are handed over to the local museum which can make use of them for new displays or publications. Likewise, audiovisual material, audio guides, computer graphics, 3D virtual reconstructions and educational resources can contribute towards this renewal process which should become characteristic of the museums which have gone through this experience. They also get a new catalogue with updated information on the content of their museums, brochures, signs and a new image which helps these museums to reach a level which is comparable to that of MARQ.

Restoration is, therefore, one of the main benefits of the programme. Exhibits which had not been shown before or which were not in good enough condition to be shown are retrieved, and many of them are given a new edge. The numbers do not tell the whole story but they do, undoubtedly, say a lot if we take into account that the Restoration Department has recovered over 400 items from the different museums thanks to this local museum programme. Without a doubt, in terms of long-term advantages, the year which it takes to produce an exhibition of this type has served to increase contact between local museums and MARQ. Both sides are now more familiar with their strong points, but also with their weak points and this makes programmes such as these boost strengths and, where possible, correct weaknesses with a view to the future. So far, twelve museums have worked with MARQ and this has generated significant collaboration synergies between the different institutions which, without a doubt, will be able to continue in future museology collaborations and in new, incredibly interesting archaeological projects.

#### B.4. IN-HOUSE THEMATIC EXHIBITIONS

From time to time, MARQ research has led to exclusively in-house projects in which research, showcasing exhibits which are not displayed in the permanent collection and the dissemination of themes which are not commonly covered in MARQ's exhibitions, have made showing visitors an important set of materials from its archaeological and historical context, possible.

These exhibitions have been carefully designed and we have been able to undertake innovative projects, as was the case with the groundbreaking staging of *Saint Mary uncovered* (2005), *Within the confines of Argar. A culture from the Bronze Age in Alicante* (2009) and *Wine in Alicante* (2014) In these very special MARQ projects, we once again opted for designs from Alicante. It has given us some of the best results in events carried out by the EDU and has led to awards such as the National Roland Letra Award given to the company Cota Cero for the design of *Within the confines of Argar. A culture from the Bronze Age in Alicante* in 2011 or the silver and bronze Emporia National Prizes

que algunas producciones como, por ejemplo, *Cocentaina, Arqueología y Museo*, hayan alcanzado premios de carácter nacional como el Emporia de Plata 2015 al mejor montaje museográfico temporal.

Los beneficios a corto plazo del programa son más que evidentes. En primer término la museografía innovadora que lo caracteriza consolida la marca MARQ como sinónimo de calidad expositiva lo que permite a los museos locales renovar los montajes permanentes que disponen los museos locales, la gran mayoría de los cuales, fueron desarrollados en las dos últimas décadas del siglo XX. Las artes finales de los paneles, la documentación fotográfica en alta resolución que se genera en la exposición e incluso los soportes específicos que en el proceso se han ideado para algunas piezas, quedan a disposición del museo local que podrá utilizarlas en nuevos montajes o publicaciones. De igual modo, los audiovisuales, la audioguía, las infografías, las reconstrucciones virtuales en 3D o los recursos didácticos pueden contribuir a ese proceso de renovación que debe caracterizar a los Museos que han disfrutado de la experiencia. También consiguen un nuevo catálogo con los contenidos actualizados de sus museos, folletos de mano, cartelería y una nueva imagen que permita a estos museos alcanzar un nivel cercano al que ofrece el MARQ.

En este sentido, la restauración es uno de esos puntales de los beneficios del programa, al recuperarse piezas, muchas de ellas de nuevo cuño, que antes no se habían mostrado o no guardaban las mejores condiciones para su disposición en las vitrinas. Las cifras no lo dicen todo, pero sin duda son muy expresivas, si se piensa que el Departamento de Restauración ha recuperado más de 400 piezas de los diferentes museos gracias a la puesta en marcha del programa de museos locales. Sin duda, como beneficios a largo plazo, el año de producción que conlleva una exposición de este tipo ha potenciado el contacto entre los museos locales y el MARQ. Ambos ahora, son más conocedores de sus virtudes, pero también de sus carencias, lo que permite que programas como éste potencien sus fortalezas y subsanen en lo posible sus debilidades para el futuro. Doce han sido los museos que hasta el momento han pasado por el MARQ, lo que ha generado una sinergia importante de colaboración entre las diferentes instituciones que, de seguro, encontrarán su continuidad en futuras colaboraciones museográficas y en nuevos proyectos arqueológicos de enorme interés.

#### B.4. LAS EXPOSICIONES TEMÁTICAS DE PRODUCCIÓN PROPIA

Ocasionalmente, las investigaciones del MARQ han permitido desarrollar proyectos totalmente propios, donde la investigación, la puesta en valor de las piezas no expuestas en la colección permanente y la difusión de temáticas poco utilizadas en el montaje expositivo del MARQ, han permitido mostrar al espectador un importante conjunto de materiales en su contexto arqueológico e histórico.

Estas exposiciones han mostrado un diseño muy cuidado donde nos hemos permitido la licencia de desarrollar proyectos innovadores, como ocurrió con la novedosa puesta en escena de *Santa María Descubierta* (2005); *En los confines del Argar. Una cultura de la Edad del Bronce en Alicante* (2009) (Figura 11) o *El Vino en Alicante* (2014). En estos proyectos tan especiales para el MARQ, hemos vuelto a confiar por el diseño alicantino, que nos ha dejado algunas de las mejores producciones que hemos realizado en la UED generadora de galardones como el Premio Nacional Letra Roland a la empresa Cota Cero por el diseño de *En los confines del Argar. Una cultura de la Edad del Bronce en Alicante* en el año 2011 o los Premios

for the Best Touring Exhibition Design in 2014 which was awarded to the Rocamora Architectural Firm for Wine in Alicante (2014).

#### B.5. THE MARQ PROGRAMME OF TOURING EXHIBITS

The excellent quality of MARQ exhibitions has not only been present on the walls of the museum's temporary exhibits area. Over the last three years, a programme of touring exhibitions on a local level has been put into place. It aims to showcase MARQ themes and collections and bring them closer to the people living in the province of Alicante. A flexible programme has been set up in which the participating councils have agreed to cover some of the costs. For example, in *Illeta, un pont des de el passat al futur* (*Illeta, a bridge from the past to the future*, 2013-2015), *Coins. All sides of history* (2013-2015), *Alicante, salt lands and seas* (2013-2014), *Light of Rome* (2015-2017) and *Stone guardians. Alicante's castles* (2016-2018). Some of these have done up to thirteen tours.

#### B.6. THE LOBBY EXHIBIT PROGRAMME

As a supplement to the internal and external exhibitions programme, the EDU also organises exhibitions in the museum's lobby. It has been adapted and prepared and can showcase emblematic exhibits from Alicante's archaeological patrimony as well as new items in the MARQ collection. On the whole, we search for items that have a story to be told on panels with backlighting, explicative audiovisual material and a handbook including scientific details. The first event to give life to this new space was *The crook and the sword* (2007) in which we exhibited a piece from the monumental Roman bronze sculpture from Lucentum. This exhibit has travelled to the Hermitage in Saint Petersburg (2010) and the Drents Museum in Assen, Holland (2014). This then enabled us to design the *The Bell Beaker culture. Exchanges in the pre-historic era. Exchanges between museums* (2015) exhibition. Such events aim to symbolise the cooperation which, in the heart of the EEN, has made this congress possible.

Nacionales Emporia de Plata y Bronce al Mejor Diseño de Exposición itinerante 2014 para el gabinete de Rocamora Arquitectura por El vino en Alicante (2014).

#### B.5. EL PROGRAMA DE ITINERANCIAS DEL MARQ

La alta calidad de las exposiciones del MARQ o se ha limitado a las paredes del área de exposiciones temporales del museo. En los últimos tres años se ha puesto en marcha un programa de exposiciones itinerantes de ámbito provincial que pretenden poner en valor temáticas y colecciones del MARQ acercándolas a las poblaciones de la provincia de Alicante generándose un programa ágil en el que los Ayuntamientos han aceptado hacerse cargo de algunos costes como en las muestras *Illeta, un pont des de el passat al futur* (2013-2015), *Monedas. Todas las caras de la Historia* (2013-2015), Alicante, Tierras y Mares de Sal (2013-2014), *Luz de Roma* (2015-2017) o *Guardianes de Piedra. Los Castillos de Alicante* (2016-2018) (Figura 12), donde algunas de ellas han alcanzado la decena de itinerancias.

#### B.6. EL PROGRAMA PIEZAS DEL HALL

Complementando la oferta interna y externa de exposiciones, la UED también produce un programa de exposiciones en el vestíbulo del museo, un espacio adaptado y preparado que permite poner en valor piezas emblemáticas del patrimonio arqueológico alicantino y novedades que integran las colecciones de reserva del MARQ. Generalmente, se buscan piezas que tengan una historia que contar apoyada con paneles retroiluminados, un audiovisual ilustrativo y una guía de mano con contenidos científicos. La primera pieza que inauguró este nuevo espacio fue *El Báculo y La Espada* (2007) (Figura 13) donde expusimos un fragmento de una escultura monumental romana de bronce de Lucentum que ha viajado hasta el Hermitage en San Petersburgo en 2010 y al Drents Museum de Assen (Holanda) en 2014, lo que permitió que luego pudiéramos diseñar la muestra *Campaniforme, Intercambio en la Prehistoria, Intercambio entre museos* (2015), acciones que quiere simbolizar esta cooperación que en el seno del EEN ha hecho posible este congreso.

**Fig. 14.** A moment captured during one of the MARQ technical meetings with the couriers and curator of the National Museum of Denmark during the preparation of the *Vikings. Fighters of the north. Gentlemen of the sea* exhibition. MARQ graphics archive.

**Fig. 14.** Momento de una de las reuniones técnicas del equipo del MARQ con los correos y comisaria del Museo Nacional de Dinamarca durante el montaje de la exposición *Vikings, Guerreros del Norte, Señores del Mar*. Archivo Gráfico MARQ.



## Conclusions

The experience gained over the last 15 years has generated exhibition management and design know-how. Over one hundred successful events have taken place as a result of progressively taking on a more complex management role which ensures the conservation of artefacts in displays and the coordination of scientists and design experts.

This interdisciplinary synergy stems from the axiom of working on each exhibition as a single unit which affects management, design (global architecture, evocative graphics, sound and visual effects) and exhibit maintenance with different conservation tasks linked to a strict quality programme. If something about our work over the years is worth pointing out, it is, without a doubt, managing to coordinate the work carried out by technical, artistic and scientific teams in order to get the exhibitions up and running.

Without a doubt, contact with Europe and opening ourselves up to other options beyond our immediate territory has been essential to the evolution explained here. The greatest satisfaction has not only been participating in this dream of savouring exhibits from superb collections in Alicante, but also having contributed towards generating a work method which we have shared briefly with you here.

For many years, museums concentrated on conservation and displaying their collections. They were closed museums aimed only at researchers and those with a specific interest in the past. To visitors, these museums were cryptic. Nowadays, in the XXI century in which everything we used to believe has been turned on its head, society calls for museums to share all the information contained in its exhibits. The public is keen to learn, to understand and to discover. It is also a mature public which has gained extensive experience from visiting museums. It is familiar with the latest updates which the exhibits generate throughout the year and it is capable of recognising quality in museums and spotting appealing and informative displays which are also scientifically sound.

With this in mind, and based on the experiences indicated here, we believe that temporary exhibitions are an excellent means of continuing to attract the public to museums. Exhibitions of this type provide a complementary and alternative option to permanent collections and ensure that museums remain alive. Museums are huge laboratories which enable us to create, experiment and try new things whilst always using scientific communication as a strong and sound base from which to put everything into context and to explain and communicate through informative, interactive and appealing displays.

## Conclusiones

Con toda la experiencia vivida a lo largo de estos últimos 15 años, se ha ido generando un *Know-How* en el marco de la gestión y el diseño de las exposiciones. Más de un centenar de acciones de éxito que resultan de asumir, de forma progresiva, una compleja gestión que asegura la conservación de las piezas en los montajes y la coordinación de científicos y profesionales del diseño.

Esta sinergia interdisciplinar parte del axioma de plantear cada exposición como un único conjunto que afecta a la gestión, el diseño - arquitectura envolvente, gráfica sugestiva, efectos sonoros y visuales- o el mantenimiento de la muestra con distintas acciones de conservación vinculadas a un estricto programa de calidad. Si algo debemos destacar de nuestra labor en estos años, sin duda, sería conseguir encajar el trabajo de los equipos técnicos, artísticos y científicos para conseguir llevar a cabo las exposiciones.

Sin duda, el contacto europeo y abrirnos a otras ofertas fuera de nuestro territorio ha sido fundamental en la evolución que aquí se ha expuesto, constituyendo la mayor satisfacción no sólo haber participado de este sueño que ha significado disfrutar en Alicante de piezas de soberbias colecciones, sino también el hecho de haber contribuido a generar un modelo de trabajo que de manera sucinta aquí hemos compartido con vosotros (Figura 14).

Durante mucho tiempo los museos centraron su interés en la conservación y muestra de los fondos. Eran museos cerrados, sólo dirigidos para los investigadores y gente muy interesada por el pasado, pero crípticos para el visitante. En el presente, en este siglo XXI donde todo lo anterior sufre un vuelco, la sociedad exige a los museos que procuren toda la información que atesoran los fondos expuestos. Es un público ávido de saber, de comprender, de descubrir. También es un público maduro, portador de una experiencia atesorada en la visita a muchos museos, que está al día de las novedades que la oferta expositiva produce a lo largo del año y que es capaz de reconocer la calidad museística y una apuesta atractiva y divulgativa sin perder el rigor científico.

En este sentido y a la vista de las experiencias mostradas, creemos que las exposiciones temporales son un excelente recurso para seguir atrayendo al público hacia los museos, ofreciendo una oferta complementaria y a la vez diferente de la que muestran en la colección permanente, consiguiendo que los museos estén vivos. Es un enorme laboratorio que nos permite crear, experimentar y probar cosas nuevas, manteniendo siempre un potente y riguroso discurso científico con el que finalmente se pretende contextualizar, explicar, divulgar haciendo una exposición didáctica, interactiva y atractiva.

**Exhibitions that are suitable for all visitors: accessibility and inclusion in XXI century European museography. Marq and Vilamuseu as examples of good practice**

*Vilamuseu and Marq have, for many years, worked together on numerous different projects. Since 2015, this intense collaboration has been embodied in an agreement between the G.V. Marq Foundation, the Provincial Deputation of Alicante through Marq itself and the Villajoyosa Town Council through Vilamuseu. Taking into account that they are two of Spain's most active museums in this field, one of the main aims of the agreement is to work together towards accessible and inclusive museology and cultural activity. Amongst others, one result of this is the organisation of the 3rd International Congress on Education and Accessibility in Museums and Heritage which will take place in both museums between the 13th and 15th October, 2016. Below you will find a summary of some of the relevant inclusive resources and programmes.*

**Antonio Espinosa Ruíz / Gema Sala Pérez**

*Vilamuseu, Villajoyosa (Alicante) / MARQ. Museo Arqueológico de Alicante (España).  
Vilamuseu. Villajoyosa (Alicante) / MARQ. Archaeological Museum of Alicante (Spain).*

**Exposiciones para todos los públicos: accesibilidad e inclusión para la museografía europea del s. XXI. El Marq y Vilamuseu como ejemplos de buenas prácticas**

*Vilamuseu y el Marq colaboran desde hace años en muy diferentes proyectos. Desde 2015, esta intensa colaboración se ha plasmado en un Convenio entre la Fundación G. V. Marq, la Excm. Diputación Provincial de Alicante a través del propio Marq y el Ayuntamiento de Villajoyosa a través de Vilamuseu. Uno de los objetivos principales de este convenio es trabajar juntos por una museología y una acción cultural accesibles e inclusivos, ya que se trata de dos de los museos más activos en esta materia en el Estado Español. Fruto de esta intención es, entre otras acciones, la organización del III Congreso Internacional de Educación y Accesibilidad en Museos y Patrimonio, que tendrá lugar en ambos museos entre el 13 y el 15 de octubre de 2016. Presentamos aquí un resumen de algunos de sus recursos y programas inclusivos.*



### Vilamuseu, the Villajoyosa Museum and Monument Network (Alicante, Spain).

Villajoyosa has a population of 33,000 people and is half an hour's drive from Alicante. It is the capital town of Marina Baixa, one of the world's leading tourist locations and which also encompasses other well-known spots such as Benidorm and Altea. It has one of the most outstanding and monumental cultural heritages (particularly in terms of archaeology and monuments from different eras) in the Valencian Community, a long stretch of the Spanish Mediterranean coast.

The Villajoyosa Municipal Museum (nowadays Vilamuseu) has, over the last 20 years, been applying the principles of universal design to both its museology and its museography and cultural activities. The museum's main attractions, created with a very high degree of accessibility in mind, will open to the public in October, 2016. The same criteria were also kept in mind when showcasing sites such as the Malladeta Iberian and Roman sanctuary (dating from the IV century BC and I century AD) and monuments such as the Barbera dels Aragonés museum home containing a splendid heritage in furniture from the XVIII and XIX centuries, the Sant Josep Roman burial tower (II century) or the El Castell cultural park located in the historic site (XIV-XIX century). The routes that connect the numerous places of patrimonial interest have been equipped with inclusive interpretation panels and, whilst it is a fairly accessible city, the itineraries were analysed in conjunction with the Municipal Department for Urban Planning in order to eliminate any pending urban barriers.

Limitations on space mean we are unable to explain the principles of the programme generated as part of the complete museographical philosophy and practice. Readers may find detailed information on this in the *Manual on Accessibility and Inclusion in Museums and Places of Cultural and Natural Patrimony* published by Trea in 2014 for which Carmina Bonmati and myself, from Vilamuseu, coordinated around twenty experts in the field from Spain and Brazil. (Fig. 1).

The importance of accessibility and inclusion in cultural and natural heritage exhibitions nowadays is extraordinary.

### El caso de Vilamuseu, Red Municipal de Museos y Monumentos de Villajoyosa (Alicante).

Villajoyosa es una población de 33.000 habitantes, a media hora de Alicante por carretera. Es la capital de la Marina Baixa, una de las principales comarcas turísticas del mundo, con otros hitos bien conocidos como Benidorm o Altea. Posee uno de los patrimonios culturales (especialmente arqueológico y monumental de muy diferentes épocas) más destacados y monumentales de la Comunidad Valenciana, una larga región costera del Mediterráneo español.

Desde hace dos décadas el Museo Municipal de Villajoyosa, hoy Vilamuseu, viene aplicando los principios del Diseño Universal tanto a su museología como a su museografía y su acción cultural. En octubre de 2016 abrirá sus puertas el equipamiento museístico principal, concebido con un altísimo grado de accesibilidad. También en la puesta en valor de yacimientos como el santuario íbero y romano de la Malladeta (de los siglos IV aC a I dC) y de monumentos como la Casa Museo la Barbera dels Aragonés (con un espléndido patrimonio mueble de los siglos XVIII y XIX), la torre funeraria romana de Sant Josep (s. II) o el parque cultural de El Castell en el conjunto histórico (s. XIV-XIX), se han tenido muy en cuenta esos mismos criterios. Las rutas que conectan los numerosos lugares de interés patrimonial están dotadas de paneles interpretativos inclusivos y, siendo la ciudad bastante accesible, analizamos estos itinerarios con el Área Municipal de Urbanismo para eliminar las barreras urbanas pendientes.

Por cuestión de espacio no podemos exponer aquí los principios programáticos de toda esta filosofía y praxis museográfica, que el lector encontrará ampliamente expuestos en el *Manual de Accesibilidad e Inclusión en Museos y Lugares del Patrimonio Cultural y Natural*, publicado por la editorial Trea en 2014 y en la que Carmina Bonmati y yo mismo, desde Vilamuseu, hemos coordinado a una veintena de especialistas en la materia de España y Brasil. (Fig. 1).

La importancia de la accesibilidad y la inclusión en las exposiciones de patrimonio cultural y natural es, en nuestros tiempos, extraordinaria; y, sin embargo, la mayoría de los profesionales de la museografía en Europa no la tienen en



Fig. 1. Tactile model in bronze from the Castell cultural park in Villajoyosa.

Fig. 1. Maqueta táctil en bronce del parque cultural del Castell en Villajoyosa.

However, most museology experts in Europe do not take this into account in their work or do so only partially, occasionally or anecdotally. At Vilamuseu, ensuring physical, sensory and cognitive access for *all* our visitors and efficiently communicating the values and fragility of the heritage being displayed is very important to us. Design, technology and all other factors are moulded with this in mind.

Accessibility and inclusion are a transversal strategic axis within our Museology Plan. They are essential and we cannot tackle any challenge without them. This is most certainly true of the exhibitions which are the focal point in this congress. Therefore, we do not *adapt*. We do not create an exhibition and then think about how to make it accessible or inclusive. We design it with these criteria in mind right from the outset. We believe that only an inclusive exhibition can be a *good* exhibition. In our opinion, all else is a failure, a lost opportunity, the results of creative inability or a training or preparation defect. Since we do not adapt, an inclusive project is not thought of as an added complication or an added cost, but a *sine qua non* condition. (Fig. 2).

Vilamuseu is situated within a bilingual community where a Valencian version of vernacular Catalan is spoken and Castilian Spanish has historically been imposed but is today commonly used by the local population and predominantly by tourists. The area does also have, however, a large number of foreign residents (particularly from Britain, Norway and northwestern Africa) and is visited by tourists from numerous nationalities. Far from being an issue, the cultural and linguistic richness has turned into an advantage in our exhibitions since it forces us to use short texts of around 70 to 80 words in Valencian, Castilian Spanish and English based on easy-to-read criteria suitable for visitors of all types and which are particularly suitable for those who are familiar with, but may not be proficient in, one of those languages. Other languages are available in audiovisual format using QR codes which direct the user to a web app to which we upload content in sign language and other languages, as well

cuenta en su trabajo, o lo hacen de forma parcial, episódica o anecdótica. En Vilamuseu nos importa mucho posibilitar el acceso físico, sensorial y cognitivo a *todo* nuestro público y comunicarle eficazmente los valores y fragilidades del patrimonio que exhibimos. El diseño, la tecnología y cualquier otro aspecto están al servicio de ese mismo fin.

En nuestro Plan Museológico accesibilidad e inclusión son un eje estratégico transversal: son irrenunciables, nada se puede acometer sin ellos, y desde luego no las exposiciones, que son lo que nos ocupa en este congreso. Por tanto, no *adaptamos*: no creamos un producto expositivo y después pensamos cómo hacerlo accesible o inclusivo, sino que diseñamos con esos criterios desde el principio. Creemos que solo una exposición inclusiva es una *buena* exposición: consideramos lo demás como un fracaso, una oportunidad perdida, expresión de una incapacidad creativa o de un defecto de formación o de preparación. Como no adaptamos, el planteamiento inclusivo no se percibe como una complicación más o como un gasto añadido, sino como una condición *sine qua non*. (Fig. 2).

Vilamuseu está en una comunidad bilingüe, con un catalán vernáculo (en su variedad valenciana) y un castellano históricamente impuesto aunque hoy asentado entre la población y predominante entre nuestros turistas; pero también con un alto porcentaje de residentes extranjeros (especialmente británicos, noruegos y magrebíes) y de turistas de numerosas nacionalidades. Lejos de representar un problema, la riqueza cultural y lingüística se ha convertido en una ventaja en nuestras exposiciones, pues nos fuerza a utilizar textos breves de 70-80 palabras en valenciano, castellano e inglés con criterios de lectura fácil para todos los públicos, especialmente indicados para quienes conocen pero no dominan alguna de esas lenguas. Otros idiomas están disponibles en soporte audiovisual mediante códigos QR que redirigen a una web App donde también subimos contenidos en lengua de signos y otros idiomas, así como información más amplia utilizando un enlace a páginas de

**Fig. 2.** Dramatised visit of the burial tower in Sant Josep (courtesy of Thalia Guies Turístics, a local company specialising in the design of accessible tourist visits). The Sant Josep Tower has recently been restored and a Roman-type burial garden containing multiple smell and touch resources have been planted.  
**Fig. 2.** Visita teatralizada inclusiva a la torre funeraria romana de Sant Josep (cortesía de Thalia Guies Turístics, empresa local especializada en diseño accesible de visitas turísticas). La Torre de Sant Josep ha sido recientemente restaurada y a su alrededor plantado un jardín funerario de tipo romano, con múltiples recursos olfativos y táctiles.

**Fig. 3.** Visit by the well-known disabled blogger, Elena Prous, to the Bou Ferrer shipwreck in 2013. The Generalitat Valenciana (autonomous government in Valencia), Villajoyosa town council, Villajoyosa nautical club and the University of Alicante General Foundation Bou Ferrer project offers accessible visits to the largest ancient excavated shipwreck in the Mediterranean.  
**Fig. 3.** Visita de la conocida bloguera con discapacidad Elena Prous al pecio Bou Ferrer en 2013. El proyecto Bou Ferrer, de la Generalitat Valenciana, el Ayuntamiento y el Club Náutico de Villajoyosa y la Fundación General de la Universidad de Alicante, ofrece visitas accesibles a la mayor nave antigua en excavación en el Mediterráneo.



as more detailed information using a link to Wikipedia pages which we update in our role as independent editors. (Fig. 3).

Available resources need to be integrated into the museum discourse and be as usable and useful to everyone as possible. This is the case, for example, of the tactile plans of the museum itself or the 25 new accessible panels situated throughout the municipality on which raised pictures contain relevant information which is designed not only with the blind in mind.

The large 3,000 kg lift at Vilamuseu means we are able to move entire groups of people, including several wheelchair-users, between floors in a matter of seconds. It is also used to move large volumes of the museum's collections or furniture. (Fig. 4).

Some believe that 'accessible museums are unsightly'. They still shudder at the thought of increasing the size of the text on signs. In fact, we get the feeling that the text would be the final stronghold of poorly-understood exhibition minimalism. Not to mention 'ugly' tactile paving... But then again, weren't Impressionism and Cubism considered visually unappealing? Accessible museology needs light and large print. Let's work on them to create new, accessible aesthetics. We believe that a counter that is suitable for everyone is more attractive than one that it not. Visitors to the new Vilamuseu can enjoy all of this.

We have spoken about 'universal design' (henceforth, UD), a concept which was founded in the United States of America in 1989 within the field of architecture. It establishes seven basic principles and is understood as 'designing products and environments so that, as far as possible, they may be used and understood by everyone without having to opt for specialised adaptation or designs'. This fits in perfectly with an authentic 'new museology'. If it really is new museology, the emphasis moves away from the object and on to the subject. It must do so with all subjects and become 'museology for everyone.' We stress the importance of a term which generally goes hand in hand with UD: usability, or easy-to-use. This is especially true in museography resources and technological devices.

Wikipedia que mantenemos como editores particulares. (Fig. 3).

Los recursos accesibles deben estar integrados en el discurso museográfico y ser, en el mayor grado posible, usables y útiles para todas las personas. Así sucede, por ejemplo, en los planos táctiles del propio museo, o en los nuevos 25 paneles accesibles repartidos por todo el municipio, en los que las imágenes en relieve contienen información relevante no solo para las personas ciegas.

El gran montacargas de 3000 Kg de Vilamuseu permite mover en segundos grupos enteros con numerosos usuarios/as de silla de ruedas entre dos plantas del edificio, a la vez que mover grandes volúmenes de fondos o mobiliario museográfico. (Fig. 4).

Hay quienes opinan que la "museografía accesible es antiestética". Todavía se les eriza el vello de pensar en aumentar el tamaño de los textos de las cartelas. De hecho, intuimos que los textos serán el último bastión del minimalismo expositivo mal entendido. Y no hablemos de poner franjas tactovisuales que "afeen" nuestros pavimentos... Pero ¿no "fueron" antiestéticos el impresionismo o el cubismo? La museografía accesible necesita luz y macrotipos: hagámosla evolucionar hacia una nueva estética accesible. Vemos más belleza en un mostrador para todas las personas que en otro que no lo es. De todo eso podrá disfrutar el usuario del nuevo Vilamuseu.

Hemos hablado de "diseño universal" (en adelante, DU), un concepto nacido en Estados Unidos en 1989 en el campo de la arquitectura. Establece siete principios básicos y se entiende como "el diseño de productos y entornos de manera que sean utilizables y comprensibles por todas las personas, en la mayor medida posible, sin la necesidad de una adaptación o un diseño especializado". Esto encaja bien en una auténtica "nueva museología", que si de verdad lo es, y pasa el acento del objeto al sujeto, debe hacerlo con todos los sujetos y ser una "museología para todas las personas". Nosotros insistimos en la importancia de un término que suele ir de la mano del DU: la usabilidad (*usability*), o facilidad de uso, muy especialmente en los recursos y dispositivos tecnológicos de la museografía.

Fig. 4. Vilamuseu reception counter  
Fig. 4. Mostrador de recepción de Vilamuseu.



1. <http://www.ncsu.edu/ncsu/design/cud/>.

The concept of 'inclusive design' with particular emphasis on being 'reasonable' has also spread, particularly in the United Kingdom and some Anglo-Saxon countries. In line with this nuance, we might say that accessibility in a museum is not 'all or nothing' but rather a process within which we take ever increasing or decreasing steps depending on our possibilities. A new temporary exhibition or a permanent refurbishment are golden opportunities for applying UD, even with a view to convincing head of technical matters and reluctant politicians of the need for it and the advantages of doing it.

In short, so-called Design for All which focuses not only on the end result but also on management and providing all visitors with updated, detailed and correct information, has extended throughout Europe since 1995. It is for this reason that we provide information on the slope gradient of our ramps on our physical and on-line communication channels; the number of accessible toilets; the availability of nursing rooms; the availability of areas in which guide dogs can drink and go to the toilet; hearing loops available at reception: a multi-purpose room, etc. Visitors can then decide if, based on aforementioned, they are able to visit, be this alone or in a group. We need to take into account that commonly-used technology (such as smartphones) or technical support (exclusive solutions for certain groups of people, such as powered wheelchairs and scooters) mean that many people with limited abilities are able to partially overcome their disability.

In order to ensure that these principles are applied in all facilities, activities or programmes and that accessible resources are maintained, we have assigned a person to the role of managing the transversal 'accessibility and inclusion' axis of our Museology Plan<sup>2</sup>. (Fig. 5).

Any broken link in the 'accessibility chain' can ruin a museum or heritage experience: from the public transport to the museum door, the vertical and horizontal interior circuits, signs,

También se ha extendido, especialmente en Reino Unido y algunos países anglosajones, el concepto "diseño inclusivo", que incide en el adjetivo "razonable". Y en consonancia con este matiz podemos decir que la accesibilidad en un museo no es "todo o nada", sino un proceso en el que iremos dando pasos mayores o menores, en la medida de nuestras posibilidades. Una nueva exposición temporal o una reforma de la permanente son ocasiones de oro para aplicar el DU, incluso para convencer de la necesidad y las ventajas de hacerlo a responsables técnicos o políticos reticentes.

En fin, en Europa se ha extendido desde 1995 el llamado "Diseño para todas las personas" (*Design for All*), que hace hincapié no solo en el resultado final, sino también en la gestión, el mantenimiento y el ofrecimiento de una información actualizada, detallada y veraz a todos los públicos: así, informamos en nuestros canales de comunicación (físicos y cibernéticos) del porcentaje de pendiente de nuestras rampas; del número de aseos accesibles; de la existencia de sala de lactancia, de abrevadero y pipi can para perros guía, de bucles magnéticos en recepción y sala polivalente, etc. Ellos/as decidirán si estas condiciones les capacitan para hacer la visita, individualmente o en grupo: tengamos en cuenta que la tecnología común (como los smartphones) o las ayudas técnicas (soluciones exclusivas de determinados colectivos, como las sillas motorizadas o los scooters) están permitiendo a muchas personas con limitaciones funcionales reducir su discapacidad.

Para garantizar la aplicación de estos principios en cualquier instalación, actividad o programa y el mantenimiento de los recursos accesibles hemos designado un responsable del eje transversal "accesibilidad e inclusión" de nuestro Plan Museológico<sup>2</sup>. (Fig. 5).

En la «cadena de la accesibilidad» cualquier eslabón roto puede dar al traste con una experiencia museística o patrimonial: desde el transporte público hasta la puerta del mu-



**Fig. 5.** Magnetic loop test in the multi-purpose room. With the collaboration of Fesord.

**Fig. 5.** Prueba del bucle magnético en sala polivalente con colaboración de Fesord.

2. The other four transversal axes are interpretation, citizen participation, local development and quality. Each has its manager.

2. Los otros cuatro ejes transversales son la interpretación, la participación ciudadana, el desarrollo local y la calidad, cada uno de ellos con su responsable.

3. The average heights of the panels in Vilamuseu, for example, are 135-140 cm from the ground, significantly lower than commonly-applied museography theory. The aim is to provide everyone with visual access.

3. Las alturas medias de los paneles, por ejemplo, se encuentran en Vilamuseu en 135-140 cm sobre el suelo, sensiblemente inferiores a la teoría museográfica al uso, con el fin de facilitar su acceso visual a todas las personas..

wayfinding, services (counters, toilets, lockers...) and the entire museography (average heights<sup>3</sup>, furniture spaces, typography, selection of originals and tactile reproductions, models...), etc. All of this has been taken into account in the permanent exhibition (developed thanks to a Ministry of Culture grant and pending execution) and has been, and will be, the distinguishing trait of each in-house temporary exhibition.

In this chain, updated and detailed information, whether published (brochures, screens, press...) or in-house and on-line (web, social media...), is equally important. In all matters for which we are responsible (for example, the [www.vilamuseu.es](http://www.vilamuseu.es) web, informative brochures edited in-house and reception or dissemination personnel) we also apply UD principles and an inclusive focus. Information needs to flow adequately and continuously and be available to both personnel in charge of distributing it and all other members of staff. To this end, we have a brief *Attention to Diversity Manual* which must be read by everyone. (Fig. 6).

Above all, it is important to understand diversity in people and, in particular, different types of disability, in order to be able to understand the needs and specific solutions for each collective. We have, for example, motor disabilities and internal organ disabilities which are particularly sensitive to the fatigue generated by museums. With this in mind, we have created rest areas, ramps, generous areas in which to move around, accessible museum furniture, etc.

Next we have sensory disabilities, in particular sight and hearing disabilities. Exhibitions, let us not forget, are predominantly audiovisual environments. It is important to take into account both people with hearing difficulties who can lip-read and the so-called 'deaf community', each with their different needs. Likewise, visitors who are totally blind and those who are visually impaired or suffer with colour blindness. The need for different resources need to be taken into account. With this in mind, we have sufficient lighting in all

seo, los recorridos interiores verticales y horizontales, la señalética, el *wayfinding*, los servicios (mostradores, aseos, taquillas...) y toda la museografía (alturas medias<sup>3</sup>, huecos de mobiliario, tipografía, selección de originales y reproducciones táctiles, maquetas...), etc. Todo ello se ha cuidado en el proyecto de la exposición permanente —redactado gracias a una subvención del Ministerio de Cultura y pendiente de ejecución— y ha sido y será la seña de identidad de cada exposición temporal de producción propia.

En esta cadena es igualmente importante la información actualizada y detallada, tanto la escrita (folletos, pantallas, prensa...) como la personal y en línea (web, redes sociales...). En todo lo que depende de nosotros (como la web [www.vilamuseu.es](http://www.vilamuseu.es), los folletos informativos autoeditados o el personal de recepción o de difusión) aplicamos también los principios del DU y la atención inclusiva. La información debe fluir adecuada y continuamente, y estar en posesión tanto de las personas dedicadas a distribuirla como del resto del equipo, para lo que contamos con un breve *Manual de atención a la diversidad*, de obligada lectura. (Fig. 6).

Ante todo, es necesario conocer la diversidad humana, y especialmente los diferentes tipos de discapacidad, para darse cuenta de las necesidades y soluciones específicas para cada colectivo: así tenemos las discapacidades motrices y orgánicas (de los órganos internos), especialmente sensibles a la fatiga museística, para las cuales hemos implantado zonas y puntos de descanso, rampas, espacios de circulación amplios, mobiliario museográfico accesible, etc.

En segundo lugar tenemos las discapacidades sensoriales, especialmente las visuales y auditivas. Las exposiciones, no lo olvidemos, son ambientes predominantemente audiovisuales. Hay que tener en cuenta tanto a las personas sordas "oralistas" como a la llamada "comunidad sorda", con sus diferentes necesidades; así como a las personas con ceguera total y las que tienen algún resto visual, o a las que tienen



**Fig. 6.** Dramatized visit of the Barbera dels Aragoneses Museum House with Tapis (Villajoyosa Pre-Labour Social Insertion Workshop)

**Fig. 6.** Visita teatralizada a la Casa Museo la Barbera dels Aragoneses con Tapis (Taller Prelaboral de Insercion Social de Villajoyosa).



**Fig. 7.** Accessible panel with raised images, Braille, large print with interpretation and easy-reading criteria. QR access to an app with audiovisual content in six languages, sign language and Wikipedia.

**Fig. 7.** Panel accesible con imágenes en relieve, braille, macrotipo con criterios de interpretación y lectura fácil, y acceso mediante QR a una web App con contenidos audiovisuales en seis idiomas, lengua de signos y Wikipedia.

our rooms and avoid creating dark spaces; accessible texts and signs; tactile floor plans and tactile paving (designed and pending installation), etc. (Fig. 7).

Orientation and wayfinding, a feeling of safety and the inclusive, personalised touch are important to visitors with mental disabilities. Easy-to-read signs and augmentative communication using pictograms (our next challenge) can help visitors of this kind to read the messages we wish to transmit<sup>4</sup>.

We could also add cultural disability due to a lack of prior understanding of the subject matter or exhibition. We should bring in the the concept of interculturality here. There are many outstanding, related initiatives in museums and exhibitions in a Europe that should take a good look at itself and be aware of all its riches.

A recurrent discussion within museum accessibility is the communicative efficiency of traditional resources, whether physical (models, reproductions, Braille, large print, raised laminates, tactile original items, etc.) or personal, compared with information and communication technologies (ITC). We have both because they are necessary in an increasingly technological society (Espinosa and Bonmati - coordinator - 2013, 183ff.). The former need to be present, not only because we cannot deny the existence of a digital gap (particularly amongst older generations), but also because they continue to work when electricity supplies, batteries, hardware, software or Wi-Fi fail. Information and communication technologies, when well thought through and set up based on UD criteria, are a museographical revolution, but not a panacea. An excellent multimedia guide, whether a physical device such as a tablet or an app for a smartphone (Vilamuseu tends to use the latter) is poor when it cannot be widely used or content, such as extensive text and very technical vocabulary, is not inclusive. We should also mention the versatile nature of one means of communicating which is frequently replaced by technology: expert guides. They can prove to be the best guarantee of a quality, interactive experience, despite the fact that politicians can't unveil them.

Thanks to the collaboration of the ONCE (National Spanish Organisation for the Blind) Holy Spirit Educational Resources Centre in Alicante, over the years, we have received continuous advice on haptic effect resources and have used interesting low-cost materials such as microcapsule paper laminates to represent monuments or artefacts. Fesord, the Federation for the Deaf of the Valencian Community, has also collaborated on activities aimed at the deaf. For example, through real-time or video sign language interpretation. The relationship with associations of this kind on a local, regional and national level is of utmost importance and in Vilamuseu it is being maximised.

We must not forget to mention 'easy-to-read' items, an essential cognitive accessibility resource for everyone. In fact, on a general information level, we use these techniques for all texts and reserve other means for more specialised levels (therefore, we have printed or on-line catalogues, QR codes for direct access to Wikipedia, information sheets...)

discromatopsia, que necesitan recursos diferentes. Para ellos tenemos una iluminación suficiente en todas las salas, evitando espacios oscuros; textos y señalética accesibles; planos táctiles de planta o pavimentos tactovisuales (proyectados y pendientes de instalación), etc. (Fig. 7).

Para las discapacidades mentales son muy importantes la orientación y el wayfinding, la sensación de seguridad o el trato personal inclusivo. La lectura fácil y la comunicación aumentativa a través de pictogramas —ésta es nuestro próximo reto— pueden ayudar a estas personas a leer los mensajes que les transmitimos<sup>4</sup>.

Aún podemos añadir la discapacidad cultural por falta de un conocimiento previo de la materia del museo o exposición. Aquí debemos introducir el concepto interculturalidad, del que hay iniciativas muy destacables en muchos museos y exposiciones de una Europa que debe mirarse al espejo y reconocerse en toda su riqueza.

Una discusión recurrente en la accesibilidad a los museos es la rentabilidad comunicativa de los recursos tradicionales, tanto físicos (maquetas, modelos, reproducciones, braille, macrotipos, láminas en relieve, originales táctiles, etc.) como personales, frente a la de los que brindan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Disponemos de ambos porque ambos son necesarios en una sociedad cada vez más tecnológica (Espinosa y Bonmatí - coord., 2013, 183 ss.). Los primeros deben en cualquier caso estar presentes, no solo porque no podemos obviar la brecha digital (especialmente en las personas mayores), sino también porque continúan estando operativos cuando la corriente eléctrica, la batería, el hardware, el software o la señal WiFi nos fallan. Las TIC, bien concebidas y desarrolladas según criterios de DU, son una revolución museográfica, pero no una panacea. La mejor guía multimedia (ya sea un dispositivo físico como una tablet, o bien una *app* para Smartphone, por ejemplo: Vilamuseu está optando por esta última solución) es mala cuando tiene una usabilidad baja o contenidos no inclusivos, como textos largos con tecnicismos. Y debemos llamar la atención sobre la versatilidad de un medio interpretativo frecuentemente suplantado por la tecnología: los guías especializados, que pueden ser la mejor garantía de una experiencia interactiva de calidad, aunque los políticos no los puedan «inaugurar».

Gracias a la colaboración del CRE Espíritu Santo de la ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles) en Alicante hemos tenido un constante asesoramiento durante todos estos años en recursos hápticos, y utilizado interesantes materiales de bajo coste como las láminas en papel de microcápsulas (también llamadas "fúser") que representan monumentos o piezas. También la Fesord (Federación de Sordos de la Comunidad Valenciana) ha colaborado en acciones dirigidas a la comunidad sorda, como traducciones a lengua de signos en tiempo real o en video. La relación con este asociacionismo a nivel local, regional o nacional es de la mayor importancia, y en Vilamuseu se encuentra en pleno desarrollo.

No nos olvidemos de la «lectura fácil», un recurso fundamental de accesibilidad cognitiva para todas las personas: de hecho, en el nivel general de información, usamos sus técnicas para todos los textos, y reservamos otros medios para

4. All these disabilities and their needs in order for the museum's messages to be efficiently communicated are covered in the manual mentioned above (Espinosa y Bonmati - coordinator - 2013). Therefore, we shall not go into detail here.

4. De todas estas discapacidades y sus necesidades para que se produzca también hacia ellos la comunicación efectiva de los mensajes del museo tratamos en detalle en el manual citado más arriba (Espinosa y Bonmatí — coord.—, 2013), por lo que no vamos a extendernos aquí.

During the (preferably 'universal') design stage, it is important to take a holistic approach to the architectural and museographical project. That is, teamwork between conservationists and architects, design and museography, in which egos necessarily need to be put to one side. An excellent example of teamwork was the writing and setting up of the Vilamuseu architectural project by the company Arts and led by Tomás Soriano, alongside the museographical project managed by Joan Sibina. All of this was under the coordination of Vilamuseu.

In order to do all this, the curator and museum staff need to be able to devise an inclusive project and manage both writing and creating it. This is why we insist on the need for training in order to gain an understanding of how to resolve the doubts which arise and how to guide and demand when necessary. We also need to be taught how to be advised by experts and how to ask users for their feedback. They can help us to evaluate, be it with a view to design, training or resolving issues.

We need more usable museums in which people feel at home and the sacred halo of our fetiches are broken down and turned into comprehension, functionality and enjoyment. We need museums in which people feel that they are reflected in their past and capable of moving towards a better future.

### **MARQ, the Provincial Archaeological Museum of Alicante. Accessibility in MARQ temporary exhibitions.**

Accessibility in MARQ focuses on and is designed to develop programmes aimed at sharing the content of a museum and its sites with all types of visitors.

One of the museum's greatest achievements in terms of accessibility and inclusion and which has characterised our work to date, has been the creation of collaboration networks with different associations, institutions and local and regional collectives. This has meant that we have been able to sign collaboration agreements and set up common work spaces involving experts from these associations, MARQ technicians and a fundamental component - the users themselves. All of this means we are able to find a consensus between design and coordination of shared activities as well as being able to evaluate and improve upon similar ones we have already carried out. The excitement, responsibility, conviction and commitment between all the parties involved has meant that, in terms of accessibility and inclusion, the agreements with different associations have led to improvements. The teams are multidisciplinary and the components come together and use their experience and professionalism to benefit the user. These teams increase and grow based on the MARQ commitment to inclusion.

Little by little, and based on lots of work and effort, we have been able to invigorate the cultural lives of many collectives and turn MARQ into a place of dialogue and growth, a meeting place which has captured peoples' interest and, in short, has acted as a true heritage axis in developing innovative pro-

niveles más especializados (así los catálogos impresos o en línea, accesos directos mediante código QR a páginas de Wikipedia, hojas de sala...).

En fase de diseño (ojalá que "universal") es necesario un planteamiento holístico del proyecto arquitectónico y museográfico; un trabajo en equipo de conservadores y profesionales de la arquitectura, el diseño y la museografía, en el que inevitablemente hay que aparcar los egos. Un buen ejemplo de trabajo en equipo fue la redacción y ejecución del proyecto arquitectónico de Vilamuseu, obra del estudio Arts, con Tomás Soriano a la cabeza, a la par del proyecto museográfico, dirigido por Joan Sibina, y todo ello bajo la coordinación de Vilamuseu.

Para ello, el comisariado y el personal del museo deben saber plantear un proyecto inclusivo y dirigir su redacción y ejecución. Por eso insistimos en la necesidad de formación, que nos capacite para resolver dudas sobrevenidas, orientar y exigir cuando toque; y en la de dejarnos asesorar por expertos y consultar la opinión de los usuarios, que pueden ayudarnos en la evaluación, ya sea de diseño, formativa o re- mediadora.

Necesitamos museos más usables, donde la gente se sienta cómoda y el halo sagrado de nuestros fetiches se vea desconstruido y transformado en comprensión, funcionalidad y disfrute; en los que las personas se vean reflejadas en su pasado y sean capaces de proyectarlo hacia un futuro mejor.

### **El caso del MARQ, Museo Arqueológico Provincial de Alicante. La accesibilidad en las exposiciones temporales del MARQ.**

La accesibilidad en el MARQ está enfocada y orientada a desarrollar programas dirigidos a difundir el contenido del museo y de sus yacimientos entre todo tipo de público.

Uno de los grandes logros del museo en materia de accesibilidad e inclusión, y que ha marcado la línea de trabajo hasta el momento, ha sido la creación de redes de colaboración con diferentes asociaciones, instituciones y colectivos de ámbito local y regional. Esto nos ha permitido la suscripción de convenios de colaboración y el establecimiento de espacios de trabajo común, integrados por profesionales de estas asociaciones, técnicos del MARQ y un componente primordial, los propios usuarios. Todo ello nos permite consensuar el diseño y la coordinación de actuaciones conjuntas, y evaluar y mejorar las ya realizadas en la materia. La ilusión, la responsabilidad, el convencimiento y el compromiso entre todos los agentes implicados, ha hecho posible que los convenios suscritos con las diferentes asociaciones hayan supuesto una mejora de las actuaciones en materia de accesibilidad e inclusión. Equipos multidisciplinares que suman, aportando la experiencia y profesionalidad de cada uno de ellos en beneficio del usuario. Equipos que se van ampliando y creciendo fruto del compromiso del MARQ con la inclusión.

Poco a poco, y con mucho trabajo y esfuerzo, hemos conseguido dinamizar la vida cultural de muchos colectivos, configurando el MARQ como un espacio de diálogo y de crecimiento, un lugar de encuentro que ha despertado inquietudes

5. Refer to 'Guías por un día en el MARQ' (*Guides for a day in MARQ*) Gema Sala Pérez, Manuel Olcina Doménech, Jorge Soler Díaz, Rafael Moya Molina and Gemma Morant Alberola. Minutes of the 2nd Edition of the International Education and Accessibility Congress. Museums and Heritage. En y con todos los sentidos: hacia la integración social en igualdad (*In and with all senses: towards social integration and equality*) (Huesca, 2014). Volume II, pages: 707-719 and <http://www.rtve.es/m/alicarta/videos/piensa-en-positivo/piensa-positivo-26-10-13/2100591/?media=tve>

5. Véase "Guías por un día en el MARQ" Gema Sala Pérez, Manuel Olcina Doménech, Jorge Soler Díaz, Rafael Moya Molina y Gemma Morant Alberola. Actas del II Congreso Internacional de Educación y Accesibilidad. Museos y Patrimonio. En y con todos los sentidos: hacia la integración social en igualdad (Huesca, 2014). Tomo II págs.: 707-719 y <http://www.rtve.es/m/alicarta/videos/piensa-en-positivo/piensa-positivo-26-10-13/2100591/?media=tve>

jects with the community, as we will learn from the project descriptions. We have managed to turn MARQ into a revolution for the members of many associations, both on an individual and on a general level<sup>5</sup>. These activities promote social participation and they, therefore, strengthen the community.

We currently collaborate with numerous associations and institutions<sup>6</sup>, but our aim is to continue to add new members to this 'club' and to create new projects with other associations and collectives, to create synergies which truly become social realities, to promote citizen participation and to strengthen communities.

In demonstrating that it was an essential value to take into account in exhibitions, MARQ, through its Education Department, has been revolutionary in terms of museum accessibility in the province of Alicante. Therefore, as well as benefiting its own visitors, it has also served as an example to other museums which are also working on accessibility and inclusion.

We have increased educational resources for accessibility in the museum's permanent exhibition since they are taken into account in the museum's plan (real-scale reconstruction of a Roman merchant ship with its load and rigging, amphoras, the texture of the walls of a cave, layering, a 30 m educational display in a central corridor in which visitors may and *should* touch the material remains of the past...), in sign-language guides in all MARQ's permanent exhibition rooms, signs written in Braille on the aforementioned educational display, 'models'<sup>7</sup> of important items such as the bronze hand in the Roman culture room and in Lucentum, brochures with large characters, panels with explanations in Braille in the Lucentum / Tossal de Manises and La Ileta del Banyets Roman city archaeological parks. (Fig. 8).

All of these events have become one of the main aspects of the MARQ temporary exhibitions because it is not a question of making the exhibition adapt to visitors with different abilities, but a question of conveniently appreciating and taking into account the factors which can make them accessible and inclusive for all collectives right from the very outset. This is the focus of this article and we shall attempt to analyse it. P

We need to agree that museums, as cultural institutions, should be enjoyed by everyone but the problem arises when we find that this is not always the case.

When a temporary exhibition is designed, one of the aims is to make its content connect with the audience. In order to turn what we have mentioned above into a reality, we need to ask ourselves the following: Is it really suitable for everyone? Does the exhibition's discourse truly take into account the diversity in society? Are the needs and expectations of the different types of visitors really taken into account?

tudes y, en definitiva, ha actuado como verdadero eje patrimonial en el desarrollo con la comunidad, como veremos al describir los proyectos llevados a cabo. Hemos conseguido que el MARQ se convierta en un revulsivo para los miembros de muchas asociaciones, tanto a nivel particular como general<sup>5</sup>. Con estas acciones se promueve la participación social y, por lo tanto, el fortalecimiento comunitario.

Actualmente colaboramos con numerosas asociaciones e instituciones<sup>6</sup>, pero nuestro objetivo es seguir añadiendo nuevos miembros a este "club", ideando nuevos proyectos con otras asociaciones y colectivos, creando sinergias que realmente se impregnen de la realidad social y promoviendo la participación ciudadana y el fortalecimiento comunitario.

El MARQ, a través de su Departamento de Didáctica, ha supuesto también un revulsivo en la accesibilidad de los museos de la provincia de Alicante, al demostrar que era un valor primordial a tener en cuenta en exposiciones. En este sentido, además de beneficiar a sus propios visitantes también ha servido de ejemplo a otros museos que siguen por el camino de la accesibilidad e inclusión.

Hemos ampliado los recursos didácticos para accesibilidad en la exposición permanente del museo, que ya se contemplaban dentro del proyecto museográfico (reconstrucción a escala natural de un barco mercante romano con su carga y aparejos, ánforas, la textura de las paredes de una cueva, la superposición de estratos, una bandeja didáctica de 30 metros, desplegada en el pasillo central en la que no sólo se puede sino que se "debe" tocar los restos materiales del pasado, ...), con la realización de signoguías de todas las salas permanentes del MARQ, cartelas en Braille en la mencionada "bandeja didáctica" del MARQ, "modelos"<sup>7</sup> de piezas importantes como la mano de bronce en la sala de cultura romana así como en Lucentum, folletos con macrocaracteres, y paneles con explicaciones en Braille en los parques arqueológicos de la ciudad romana de Lucentum / Tossal de Manises y en La Ileta dels Banyets. (Fig. 8).

Y todas estas actuaciones se han convertido en uno de los aspectos principales dentro del programa de exposiciones temporales del MARQ, puesto que se trata de conseguir no que la exposición se adapte a los usuarios con capacidades diferentes, sino que desde el propio origen y planteamiento de la exposición se valoren y tengan en cuenta convenientemente, los factores que las puedan hacer accesibles e inclusivas para todos los colectivos, centrándonos en el presente artículo en esta cuestión, que vamos a tratar de analizar. P

Que los museos, como instituciones culturales, deberían poder ser disfrutados por todos, es una afirmación en la que debemos estar de acuerdo, pero el problema se plantea cuando nos encontramos con que no siempre es así.

6. ONCE Educational Resources Centre in Alicante, ONCE delegation in Alicante, APESOA (Association for the deaf in Alicante), FESORD (Federation for the deaf of the Valencian Community) ASOCIDE (association for the deaf-blind), ASPALI (the Asperger syndrome association of Alicante), ASDOWN (association of people with Down's Syndrome of Alicante), ASPANION (association of parents suffering from cancer), VIDA LIBRE (association of people suffering from ludomania), Alicante General Hospital Paediatrics Service, ASPA and C.F.P.A of Fontcalent.

6. "C.R.E. de la ONCE de Alicante, Delegación de la ONCE en Alicante, APESOA (Asociación de personas sordas de L'Alcantí), FESORD (Federación de personas sordas de la C.V.) ASOCIDE, (Asociación de personas sordo ciegas), ASPALI (Asociación Asperger de Alicante), ASDOWN (Asociación de personas con Síndrome de Down de Alicante), ASPANION (Asociación de padres con cáncer),VIDA LIBRE (Asociación de personas con ludopatía), Servicio de Pediatría del Hospital General de Alicante), APSA y C.F.P.A de Fontcalent.

7. The reproduction of this archaeological artefact which aims to faithfully reflect the original's physical characteristics and which is, therefore, thought of as a 'model'. Refer to Consuegra Cano, 2002:135ff

7. La reproducción de esta pieza arqueológicas que aspira a conservar fidedignamente las características físicas de la original y por lo tanto es conocida como "modelo". Véase Consuegra Cano,2002:135ss



The Accessibility Department at MARQ, which includes the Education Department, intervenes in answering these questions because the main aim is to enable those with physical and mental disabilities to participate fully and make the most of the magnificent exhibition programme. It is not a question of *visiting* but of really identifying with the exhibition and *enjoying* it.

Thus, we accept the commitment and requirement to facilitate accessibility and inclusion for different collectives, both within the physical space and in terms of content, the exhibition discourse and, at the same time, in educational activities designed with temporary exhibitions in mind.

The temporary exhibitions at MARQ have also been an excellent opportunity for increasing the potential number of visitors and have opened the museum up to new collectives. In the words of José Luis Martínez Donoso, general director of the ONCE Foundation *"accessibility is not only a question of rights. It also improves competitiveness, service quality and the profitability of those companies or locations that opt for it."*

As we have already pointed out, in order to achieve optimum results, we believe that this all needs to be taken into account right from the design stage. With this in mind, the Exhibition and Dissemination Department at MARQ, architects, designers and Education Department (with the guidance of experts and participants from the associations with which we collaborate) work together in order to create an inclusive exhibition which takes into account issues such as how the exhibition is set up, the main items, the main aims and essential artefacts, the museographical discourse and available financial resources. The team also determines the events which might best help to achieve those aims.

MARQ decided to include some permanent content. For example, the tactile plan of the three exhibition halls situ-

Cuando se diseña una exposición temporal, uno de los objetivos es hacer llegar al público su contenido y para poder hacer realidad la manifestación anterior, nos debemos hacer la siguiente pregunta, ¿realmente es para todos los públicos? ¿El discurso expositivo tiene en cuenta realmente la diversidad existente en la sociedad? ¿Cubren realmente las necesidades y expectativas de los diferentes tipos de públicos?

Es en la respuesta a estas preguntas cuando intervenimos desde el Área de Accesibilidad del MARQ, incluida en el Departamento de Didáctica, ya que el objetivo principal es que las personas con diversidad funcional física y psíquica puedan participar, plenamente y en su totalidad, del magnífico programa de exposiciones que se oferta. No se trata de que la *"visiten"*, sino de que realmente se sientan identificados y la *"disfruten"*.

Adquirimos así el compromiso y el deber de facilitar la accesibilidad y la inclusión a los diferentes colectivos, tanto en el espacio físico, como en los contenidos, el discurso expositivo y, por supuesto y en paralelo, en las actividades didácticas diseñadas alrededor de las exposiciones temporales.

Las exposiciones temporales del MARQ han supuesto también una verdadera oportunidad para ampliar el número potencial de visitantes, abriéndose a nuevos públicos. En palabras de José Luis Martínez Donoso, director general de Fundación ONCE, *"la accesibilidad no es sólo un asunto de derechos, sino que también mejora la competitividad, calidad del servicio así como los beneficios de aquellas empresas o destinos que apuesten por esta vía"*.

Como ya hemos resaltado, para una mejor consecución de los objetivos pretendidos, consideramos que este aspecto ha de tenerse en cuenta desde la fase de diseño, para lo cual el equipo del Departamento de Exposiciones y Difusión del MARQ, arquitectos, diseñadores y el Departamento de Didáctica (asesorado por expertos y usuarios de las asociaciones con las que colaboramos) trabajan conjuntamente para lograr una exposición inclusiva, teniendo en cuenta aspectos como el planteamiento de la exposición, las piezas destacadas, los objetivos principales y contenidos indispensables de la muestra, el discurso museográfico, los recursos económicos disponibles y desglosando las acciones más oportunas para lograr nuestro objetivo.

El MARQ decidió realizar determinadas acciones con carácter permanente, como lo es el Plano Táctil de las tres salas de la exposición, situado en el pasillo de entrada a la zona de exposiciones temporales del MARQ, que facilita la orientación y nos permite indicar mediante rotulación en braille tanto la disposición de los recursos accesibles que se hayan utilizado, constituyendo una ruta propia dentro de la exposición temporal, como una explicación del contenido de la misma. Además, siempre se tiene en cuenta la posibilidad de que el visitante de la exposición necesite la asistencia de un perro guía, un bastón, o una silla de ruedas, de forma que se distribuyen las piezas de tal forma que exista espacio suficiente para se puedan mover con facilidad, y se permita a su vez un doble flujo de ida - vuelta en la sala. De la misma forma, las alturas de las vitrinas se limitan a la recomendada por el diseño universal.

Otros elementos para lograr la accesibilidad e inclusión de las exposiciones temporales, son utilizados en función de la concurrencia o no de las circunstancias antes referidas.

Así, gracias a la colaboración del C.R.E. de la ONCE, disponemos de Láminas thermoform y fuser acompañadas de una descripción en braille de la pieza que se reproduce en las mismas, y que se colocan en soportes diseñados *"ex profeso"*

Fig. 8. Visit to the MARQ permanent exhibition by members of ASOCIDE. MARQ educational display.

Fig. 8. Visita a la exposición permanente del MARQ de ASOCIDE. Recursos accesibles MARQ.



ated in the corridor leading to the MARQ temporary exhibition area. This helps visitors to get their bearings and enables us to provide information in Braille on where accessible resources may be found, thus creating a special route within the temporary exhibition. It also includes an explanation of the exhibition content. The possibility that a visitor may need the help of a guide dog, a stick or a wheelchair is also taken into account. Items are, therefore, organised such that there is sufficient space for moving around and that traffic can flow in both directions. Likewise, cabinet heights are also in line with universal design recommendations.

Other elements used in order to achieve accessibility and inclusion in temporary exhibitions are used depending on whether or not the aforementioned circumstances arise.

So, thanks to the collaboration of the ONCE (National Spanish Organisation for the Blind) Holy Spirit Educational Resources Centre, we have multiperforated and thermoform laminates which have an accompanying description of the item in Braille on them. They are fitted onto specially designed supports in line with the universal Braille Committee recommendations. (Fig. 9).

In the temporary exhibitions *Men of the sky and of the Earth. China in the Han Dynasty, The Mercedes battleship and Vikings. Fighters of the north. Giants of the sea*, reproductions of more representative items were used. This element had already proven successful because it not only makes access for the blind or visitors with serious sight impairment possible through touch, but it can also be used so that details can be easily understood by visitors. Their size is increased and this turns these items into an enriching experience for all types of visitors<sup>8</sup>.

When circumstances (particularly those connected to preserving heritages) allow, tactile originals along with an explanation in Braille and an appropriate pictogram can be used. For example, those used in the temporary exhibition *Orihuela, archaeology and museums*. These were integrated into the museum's discourse.

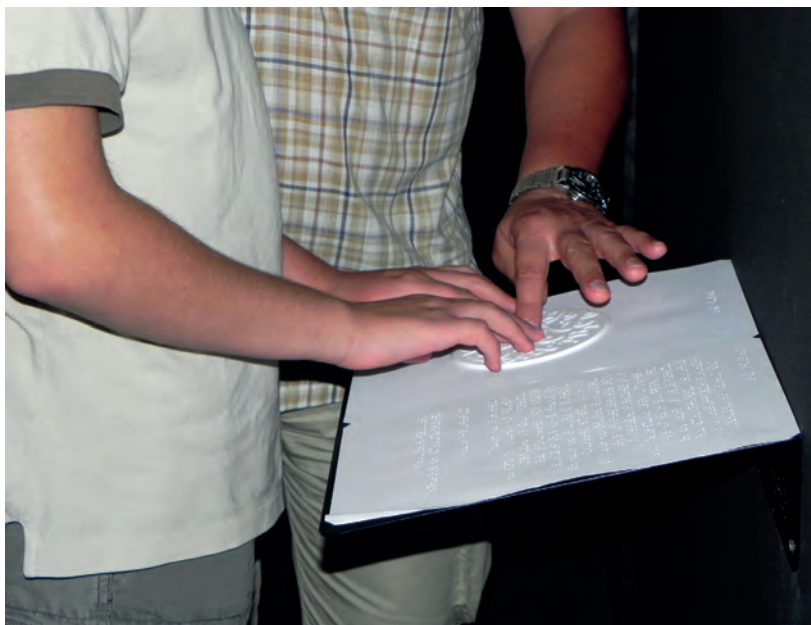
siguiendo las recomendaciones universales y de la Comisión Braille. (Fig. 9).

En las exposiciones temporales *“Señores del cielo y la Tierra. China en la Dinastía Han”, “La fragata Mercedes”* o *“Vikingos. Guerreros del Norte. Gigantes del mar”*, se utilizaron reproducciones de las piezas más representativas, siendo éste un elemento de eficacia contrastada porque, no sólo posibilita el acceso a las mismas mediante el tacto a las personas ciegas o con graves problemas de visión, sino puede ser utilizado para que los detalles sean fácilmente apreciables por todos los visitantes, aumentando su tamaño original, haciendo que estos elementos constituyan una experiencia enriquecedora a todo tipo de público<sup>8</sup>.

Cuando diversas cuestiones, especialmente las referentes a la conservación del Patrimonio, nos lo permiten, se pueden colocar Originales táctiles acompañados de su explicación en braille y del pictograma adecuado, como los utilizados en la exposición temporal *“Orihuela. Arqueología y museus”* que se integraron en el propio discurso museográfico.

También podemos recurrir a Maquetas táctiles con información en braille y escrita, como sucedió en *“Cocentaina. Arqueología i museus”*, donde se reprodujo la trama urbana de la Cocentaina medieval cristiana, junto con el trazado de murallas y torres que rodeaban la población. (Fig. 10).

O utilizar otro recurso tan interesante como son las reproducciones en 3D, que se colocaron en las exposiciones *“Vikingos. Guerreros del norte. Gigantes del mar”* y *“Uruguay en guaraní. Presencia indígena misionera”*, que nos ofrece posibilidades casi infinitas, y una perspectivas inmejorables a la vista del desarrollo de nuevas máquinas y de los materiales que se pueden utilizar. Con éstas técnicas se han realizado reproducciones de piezas arqueológicas y de construcciones relevantes de la cultura vikinga, que son colocadas, también, en soportes con la altura y las recomendaciones del diseño universal. (Fig. 11).



**Fig. 9.** A group of young people from the ONCE Holy Spirit Educational Resources Centre visit the temporary exhibition Orihuela, archaeology and museums. Thermoform and microperforated paper resources.

**Fig. 9.** Visita de un grupo de adolescentes del C.R.E. de la ONCE a la exposición temporal “Orihuela. Arqueología i museus”. Recursos thermoform y fuser.

8. For example, the Spanish dollar in the *Last voyage of the Mercedes battleship* exhibition which was reproduced in a larger version (scale 5:1) so that its details might be more easily appreciated by all visitors. The original measures 3 cm.

8. Por ejemplo, el real de a 8 de la exposición *El último viaje de la Fragata Mercedes* se reprodujo a mayor tamaño (escala 5:1), para que sus detalles fueran más fácilmente apreciables por todos los visitantes, ya que la pieza original es de 3 cm.

We can also use tactile models with information written down and in Braille, as was the case in *Cocentaina, archaeology and museums*, in which the urban area of medieval Christian Cocentaina and the layout of the defence walls surrounding the inhabitants were reproduced. (Fig. 10).

Another very interesting resource are 3D reproductions such as the ones used in the *Vikings. Fighters of the north. Giants of the sea* and *Uruguay in Guarani. Missionary indigenous presence* exhibitions which provide us with almost infinite possibilities, as well as unbeatable perspectives further to the development of new machinery and of the materials that can be used. These techniques have been used to make reproductions of archaeological artefacts and relevant constructions from Viking culture. These are also placed onto supports and situated at a height that are in line with universal design recommendations. (Fig. 11).

Another way in which MARQ aims to make its temporary exhibitions accessible and inclusive is through the creation of spaces that aid comprehension of the items displayed. This is through sensory resources which we began using in March 2010 in collaboration with the Louvre Museum of Paris in the exhibition entitled *Seramon. The enigma of the mummy. Funeral rituals in ancient Egypt*, using mainly smells and perfumes. Having been evaluated by ASOCIDE (an association for the deaf-blind), these sensory resources were used again in *Vikings. Fighters of the north. Giants of the sea*. In this exhibition, we were able to make Hall I, which presents the fighting and sailing fighter, to smell of the sea; Hall II, which deals with Viking culture and society, to smell of damp earth and forests; and Hall III, which explains religion and beliefs, to smell of incense.

New technologies have also been used to get hold of magnificent resources with which to complement the resources already being used. This is the case of QR codes which we have used so that visitors (mainly the blind or those with serious visual impairment) can access audio information which is more extensive than the information on the resource because of available space. This was the case in the *Stone guardians* touring exhibition by way of complementary in-

Otra forma con la que desde el MARQ pretendemos hacer completamente accesibles e inclusivas nuestras exposiciones temporales, es con la generación de espacios que ayudan en la comprensión de los contenidos expuestos, a través de los recursos sensoriales que comenzamos a emplear en marzo de 2010, en colaboración con el Museo Louvre de París, en la exposición "*Seramón. El Enigma de la Momia. Ritos funerarios en el Antiguo Egipto*", utilizando olores y perfumes principalmente. Evaluados por ASOCIDE, estos recursos sensoriales se han vuelto a usar "*Vikingos. Guerreros del norte. Gigantes del mar*", donde se ha conseguido que la Sala I, que presenta el vikingo guerrero y navegante, huelga a mar; la Sala II, dedicada a la cultura y sociedad vikinga, huelga a tierra húmeda y bosque; mientras que la Sala III, destinada a la explicación de la religión y creencias, huelga a incienso.

Las nuevas tecnologías también nos han servido para disponer de recursos magníficos con los que complementar los recursos que ya se venían utilizando, como ha sucedido en el caso de los códigos QR, de los que nos hemos servido para que los visitantes, principalmente las personas ciegas o con problemas graves de visión, puedan acceder a una información en audio, más amplia que la que se haya podido colocar en el propio recurso utilizado, al estar limitado el espacio del que se disponía en el mismo. Así se ha hecho en la exposición itinerante "*Guardianes de piedra*", para complementar la información relativa a una maqueta de la provincia de Alicante, donde aparecen quince fortificaciones a escala fabricadas con impresora 3D e iluminadas, o con reproducciones de otras piezas en thermoform.

Pero en el MARQ consideramos que no sólo es importante la utilización de recursos materiales, para hacer nuestras exposiciones temporales plenamente accesibles e inclusivas, sino que consideramos vital el elemento humano. Para ello y en colaboración con el C.R.E. de la ONCE de Alicante, impartimos cursos de formación para guías y personal de atención al visitante, donde se les explican los recursos accesibles de los que dispone la exposición temporal, y la mejor forma para utilizarlos y hacer llegar los contenidos a los visitantes.

**Fig. 10.** A group from ONCE Alicante visit the exhibition entitled *Cocentaina, archaeology and museums*. Tactile Christian medieval Cocentaina model.

**Fig. 10.** Visita de un grupo de la ONCE de Alicante a la exposición "*Cocentaina. Arqueología i museus*". Maqueta Táctil sobre Cocentaina medieval cristiana.



**Fig. 11.** Bench designed for the exhibition with 3D reproductions: *Vikings. Fighters of the north. Giants of the sea*.

**Fig. 11.** Banco diseñado para la exposición con reproducciones en 3D de la exposición "*Vikingos. Guerreros del norte. Gigantes del mar*".



formation on a model of the province of Alicante including fifteen fortifications made to scale using a 3D printer and then lit up. Also, in reproductions of other items in thermoform.

But at MARQ we believe that it is not only the use of material resources that make our temporary exhibitions totally accessible and inclusive, but that the human side is also essential. Therefore, and in collaboration with the ONCE (National Spanish Organisation for the Blind) Holy Spirit Educational Resources Centre in Alicante, we train guides and visitor support staff. This includes an explanation of the accessible resources in the temporary exhibition and the best way of making use of them so that the content reaches our visitors.

It is worth pointing out that MARQ in particular stands out in terms of its educational approach, both in the permanent exhibitions and in temporary ones. We have a large quantity of audiovisual material with which we hope to make access to information enjoyable for visitors. It is for this reason that we want visitors with varying hearing difficulties to also be able to enjoy this resource and incorporate sign language and subtitles onto the screen in existing audiovisual material. This is possible thanks to our collaboration with FESORD C.V. (federation for the deaf in the Valencian Community) and the Department of Image at the Deputation of Alicante. It has been put to use in exhibitions such as *Orihuela, archaeology and museums*, *The Mercedes battleship* and *Cocentaina, archaeology and museums*. (Fig. 12).

As we have already indicated, in order to select resources for making an exhibition accessible and inclusive, we work in conjunction with associations of specific collectives and their members. As a result of this work, one such resource was created and of which we are particularly proud since it is a fine example of the quality which can be achieved through incorporating users' input. For example, the *Interpreter Points*. These areas are particularly well lit so that sign-language interpreter hands can easily be seen by groups of deaf visitors.

One of the more recent incorporations to our catalogue is the easy-reading resource, as used in the following exhibitions: *Vikings. Fighters of the north. Giants of the sea* and

Es interesante señalar que el MARQ destaca por su gran planteamiento didáctico, tanto en la exposición permanente como en las temporales, encontrándonos con una gran cantidad de audiovisuales con los que se pretende que el visitante acceda a la información de una manera entretenida. Por ello se ha querido que las personas con diversidad funcional auditiva también puedan disfrutar de este recurso, procediendo al signado y subtulado de los audiovisuales existentes, incluyendo en la pantalla tanto la lengua de signos como los subtítulos. Este recurso es posible gracias a la colaboración con FESORD C.V y el Departamento de Imagen de la Diputación de Alicante, y ha sido utilizado en exposiciones como *"Orihuela. Arqueología y museos"*, *"La Fragata Mercedes"* o *"Cocentaina. Arqueología y museos"*. (Fig. 12).

Como ya hemos indicado, para la determinación de recursos que hagan la exposición accesible e inclusiva, se trabaja conjuntamente con las asociaciones de determinados colectivos, y con sus miembros. Fruto de este trabajo se creó uno del que en el MARQ nos sentimos especialmente orgullosos, por ser un claro ejemplo de la riqueza que se consigue con las aportaciones de los propios usuarios, como son los *"Puntos de intérpretes"*. Se trata de zonas iluminadas especialmente para permitir que las manos de los intérpretes en lengua de signos sean totalmente visibles para los grupos de personas sordas que realizan la visita.

Y uno de los recursos más recientemente incorporado a nuestro catálogo, es la lectura fácil, utilizado en las exposiciones *"Vikingos. Guerreros del Norte. Gigantes del mar"* y *"Uruguay en guaraní. Presencia indígena misionera"*, y no sólo con la inclusión en la propia exposición de pequeños paneles donde la información se dispone de manera más sencilla tanto en la forma como en el contenido, beneficiando a un amplio grupo de público<sup>9</sup>, sino también en el material educativo elaborado con motivo de dicha exposición. La incorporación de este elemento en las guías didácticas, permite participar del acceso al contenido tanto a las aulas de Educación Especial como a los alumnos con algu-

**Fig. 12.** Audiovisual material with sign language and subtitles in the *Orihuela, archaeology and museums* exhibition.

**Fig. 12.** Audiovisual signado y con subtítulos de la exposición *"Orihuela. Arqueología i museus"*.



9. People with intellectual disabilities, who are deaf, the aged, those learning a new language, the very young, those who do not read often, people with aphasia, etc.

9. Personas con discapacidad intelectual, sordera, mayores, adquisición de una nueva lengua, para los más pequeños, poco hábito lector, personas con afasias...etc

*Uruguay in Guarani. Missionary indigenous presence.* This resource is not only used in exhibitions themselves (small panels including information displayed in simple format, both in style and in content, which help a wide-ranging group of visitors<sup>9</sup>), but also in educational material prepared for the exhibition. The use of this element in informative guides, makes it possible for both special needs classes and students with some form of intellectual or cognitive disability to access content under similar conditions as the rest of their class. This system foment inclusion in schools and the resource was developed in collaboration with the Down's Syndrome Association of Alicante. (Fig. 13).

These are the resources used in what we call *passive accessibility*. However, in MARQ we believe we also need to work on one aspect which we believe is essential. That is, long-term projects with those associations and institutions with which we have agreements. With these collectives, we not only aim to create a pattern so that their members continue to visit exhibitions, but also to carry out events with a greater commitment and involvement. This is what we like to call *active accessibility*.

Within this area and in conjunction with APESOA, we have been carrying out the *Your hands tell the tale of the past* project since 2012. The deaf members of the association act as guides for temporary exhibitions (both dramatised and standard ones) for which the script is appropriately adapted. We are fulfilling a double aim through this project: the first is to make exhibition content accessible to the collective by using sign language. The second involves giving deaf people the opportunity to participate in the museum as guides.

We have even been collaborating with the ONCE since 2005 on a programme of visits to each of the temporary exhibitions through the *Guided by ONCE* project.

The same is true of our relationship with ASOCIDE, an association for deaf-blind people. We organise events and other activities together which are prepared in advance by the mixed committee of technical staff from the association and from MARQ. Each is adapted to the museographic project for each of the temporary exhibitions.

Neither can we forget other projects which we have undertaken with numerous schools. In particular, those with special needs classes and training events for teachers held in MARQ and based on the content of temporary exhibitions. These include visits and conferences which take place around the collection itself.

Amongst all the accessibility projects which we carry out, we are particularly proud of those with a *therapeutic* side to

na diversidad intelectual y cognitiva, en similar condición al resto de su clase propiciando la inclusión escolar. Este recurso se desarrolló en la colaboración de la Asociación Alicantina Síndrome de Down. (Fig. 13).

Y hasta aquí los recursos utilizados en lo que denominamos «*accesibilidad pasiva*». Pero en el MARQ creemos que debemos trabajar también en una faceta que consideramos vital, como es el desarrollo de proyectos de larga duración con aquellas asociaciones e instituciones con las que tenemos suscritos convenios, y con cuyos colectivos pretendemos no sólo crear un hábito para que sus miembros visiten las exposiciones, sino llevar a cabo acciones en las que el compromiso y la implicación sea mayor. Es lo que nos gusta llamar «*accesibilidad activa*».

En este ámbito, desde el año 2012 estamos llevando junto con APESOA el proyecto «*Tus manos cuentan el pasado*», en el que las personas sordas de la asociación ejercen como guías en las visitas de las exposiciones temporales, tanto en las habituales como en las teatralizadas, en las que se procede a la adaptación del guión para personas de la propia asociación, que se encargan de realizarlas. A través de este proyecto, estamos cumpliendo un doble objetivo: 1º.-) Hacer accesible a dicho colectivo el contenido de la exposición en lengua de signos; y 2º.-) Ofrecer a personas sordas la oportunidad de participar como guías del museo.

Pero incluso desde antes se inició la colaboración con la ONCE, en el año 2005 desarrollando un programa de visitas de cada una de las exposiciones temporales, a través del proyecto «*la ONCE te guía*».

En esta misma situación se encuentra nuestra relación con ASOCIDE, que agrupa al colectivo de personas sordo ciegas, con la que organizamos jornadas y otras acciones preparadas con antelación por la comisión mixta formada por técnicos de la asociación y del MARQ, que responden al proyecto museográfico de cada una de las exposiciones temporales.

Y no podemos olvidar los proyectos que hemos realizado con diversos centros educativos, y en particular con las clases de educación especial, así como la celebración en el MARQ de jornadas de formación dirigidas al profesorado sobre los contenidos de las exposiciones temporales con visitas, y conferencias que giran alrededor de la muestra.

Pero dentro de estos proyectos que desarrollamos en el ámbito de la accesibilidad, estamos especialmente satisfechos con aquellos que definimos como «*terapéuticos*», donde pretendemos utilizar las exposiciones temporales como herramienta para mejorar determinadas patologías. En esta vertiente de «*museo y salud*», el MARQ se ha invo-

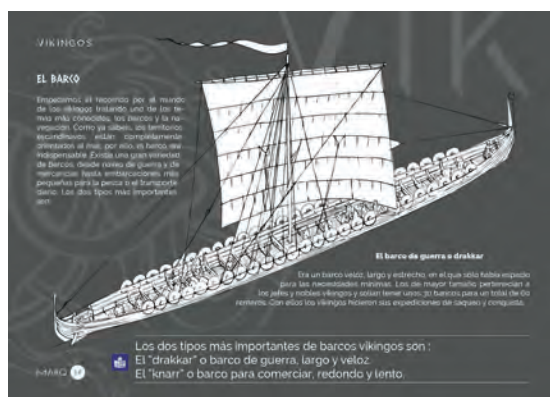


Fig. 13. Informative guide with easy-reading text for Vikings. *Fighters of the north. Giants of the sea.*

Fig. 13. 13. Guía Didáctica con lectura fácil de la exposición “Vikings. Guerreros del norte. Gigantes del mar”.

them. In these cases, the aim is to use temporary exhibitions as a means to provide support for certain illnesses. Within this *museum and health* component, MARQ has become particularly involved in personal and group projects which are planned and developed in collaboration with different organisms. The necessary resources for making certain collectives' lives more normal are made available and an effort is made to make participants as aware as possible of the importance of carrying out educational and cultural activities. We have aimed to not only to give these collectives more visibility but, moreover, to remove the unfounded belief that people who are affected by some sort of illness and/or social rejection are unable to directly participate in cultural activities. Amongst others, MARQ has carried out projects of this type with the Down's Syndrome Association of Alicante, *VIDA LIBRE* (the association of people affected by pathological gambling of Alicante) and the Asperger Syndrome Association of Alicante.

We would particularly like to mention the project entitled *A fairytale hospital* carried out in collaboration with the Paediatrics Service and the Hospital Education Unit at the General University Hospital of Alicante. It consists of the creation of a story edited by MARQ and illustrated by hospitalised children and adolescents and the aim is to bring them closer to history and archaeology in a fun way. It began in the 2013-2014 school year and is currently in its third edition. It also has a mascot called *Chispita* which was chosen from amongst all the participants in a special competition and which was created by a wonderful little girl called Lucía. This *little flame* accompanies readers through a journey through different periods of history and transports them to different civilizations, thanks to our temporary exhibition, *Vikings. Fighters of the north. Giants of the sea*. During the upcoming school year it will take visitors to the period during which this Nordic culture was at its greatest and will include talks, workshops, plays, etc. carried out in the hospital itself. (Fig. 14).

lucrado especialmente realizando proyectos personales y grupales, planificados y desarrollados en colaboración con diferentes organismos, prestando los recursos necesarios para la normalización de la vida de determinados colectivos, e intentando conseguir que los participantes se conciencien en mayor medida de la importancia de realizar tareas de índole educativa y cultural, y en los que se ha pretendido no sólo llevar a cabo su visibilidad sino también, y principalmente, romper la falsa creencia de que las personas afectadas por algún tipo de enfermedad y/o rechazo social, no son capaces de participar de manera directa en actividades culturales. Entre otros muchos, desde el MARQ se han realizado proyectos de ésta índole con la Asociación Alicantina de Síndrome de Down, con la Asociación Alicantina de Personas Afectadas por el Juego Patológico "*VIDA LIBRE*", o la Asociación Asperger Alicante.

Especialmente nos gustaría mencionar el proyecto "*Un hospital de cuento*" realizado en colaboración con el Servicio de Pediatría y la Unidad Pedagógica Hospitalaria del Hospital Universitario General de Alicante, y que consiste en la creación de un cuento editado por el MARQ e ilustrado por los niños y adolescentes hospitalizados, con el que se busca aproximarles a la historia y la arqueología de forma divertida. Se inició en el curso escolar 2013 / 2014, encontrándose actualmente en su tercera edición, y cuenta con una mascota elegida de entre los participantes del concurso convocado al efecto, llamada "*Chispita*" y que es una creación de una preciosa niña, Lucía. Esta "*llamita*" acompaña a los lectores del cuento en un viaje por las distintas épocas de la historia y trasportándoles a diferentes civilizaciones y, gracias a nuestra exposición temporal "*Vikings. Guerreros del Norte. Gigantes del mar*", en el próximo curso escolar les trasladará a la época de mayor auge de esta cultura nórdica, a través de charlas, talleres, teatros, etc que realizamos en el propio hospital. (Fig. 14).

Nuevos retos, nuevos proyectos con los que estamos trabajando actualmente, como el que vamos a emprender

**Fig. 14.** The *Fairytale Hospital* project in collaboration with the Paediatrics Service at the General University Hospital of Alicante.

**Fig. 14.** Proyecto "*Un Hospital de cuento*" en colaboración con el Servicio de Pediatría del Hospital General Universitario de Alicante.



New challenges and new projects we are currently working on, such as the one we are due to undertake with penal institutions, are examples of the journey MARQ has mapped out for itself. In these, temporary exhibitions will become the link between parents who have been detained and their children.

"Many little people in small places doing little things can change the world." These words by Eduardo Gelano perfectly sum up the global MARQ project brand. It is the path we are taking to continue expressing the feeling of work carried out as a team in the future.

## Bibliography

Aragall, Francesc; Neumann, Peter and Sagramola, Silvio (2008): *European Concept for Accessibility for Administrations*, European Concept for Accessibility Network, Luxembourg.

Consuegra Cano, Begoña (2002): *El acceso al patrimonio histórico de las personas ciegas y deficientes visuales (Access to historical heritage by the blind and persons with sight impairment)*, ONCE, Madrid.

Espinosa Ruiz, Antonio and Bonmatí Lledó, Carmina (editors) (2013): *Manual de accesibilidad e inclusión en museos y lugares del patrimonio cultural y natural (Accessibility and inclusion manual in museums and places of cultural and natural heritage)*, Trea, Gijón.

Fondation de France-ICOM, Ministry of Culture and ONCE (1994): *Museos abiertos a todos los sentidos (Museums open to all senses)*, 1st edition, Madrid (coordination of Spanish translation and edition by Pedro Lavado Paradinas).

Ham, Sam H. (2013): *Interpretation: Making a Difference on Purpose*. Golden: Fulcrum Publishing.

Jourdy, Dominique and Sophys-Veret, Sandrine (coordinators) (2007): *Culture et Handicap. Guide pratique de l'accessibilité*. [On-line]. Ministère de la Culture et de la Communication (France) [www.culture.gouv.fr/handicap/pdf/guide.pdf](http://www.culture.gouv.fr/handicap/pdf/guide.pdf) [Consultado: 10/12/2011].

Lavado Paradinas, Pedro (editor) (1997): *Un museo para todos (A museum for everyone)*, SINPROMI, Santa Cruz de Tenerife.

Morales Miranda, Jorge (1998): *Guía Práctica para la interpretación del patrimonio (Practical guide to heritage interpretation)*, Junta de Andalucía, Sevilla.

Sanchez Salcedo, A.M. (2012): *La apertura del museo al público con discapacidad: conocimiento, accesibilidad y planificación, (Opening up museums to visitors with disabilities: understanding, accessibility and planning)*, museos.es, 7-8|2011-2012, (254-261)

con Instituciones Penitenciarias y en el que las exposiciones temporales se convertirán en el nexo de unión entre padres privados de libertad y sus hijos, son ejemplo del camino marcado por el MARQ.

"Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, puede cambiar el mundo". Esta frase de Eduardo Galeno resume perfectamente la marca del proyecto común del MARQ, nuestra hoja de ruta para continuar en el futuro expresando el verdadero sentir de lo realizado con la suma de todos.

## Bibliografía

Aragall, Francesc; Neumann, Peter and Sagramola, Silvio (2008): *European Concept for Accessibility for Administrations*, European Concept for Accessibility Network, Luxembourg.

Consuegra Cano, Begoña (2002): *El acceso al patrimonio histórico de las personas ciegas y deficientes visuales (Access to historical heritage by the blind and persons with sight impairment)*, ONCE, Madrid.

Espinosa Ruiz, Antonio and Bonmatí Lledó, Carmina (editors) (2013): *Manual de accesibilidad e inclusión en museos y lugares del patrimonio cultural y natural (Accessibility and inclusion manual in museums and places of cultural and natural heritage)*, Trea, Gijón.

Fondation de France-ICOM, Ministry of Culture and ONCE (1994): *Museos abiertos a todos los sentidos (Museums open to all senses)*, 1st edition, Madrid (coordination of Spanish translation and edition by Pedro Lavado Paradinas).

Ham, Sam H. (2013): *Interpretation: Making a Difference on Purpose*. Golden: Fulcrum Publishing.

Jourdy, Dominique and Sophys-Veret, Sandrine (coordinators) (2007): *Culture et Handicap. Guide pratique de l'accessibilité*. [On-line]. Ministère de la Culture et de la Communication (France) [www.culture.gouv.fr/handicap/pdf/guide.pdf](http://www.culture.gouv.fr/handicap/pdf/guide.pdf) [Consultado: 10/12/2011].

Lavado Paradinas, Pedro (editor) (1997): *Un museo para todos (A museum for everyone)*, SINPROMI, Santa Cruz de Tenerife.

Morales Miranda, Jorge (1998): *Guía Práctica para la interpretación del patrimonio (Practical guide to heritage interpretation)*, Junta de Andalucía, Sevilla.

Sanchez Salcedo, A.M. (2012): *La apertura del museo al público con discapacidad: conocimiento, accesibilidad y planificación, (Opening up museums to visitors with disabilities: understanding, accessibility and planning)*, museos.es, 7-8|2011-2012, (254-261)

## Temporary archaeological exhibitions. Exhibitions without international impact. The case of the Archaeological Museum of Catalonia (MAC)

**Josep Manuel Rueda Torres**

*Archaeological Museum of Catalonia. Barcelona (Spain)  
Museu d'Arqueologia de Catalunya. Barcelona (España)*

## Exposiciones temporales en arqueología, cuando las exposiciones no son de referencia internacional. El caso del Museu de Arqueologia de Catalunya (MAC)

*A correct policy on temporary exhibitions is nowadays an essential component of the everyday survival strategy of any museum since these events provide visitors with direct access to immediate, visual and incisive information on any subject. Temporary exhibitions enable a museum to get its mission statement and mandate across in an innovative way and at a speed that matches modern technological society, that is, they allow it to transmit its store of knowledge more effectively and more quickly. Consequently, this type of exhibition is probably one of the main motivational tools for attracting a public and earning its loyalty. If a museum manages to become known for the quality of its temporary exhibitions, it will be rewarded with a faithful public.*

Although permanent exhibitions are now almost certainly outmoded, for simple economic reasons it would be unthinkable to completely do away with them. Obviously, the ideal situation would be to have the capacity to transform the mu-

*Una buena política de exposiciones temporales es básica en la estrategia de vigencia y supervivencia de un museo actual. Es la puerta abierta a la información rápida, visual y ágil de cualquier tema. El museo a través de las temporales puede ir innovando la comunicación de su misión y mandato, con una velocidad más acorde con la actual sociedad tecnológica, o lo que es lo mismo puede transmitir sus conocimientos mejor y más rápidamente. Por consiguiente es tal vez la principal herramienta de motivación para captar públicos y también para fidelizarlos. Si un museo determinado consigue convertirse en un referente de exposiciones temporales de calidad, obtendrá una fidelización importante de públicos.*

Seguramente lo obsoleto son las exposiciones permanentes, sin embargo es impensable prescindir de ellas, por una simple razón de costes. Evidentemente lo ideal sería transformar la exposición del museo periódicamente. Pero como esto no es posible, tenemos que recurrir a las exposiciones temporales. La política de muestras temporales será más di-



seum on a regular basis. But, given that this is not possible, we are obliged to persevere with temporary exhibitions. The greater the museum's influence, the more dynamic its temporary exhibition policy will be; likewise, as a rule, the better the funding, the greater the quality of the temporary exhibition.

Virtual exhibitions are unlikely ever to replace 'real' exhibitions. They use different languages and communication using real objects is more effective (even though a real exhibition may, of course, include virtual elements). For the time being, however, museums are immersed in a struggle to attract real rather than virtual visitors. To a certain extent the museum has become part of the cultural industry – and thus also of the leisure sector – but still retains an indispensable, personal element of scientific rigour. Without this function as a transmitter of scientific knowledge, a museum would not be competitive, as it would lack authenticity. In this marketplace there are more attractive and more entertaining products on offer: our best bet is to captivate and educate in a rigorous fashion.

The communication strategy and the choice of subject matter are essential if the results of a temporary exhibition are to match the anticipated investment. Even if an exhibition's thread and presentation are attractive, results will be poor if investment in communication is insufficient. Temporary archaeological exhibitions have to surmount additional difficulties if they are to succeed due to the inherent difficulties in comprehension and in connecting with people's everyday concerns. Naturally, attractive subject matters that will, as a rule, successfully arouse visitors' interests do exist, and include collections of artefacts from exotic civilizations that stimulate people's imaginations, or exhibitions based around universally known objects such as Nefertiti, The Seated Scribe or the Parthenon Frieze. When subjects such as these are the object of the exhibition, visitors' attitudes are more receptive. National- or regional-based themes also work if the items on display strike a chord in visitors' collective imaginations.

námica, en consonancia con el potencial del museo. A más presupuesto, mejores exposiciones temporales, por regla general.

La exposición virtual, por otra parte, difícilmente podrá substituir a la física. Son lenguajes diferentes y la comunicación es más efectiva en la exposición física, que por supuesto puede contener elementos virtuales. Por otra parte, al menos por ahora los museos estamos sumidos en la lucha por el visitante presencial, no por el visitante virtual. El museo en cierta medida ha pasado a engrosar el sector de industrias culturales y por tanto del ocio, con unas características propias de rigor científico imprescindibles. El museo, sin este aspecto de transmisión de conocimiento científico, no sería competitivo, por falta de autenticidad. En este mercado, hay productos mucho más atractivos y lúdicos. Nuestra mejor oferta es distraer formando con rigor.

La estrategia de comunicación y la selección de temas a tratar es básica para conseguir resultados acordes con la inversión prevista en la temporal. Si el relato y la museografía son atractivos, pero la inversión en comunicación no es la adecuada, el resultado se verá mermado. Las exposiciones temporales de arqueología ofrecen dificultades adicionales de aceptación, por la dificultad de comprensión y de conexión con las preocupaciones del ciudadano. Por supuesto existen temas atractivos, que suelen interesar y consecuentemente suelen funcionar: civilizaciones exóticas que estimulan la imaginación de la gente, exposición de objetos conocidos universalmente (Nefertiti, el escriba sentado, los frisos del Partenon...). Cuando tratas estos temas, la actitud es más receptiva. Los referentes nacionales, son efectivos si a nivel objectual forman parte del imaginario colectivo. También puede ser efectivo insertarse en lo que podríamos denominar pensamiento contemporáneo, a partir de debates y reflexiones transversales (arte, ciencia, sociedad...), sobretodo si lo haces con el acento de la disciplina de tu mandato, tal como hacen las exposiciones de arte contem-

**Fig. 1.** Deltebre I. History of a Shipwreck. Archaeology Museum of Catalonia-Girona. From 14 March to 22 June, 2014.

**Fig. 1.** Deltebre I. La historia de un naufragio. Museu d'Arqueologia de Catalunya-Girona. Del 14 de marzo al 22 de junio de 2014.



Another effective method is to attempt to enter into what could be termed 'contemporary ways of thinking' via debates and reflections on universal ideas (art, science, society, etc.), above all if they are conducted from the point of view of the museum's mandate, just as contemporary art exhibitions do. Subjects such as the origins of mankind or the role of men and women in their physical surroundings all work well for archaeology in this context.

If an archaeological museum is unable to enter into any of these dynamics, it still has a number of options open to it. The most obvious is to tackle subjects of burning contemporary interest from a historical perspective.

Even if it does not possess a collection of international importance, an archaeological museum still has a key role to play, as we will attempt to show here by reference to our museum. Nevertheless, it is undeniable that internationally known objects make exhibitions much more influential and effective.

### The MAC's temporary exhibition policy

Due to its internal structure, the Museum of Archaeology of Catalonia (MAC) organizes its exhibitions on a number of different levels. The MAC is a highly decentralized museum whose constituent parts spread across the whole of Catalonia. It consists of six local museums or branches and two research and documentation centres (Barcelona, Empúries, Girona, Olèrdola, Ullastret, the Subaquatic Archaeological Centre and the *Iberia Graeca*), as well as a network of associated museums (*Arqueoxarxa*) that are mostly – but not exclusively – municipally owned (Banyoles, Balaguer, Tàrraga, Gavà, Cerdanyola, Tarragona, Reus and, in the near future, Amposta and Lleida). This functional structure exerts a decisive influence on the MAC's exhibition policy.

The MAC has recently begun to establish a stable exhibition programme whose hub is its Barcelona museum, which has begun to organize an annual programme of 2–3 exhibitions of 450 m<sup>2</sup> and one of 200 m<sup>2</sup>. However, it will take time for such a policy to become fully established and for the public to appreciate the fact that our museum organizes a certain type of exhibition. A museum's particular approach to exhibitions – which I believe that all museums should have – must be instantly identifiable and in accordance with its mission statement and mandate.

poráneo. En arqueología juegan bien en este ámbito, lo temas referidos al origen del hombre, a la reflexión del papel del hombre i la mujer en su entorno físico...

Si el museo de arqueología no puede intervenir en ninguna de estas dinámicas, tiene más opciones. La más clara es la aproximación a temas de rabiosa actualidad, des de las aportaciones que puede proporcionar el pasado.

Sin colecciones de referencia internacional, los museos de arqueología tienen un amplio recorrido, como intentaremos mostrar seguidamente, a partir de la acción de nuestro museo. No obstante la acción con materiales de referencia internacional es más potente y efectiva.

### La política de exposiciones temporales del MAC

El Museo de Arqueología de Cataluña, trabaja las exposiciones a diferentes niveles. Ello está motivado por su estructura orgánica. El MAC es un museo muy descentralizado y extendido en el conjunto del territorio catalán. Es un museo con 6 sedes y 2 centros de investigación y documentación (Barcelona, Empúries, Girona, Olèrdola, Ullastret, Centro de Arqueología Subacuática e Iberia Graeca) y con una red de museos vinculados (*arqueoxarxa*), básicamente de titularidad municipal, pero no exclusivamente (Banyoles, Balaguer, Tàrraga, Gavà, Cerdanyola, Tarragona, Reus, y próximamente Amposta y Lleida). Esta estructura funcional, determina la política de exposiciones.

El museo ha empezado recientemente a tener una programación estable de exposiciones. El centro tractor ha sido la sede de Barcelona, que ha establecido una programación anual, de entre 2 o 3 exposiciones de unos 450 m<sup>2</sup> y una de unos 200 m<sup>2</sup>. Esta política necesita un periodo largo de asentamiento, para que el ciudadano tenga como referente el hecho que en el museo encontrará un determinado tipo de exposición. Y llegado a este punto, entramos en la línea expositiva que a mi entender tiene que tener todo museo. Esta línea debe de ser identificativa y acorde con la misión y el mandato del museo.

Actualmente todas las sedes del MAC, tienen asumida la necesidad de realizar exhibiciones temporales. No necesariamente de la magnitud de la sede de Barcelona, pero si con el mismo o superior interés ciudadano y con la misma calidad. Creo que estamos en un punto interesante de



Fig. 2. Sex in roman times. Granollers Museum. From 5 December 2013 to 23 February 2014.

Fig. 2. El sexo en época romana. Museo de Granollers. Del 5 de diciembre de 2013 al 23 de febrero de 2014.

Currently, all the MAC's museums agree upon the importance of organizing temporary exhibitions. They do not need to be on the same scale as those organised by the Barcelona museum but must attempt to arouse as much or even greater visitor interest and attain similar standards of quality. I believe that we are currently at an interesting moment regarding the exchange of exhibition projects, which, after all, are common property. Undoubtedly, the pressure put on museums by the Catalan Agency of Cultural Heritage to increase visitor numbers has encouraged this positive attitude toward exchanges. It is also understandable that the Barcelona museum has promoted such an initiative since for a national museum its visitor numbers are relatively low: 40,000 in the best years. There is no way of hiding from these figures.

Via the *Arqueoxarxa* network, the MAC has created a series of itinerant exhibitions with a surface area of around 200 m<sup>2</sup>; they move around the network's museums and branches without any additional costs to the local museum (the MAC covers the costs). Museums that are not part of *Arqueoxarxa* logically have to pay for the exhibition (transport, insurance and set up). Our network of archaeological museums has also designed small roll-up exhibitions for local museums that have so far been well received.

This policy of temporary exhibitions is enabling us to set up a promising exchange mechanism that links local and county museums possessing archaeological collections. I don't think that there is any doubt that we are currently one of the most dynamic showcases for temporary archaeological exhibitions in Catalonia. Proof of this is that other museums and even scientific teams working at archaeological sites offer to loan us their exhibitions for use in our itinerant network.

To sum up, in Barcelona we are currently producing annually two exhibitions (450 m<sup>2</sup>) that act as showpieces for the system, and a third that is organized by one of the other museums or *Arqueoxarxa*. Thus, 3-4 exhibitions are organized annually in Barcelona. The other museums can organize their own temporary exhibitions that can be loaned to Barcelona and to the other museums in *Arqueoxarxa*. In turn, one of the

intercambio a nivel expográfico de proyectos, que al fin y al cabo son comunes. Indudablemente ha favorecido esta actitud, la presión que ejerce la *Agència Catalana del Patrimoni Cultural*, sobre los museos, para que aumenten sus públicos. También es lógico que la sede de Barcelona haya intensificado esta política, porque el número de visitantes que tiene, para ser un museo nacional es reducido: 40.000 en los mejores años. Bien es cierto que en estas cifras no hay cosmética alguna.

EL MAC a través de *Arquoxarxa* han creado una línea de exposiciones, caracterizadas por los siguientes criterios: Una extensión de unos 200 m<sup>2</sup>, que itineran por los museos de la red y las sedes, sin coste para ellos, porque lo asume el MAC. Aquellos museos que no pertenecen a *Arqueoxarxa*, evidentemente, tienen que asumir los costes de la itinerancia (transporte, seguro y montaje). También desde nuestra red de museos de arqueología se realizan pequeñas exposiciones de *roll up*, para museos locales, que tienen una buena aceptación.

Con esta política de montajes temporales, estamos consiguiendo, crear un mercado entre los museos locales y comarcales catalanes con colecciones de arqueología, ciertamente interesante. Sin duda creo que actualmente somos uno de los escaparates de exposiciones temporales de arqueología, más dinámicos de Cataluña. Prueba de ello es que otros museos e incluso equipos científicos vinculados a yacimientos arqueológicos nos ofrecen sus exposiciones para itinerarlas en nuestra red.

Resumiendo: estamos haciendo dos producciones propias anuales en Barcelona (de 450m<sup>2</sup>), que actúa de cabecera del sistema y una exposición que ha sido producida por alguna de las sedes o por *Arqueoxarxa*. Por tanto en Barcelona se llevarían a cabo del orden de 3 a 4 exposiciones al año. Por otra parte, las demás sedes pueden producir sus propias exposiciones, itinerarlas a Barcelona o los museos de *arqueoxarxa*. Y la red, a su vez, crea una exposición mediana (200m<sup>2</sup>) cada dos años, que produce uno de los museos que pertenecen a ella y que itinera en el resto



**Fig. 3.** Demos. Living in a democracy. Archaeology Museum of Catalonia-Barcelona. From 1 April to 28 June 2015.  
**Fig. 3.** Demos. Vivir en democracia. Museu d'Arqueologia de Catalunya-Barcelona. Del 1 de abril al 28 de junio de 2015.

museums of this network organizes its own medium-sized (200 m<sup>2</sup>) exhibition every two years, which then tours the other museums in the network and the MAC's own museums. This network also welcomes exhibitions designed by the MAC. As well, *Arqueoxarxa* has created a series of mini-exhibitions that travel throughout Catalonia, some of which are loaned to museums not belonging to the network at a very reasonable price of 300€

### The MAC's temporary exhibition policy

The Museum has established a series of criteria for deciding its temporary exhibition programme. The main lines of this programme are as follows:

1. A search for a connection between the past and the present. We tackle subjects that trouble people today or awaken their curiosities (beauty, democracy, sex, cookery, religion, rituals, innovations, technology, etc.), which offer contrasting visions and an interaction between the past and the present.
2. Typical archaeological subjects of interest to the general population: the origin of humankind, the birth of agriculture, the World's great civilizations, exotic cultures, death rituals, etc.
3. More locally relevant themes that also stir people's interest (e.g. the severed heads of the Iberian culture and shipwrecks). It is worth noting that the scope of this more parochial type of exhibition goes beyond the boundaries of Catalonia and extends along the Mediterranean seaboard both south into Valencia and north into France, and has the Ebro Valley at its axis. *Dressing-table stories*, the first such exhibition will be held in Irún.

### Historical programme; the present and future of temporary exhibitions in the MAC

The aim of the most recent exhibitions organized by the MAC was to cause an impact on visitors without straying beyond the parameters of the Museum's programme as described above. Of special interest were the exhibitions *Dressing the Dead* (2006), *Glass Hearts* (2010–2011), *Dressing-table stories*, *Cosmetics and Beauty in the Ancient World* (2012–2013) and *Otzi*. *The Ice Mummy* (2012) that were organized by the MAC's Barcelona museum. Exhibitions produced by other museums include *Deltebre*, *The Story of a Shipwreck* (2013), which was promoted by the Subaquatic Archaeological Centre and MAC-Girona and is still touring the museums of Catalonia. Of the exhibitions produced by *Arqueoxarxa*, it is worth highlighting *Sex in the Roman World* (2013) and a series of small-scale projects such as *Horses and Power in the Iberian World*, *Roman Medicine*, *Playstories*, *Project Monthemhat*, *A Sacred Space* and *The Roca dels Moros at Cogul*. These roll-up micro-exhibitions have all been created since 2010, the year in which *Arqueoxarxa* was set up. These exhibitions tour the towns and villages and their museums of the whole of Catalonia.

Given our role as a national Catalan museum, these exhibitions are highly significant for us. We need to spread our ideas throughout Catalonia, give support to our branches and, through our exhibitions, contribute to the popularizing of archaeology amongst a broad public (children, adults, specialists, hobbyists, etc.). In 2004, the network's exhibitions were visited by 18,008 people.

In 2015 we programmed the following exhibitions in the MAC-Barcelona:

de museos de la red y de las sedes del MAC. También la red puede acoger exposiciones del MAC. Por otra parte *arqueoxarxa*, lleva a término una serie de mini exposiciones que pueden itinerar por todo el territorio catalán. Algunas de ellas por el módico precio de 300€, en caso de no pertenecer a la red.

### Línea programática de exposiciones temporales del MAC

El Museo ha establecido una serie de criterios que determinan la programación expográfica temporal. Los ejes de esta programación son los siguientes:

1. Búsqueda de una conexión entre pasado y presente. Por consiguiente temas que preocupen a nuestros ciudadanos o que despierten su curiosidad (belleza, democracia, sexo, temas culinarios, la religiosidad, ritualidad, innovación, tecnología...). Por tanto visiones cruzadas e interacción entre pasado y presente.
2. Temas típicamente arqueológicos de interés para la población: el origen del hombre, el nacimiento de la agricultura, las grandes civilizaciones, culturas exóticas, los rituales de la muerte...
3. Temas territoriales que despierten el interés de la población (cabezas cortadas cultura íbera, pecios hundidos...). Es interesante que esta territorialidad, supere el marco de Cataluña y se desborde por el levante español, la costa mediterránea francesa, o siga el eje de la depresión del Ebro. La primera experiencia, en este sentido, será en Irún con *Historias de Tocador*

### Programación histórica, presente y futura de exposiciones temporales en el MAC

Las últimas exposiciones del MAC, han buscado el impacto en el público bajo los parámetros programáticos definidos en el apartado anterior. Destacamos: *Peinar la muerte* (2006) *Almas de cristal*(2010-2011), *Historias de tocador*, *Cosmética y belleza en la Antigüedad* (2012-2013), *Otzi*, *La momia del hielo* (2012), entre las elaboradas por la sede de Barcelona. Entre las elaboradas por las otras sedes destacamos, la impulsada por el Centro de Arqueología Subacuática de Cataluña y el MAC-Girona, bajo el título de *Deltebre*. *La historia de un naufragio* (2013) y que actualmente está itinerando. De *Arqueoxarxa* destacaríamos: *El Sexo en la época romana* (2013) y una serie de pequeñas exposiciones como: *Caballos y Poder en el Mundo Ibérico*, *Medicina Romana*, *Playstories*, *Proyecto Monthemhat*, *Un espacio sagrado*, *La Roca dels Moros de Cogul*. Se trata de microexposiciones de roll-up, realizadas desde el año 2010, fecha de creación de la red, hasta nuestros días. Son exposiciones que itineran por pueblos y museos de Cataluña.

Estas exposiciones para nosotros son transcendentales dado nuestro modelo de museo nacional de Cataluña. Es importante para nosotros extender nuestra política por todo el territorio catalán y dar soporte a nuestros museos y contribuir a través de las exposiciones a la divulgación de la arqueología a todo tipo de públicos (infantil, adulto, especialista, aficionado...). En el año 2014, las exposiciones de la red fueron visitadas por 18.008 personas.

Durante el año 2015 hemos programado las siguientes exposiciones en el MAC-Barcelona:

- *Los tesoros de Villajoyosa*. Continuación del año 2014. Expone una interesante muestra del fondo del museo de Villajoyosa. Desmontada en febrero.

- *The Treasures of Villajoyosa*. An exhibition inaugurated in 2014 that consisted of an interesting selection of pieces borrowed from the collection of the Villajoyosa Museum. Closed in February.
- *The Catalan Mancommunity. The prodigious decade (1914–1925)*. Exhibition inaugurated at the end of 2014 that portrayed the activities of the Mancommunity in the field of archaeology, the first ever government-sponsored action in this discipline. Closed in March.
- *Demos. Living in Democracy*. This exhibition uses four case studies to examine Athenian democracy: Themistocles or ostracism, Antigone or the struggle between legality and justice, Lysistrata or peaceful opposition to established power, and Socrates or the law taken to its final consequences. This exhibition includes a recreation of a Greek Agora that stages modern-day versions of these issues. Visitors can see for themselves how all democracies have to confront similar problems and how they react in similar ways.
- *Severed Heads. Ritual Violence*. An exhibition depicting the ritual severing of enemies' heads, followed by their public display on walls, a well-documented practice in the Iberian settlements to the north of the river Llobregat. This exhibition reveals how similar rites have existed – and still do – in different parts of our planet through the ages. This exhibition is an extended version of a similar production by MAC-Ullastret that was devoted just to the severed heads from the Iberian period.

The following interesting exhibitions were produced by the other MAC museums:

- MAC-Ullastret and MAC-Girona organized an exhibition on the *Yapodas* culture, contemporary to the Iberian culture, produced by the Archaeological Museum in Zagreb as part of the European ArCAFE project. This exhibition was on mounted in the MAC-Girona in the Romanesque church of Sant Pere de Galligants.

- *La Mancomunidad de Cataluña. La década prodigiosa (1914-1924)*. Exposición iniciada a finales de 2014. Expone la acción de la Mancomunidad en el campo de la arqueología, como la primera acción de gobierno en esta disciplina. Desmontada en marzo.
- *Demos. Vivir en democracia*. Se trata de una muestra que nos presenta la democracia ateniense, a través de 4 casos: Temistocles o el ostracismo, Antígona o la pugna entre legalidad y justicia, Lisístrata o la oposición pacífica del pueblo al poder establecido y Sócrates o la ley llevada hasta las últimas consecuencias. La exposición que recrea un espacio de ágora, traspone en este espacio estas problemáticas a la actualidad. Y muestra como las democracias se han enfrentado a problemáticas similares, con actitudes en ocasiones también similares.
- *Cabezas cortadas. Violencia y ritual en el mundo ibérico*. Exposición que se basa en el ritual de cortar la cabeza a los enemigos, para luego clavarlas en la muralla y exponerlas al público, bien documentado en los pueblos ibéricos al norte del río Llobregat. La exposición muestra la existencia de ritos parecidos en distintos puntos del planeta y en todos los tiempos, hasta la actualidad. Esta exposición es una ampliación de la que ha realizado el MAC-Ullastret, ceñida solo a las cabezas cortadas de período ibérico.

Desde las demás sedes se han realizado producciones interesantes:

- Desde MAC-Ullastret i MAC-Girona, se ha montado una exposición producida por el Museo Arqueológico de Zagreb, sobre los *Yapodas*, cultura coetánea a la ibérica. Dentro del proyecto europeo ARCAFE. La sala utilizada ha sido la del MAC-Girona, en la iglesia románica de Sant Pere de Galligants
- Desde el MAC-Ullastret, se producido *Las Cabezas cortadas de Ullastret*, que servirá de base para la exposición: *Cabezas Cortadas. Los rituales de la violencia*.



**Fig.4.** Iberians of the North. Life, death and rituals beyond the Pyrenees. Zagreb Archaeological Museum. From 24 March to 16 August 2015.  
**Fig. 4.** Los iberos del norte. Vida, muerte y rituales más allá de los Pirineos. Museo Arqueológico de Zagreb. Del 24 de marzo al 16 de agosto de 2015.

- MAC-Ullastret organized the exhibition *The Severed Heads of Ullastret*, which was used as the base of the exhibition *Severed Heads. Ritual Violence*.
- MAC-Ullastret, in collaboration with all the MAC's other branches, organized a temporary exhibition titled *North-ern Iberians. Death and Ritual on the other side of the Pyr-enees* that was also part of the European ArCAFE project. The participants in this joint project were the Archaeo-logical Museum of Croatia in Zagreb, the Archaeological Museum of Lattes and the Archaeological Museum of Catalonia, who worked under the leadership of the Lyon CNRS. This exhibition, the most international to date organized by the MAC, involved the loan of 200 objects pertaining to the Iberian culture from, above all, the various branches of the MAC. We believe that this type of international cooperation is highly positive and must be encouraged as much as possible in the future.
- MAC-Empúries organized the exhibition *Looking at the past. Constructing the future* based on some of the most important recent finds regarding the shape of the former mouth of the river Ter at the time the city of Empúries was founded, and material excavated at the necropolises of Vilanera and La Granada. It also details the new muse-um projects currently being executed (visitor centre, new museum, cryptoporticus, agora, etc.)

### Future projects

The MAC is currently working on four projects for 2016, of which three are Catalan and one international in scope. The domestic productions are *Food and Innovation in Prehisto-ry*, *Greek Wine in Catalonia. From the Greek Colonies to the current vineyards* and a third with a working title of *Vox Os-sum*.

- Desde el MAC-Ullastret, con la colaboración de todas las sedes se ha llevado a término una exposición tem- poral, también dentro del proyecto europeo ARCAFE, participado por el Museo Arqueológico de Croacia en Zagreb, el Museo de Lattes, el Museo de Arqueología de Cataluña y liderado por el CNRS de Lyon, titulada: *Los iberos del Norte. Vida, muerte i rituales más allá de los Pirineos*. Esta exposición, la más internacional del MAC, ha implicado el traslado de 200 objetos de la cultura íbera, procedente básicamente de las distintas sedes del MAC. Creemos que esta línea de cooperación inter- nacional, es altamente positiva y se ha de potenciar.
- Desde el MAC-Empúries, se ha producido la exposición *Mirando al pasado. Construyendo el futuro*. En la que se exponen los principales descubrimientos de los últimos años en relación a la configuración de la desemboca- dura antigua del Ter, en la época fundacional de *Em- porion*, los materiales de las necrópolis de Vilanera y la Granada... hasta llegar a las nuevas propuestas museo- gráficas en fase de ejecución (centro de recepción de visitantes, nuevo museo, criptopórtico y ágora).

### Proyectos de futuro

Los proyectos que estamos trabajando de producción propia para el año 2016, son 4. Tres de ámbito catalán y una cuarta exposición de vocación internacional. Las tres producciones catalanas, son: *Alimentación e Innovación en la Prehistoria*, *El vino griego en Cataluña. De las colonias grie- gas a las bodegas actuales* y finalmente una que tiene como título provisional *Vox Ossum*.

- La primera propone un viaje desde algunos platos de la cocina tradicional catalana contemporánea a sus ori-

Fig. 5. Tales from the dressing room. Cosmetics and beauty in antiquity. Archaeology Museum of Catalonia-Barcelona. From 20 December 2012 to end of December 2013.

Fig. 5. Historias de Tocador. Cosmética y belleza en la antigüedad. Museu d'Arqueologia de Catalunya-Barcelona. Del 20 de diciembre de 2012 a finales de diciembre de 2013.



- The first exhibition is a journey back in time from contemporary traditional Catalan cuisine to its origins in prehistory, which analyses innovations in utensils, cookery techniques, vessels and ingredients. Naturally, Catalan *haut cuisine* and its traditional roots play a part in this exhibition.
- The second project derives from a proposal that originated in *Iberia Graeca* and aims to describe the role of wine in ancient Greece via, essentially, a depiction of the *symposiums*. It also journeys through the great variety of vessels and containers that have historically been used to both store and serve wine, and compares them to the vessels used by modern wineries. It also looks at the Greek influence on modern wines, above all with reference to the names of some of the wines on the Catalan market, and analyses wine culture in the Mediterranean. Although no evidence exists showing that the Greeks produced wine in Catalonia, there are records of grapes being grown during the time that the Greeks occupied our coastline.
- The third exhibition is smaller in scale: while the first two cover 450 m<sup>2</sup>, the third will cover just 200m<sup>2</sup>. The idea for the exhibition is taken straight from the TV series CSI: how to extract information from the remains of human bones found in medieval burial sites, mainly in the monastery of St Benet de Bages.

The MAB is also working conjointly with the Archaeological Museum of Alicante, the Valencia Museum of Prehistory and the Austrian company *Museums&Partners* on an exhibition titled *Los guerreros íberos*, the Iberian Warriors, which is designed to be loaned to various European museums. We hope that this project bears fruit and can be put into practice.

These are the main lines of the programmes and strategies and resulting proposals behind the MAC's temporary exhibition policy.

### The need for international exhibitions

The need for international exhibitions is evident. The public – who are, above all, consumers of culture – are accustomed to large exhibitions of mainly contemporary international art. As a result, they expect high standards, in terms of both the display techniques employed and content. As well, the public also demands thematic comparisons with other far-removed realities.

If our museum is to make this important leap forward, it must explore this new way of projecting itself. This is even more evident in a city such as Barcelona that is one of the most exciting tourist destinations in Europe.

It is worth analysing the number of tourists that visit Barcelona. In 2011, at the height of the world economic crisis, 7,161,615 foreign tourists visited Barcelona and spent 16,838,857 €. In all, 74.3% of visitors said that they were attracted to the city by its cultural heritage and, above all, by its Modernism or Art Nouveau. Many were undoubtedly also drawn to the city by its connections with Picasso, Miró and Dalí (the latter artist associated with the city of Figueres, just 140 km north of Barcelona). Figures for 2012–13 reveal that tourists spent 3,407,800€ on culture-related items during this period.

The MAC cannot ignore this reality and must offer products that attract part – even if it is only a small part – of these tourists. Nevertheless, we should not delude ourselves into thinking that the main cultural attraction of Barcelona is its archaeology and not its Modernist architects such as Anto-

genes, en la prehistoria, a la vez que analiza las innovaciones en utillaje, técnicas culinarias, recipientes e ingredientes. Evidentemente habrá participación de la alta cocina catalana, con raíces tradicionales.

- La segunda, es una propuesta nacida de *Iberia Graeca*. Muestra el papel del vino en la Grecia antigua, básicamente a través del *symposium* y a partir de aquí propone un recorrido por toda la variedad de recipientes y contenedores para almacenarlo y beberlo. Y los compara con los recipientes actuales del mundo vinícola. También recoge el influjo griego en las producciones actuales, básicamente de los nombres de algunas marcas que se encuentran en el mercado catalán. La exposición analiza toda la cultura del vino mediterránea. No tenemos constancia de producción vitícola griega en Catalunya, pero si tenemos testimonios de cultivo de la vid, en periodos coetáneos a las ocupaciones griegas en nuestra costa.
- Finalmente la tercera propuesta, es de dimensionado menor. Las dos primeras son propuestas de 450m<sup>2</sup>, cada una y ésta es de 200m<sup>2</sup>. El planteamiento es de exposición tipo CSI: mostrar la información que se puede extraer de los restos óseos humanos. Concretamente, restos procedentes de enterramientos medievales, principalmente del monasterio de *Sant Benet de Bages*.

También conjuntamente con el Museo Arqueológico de Alicante, el Museo de Prehistoria de Valencia y la empresa austriaca *Museums&Partners*, se está trabajando una exposición sobre *Los guerreros íberos*, que tendría que itinerar por distintos museos europeos. Esperemos que el proyecto llegue a buen puerto y llegue a ser una realidad.

Estas son las líneas programáticas y estratégicas y las propuestas resultantes de las exposiciones temporales del Museo de Arqueología de Catalunya

### La necesidad de exposiciones internacionales

Es obvia la necesidad de producciones expográficas internacionales. Nuestros públicos, principalmente usuarios de cultura y patrimonio, están acostumbrados a las grandes producciones internacionales de arte, principalmente contemporáneo. Por tanto exigen unos estándares de calidad notables: tanto a nivel de técnicas museográficas, como de discurso y también exigen la comparación temática con otras realidades lejanas.

Nuestro museo si desea dar un salto cualitativo importante, tiene que explorar esta vía. Esto es más evidente en una ciudad como Barcelona, que es uno de los centros turísticos más dinámicos de Europa.

Analicemos los datos turísticos de la ciudad. En el año 2011, en plena crisis mundial, Barcelona tuvo 7.161.615 visitantes extranjeros, que dejaron 16.838.857 €. El 74,3 de los turistas extranjeros decían venir atraídos por temas culturales, básicamente el modernismo. Seguramente también ejerce un fuerte atractivo Picasso, Miró y Dalí (este último en Figueres, pero a unos escasos 140 km de Barcelona). Las estadísticas del 2012-2013, nos dicen que el gasto cultural fue de 3.407.800 €.

El MAC, no puede ignorar esta realidad y tiene que ofrecer obligatoriamente productos que atraigan a una porción, aunque sea pequeña, de esta masa turística. Tampoco nos podemos engañar, el reclamo cultural de Barcelona, no es la arqueología, es la obra de los arquitectos modernistas, sobre todo de Antoni Gaudí (Sagrada Familia, La Pedrera...),

ni Gaudí (Sagrada Família, La Pedrera, etc.) and Domènech i Muntaner (Palau de la Música, Hospital de Sant Pau), or the abovementioned artists that became cultural icons of the twentieth century. We must aim to attract more, as well as different types of visitors, and take advantage of the fact that, as they wander around the mountain of Montjuïc, they are on our doorstep. This means that our positioning in the market does not need to take place in these tourists' countries of origin – as occurs in the case of the city's other attractions – but, rather, *in situ* once they are in Barcelona. This circumstance has an extremely important effect on our power to attract visitors. Likewise, we must also be aware that we cannot offer visitors collections that are on the same level as certain others in the world — we have many things working in our favour but there is a limit to what we can achieve.

One way of offering tourists interesting products is to take large European productions on loan. These may be organized by important museums, specialized companies or as co-productions with archaeological museums in other countries such as Spain and France, whose geographical proximity makes the birth of joint projects much simpler. Nevertheless, even collaboration proposals with other museums are never easy. The economic crisis has affected museums' output in general and, logically, archaeological museums in particular too; this negative tendency has been especially marked in Spain and many Spanish museums are now struggling to get by. Obviously, to undertake collaboration projects with neighbouring museums, we need people and resources — but far fewer than if we work alone. Thus, my feeling is that collaboration between museums is the best way forward and one that will allow us to take full advantage of all the energies expended.

pero también Domènech i Muntaner (Palau de la Música, Hospital de Sant Pau) y de los artistas de culto que han marcado el siglo XX, que ya hemos mencionado. Consiguientemente hemos de estar preparados para captar más y nuevos públicos, que además, en nuestro caso, los tenemos deambulando por la montaña de Montjuic. Por tanto nuestro posicionamiento no se produce en el mercado de origen como las propuestas de atracción mencionadas, sino que lo hace en el de recepción y esta realidad influye sobremedida en la capacidad de atracción. Como también hemos de ser conscientes que no podemos ofrecer referentes arqueológicos a nivel mundial. Tenemos oportunidades, pero son limitadas.

Hay distintas vías para ofrecer productos de interés para los turistas: alquilar grandes producciones europeas, realizadas por los grandes museos o por empresas especializadas o coproducciones con museos de arqueología de otros países, sobretudo españoles y franceses, que dada la proximidad pueden facilitar el nacimiento de propuestas conjuntas. Es evidente que incluso la propuesta de trabajo entre museos próximos no es fácil. La crisis económica ha afectado la producción de los museos en general y consecuentemente de los de arqueología y ésta ha estado especialmente intensa en España, dejando a los museos exhaustos. Y evidentemente para realizar proyectos colaborativos de proximidad, se necesita gente y recursos, evidentemente muchos menos, que si trabajas en solitario. Por lo tanto a mi entender esta es la vía a seguir, la colaboración entre museos, para rentabilizar las inversiones necesarias.



**Fig. 6.** The severed heads of Ullastret. Violence and ritual in the Iberian world. Archaeology Museum of Catalonia-Ullastret. From 15 November 2014 to 30 August 2015.

**Fig. 6.** Las cabezas cortadas de Ullastret. Violencia y ritual en el mundo ibérico. Museu d'Arqueologia de Catalunya-Ullastret. Del 15 de noviembre de 2014 al 30 de agosto de 2015.



**From the excavation site to the exhibition. Dissemination of archaeological activity at the regional archaeological museum of Madrid**

**Introduction**

*Bringing a new museum to life is always a complex task. It is complex because, since it guarantees conservation of our past, it showcases items from the present that 'deserve' to be exhibited and it generates a discourse for the future, a museum is an organism which has serious ideological implications. The Spain of the 80s and 90s was not a Spain free of complexities. When the country's administration became decentralised, those years were a time of splendour in our museums. We were not only concerned with filling a huge gap in terms of cultural infrastructure but also with the omnipresent question of regional identity.*

The Regional Archaeological Museum of Madrid (MAR) was set up during that period - in 1997 - and opened to the public in 1999. Its purpose was to provide local residents and friends of the region, as well as any other interested party, wherever they may be from, with an explanation on the history of this central area of Spain (the recently created 'borders' between autonomous communities were not to be strictly adhered

**Enrique Baquedano Pérez / Inmaculada Escobar García**

*Archaeological Museum of the Madrid Region (Spain)  
Museo Arqueológico Regional de la Comunidad de Madrid. (España)*

**De la excavación a la exposición. La difusión de la actividad arqueológica en el museo arqueológico regional de la comunidad de Madrid**

**Introducción**

*El nacimiento de un museo nuevo es siempre un fenómeno complejo. Es complejo porque el museo es un organismo de fuertes implicaciones ideológicas en tanto es garante de la conservación de nuestra memoria, destaca lo que "merece" ser expuesto del presente y crea discursos para el futuro. Y la España de los años 80 y 90 del pasado siglo no estaba exenta de complejidades. En esos años se vivió un momento de esplendor museístico una vez que se descentralizó la administración del país, preocupados como estábamos no sólo por cubrir una flagrante carencia en materia de infraestructuras culturales sino, sobre todo, por la ubicua cuestión de la identidad regional.*

El Museo Arqueológico Regional de la Comunidad de Madrid, nació entonces – en 1997, abriéndose al público en 1999- como un centro que explicase a los habitantes y amigos de esta región y de todos aquellos interesados, viniesen de donde viniesen, la historia de la zona centro de España (las "fronteras" comunitarias recién creadas obviamente no debían ser deter-

to). It was also created in order to manage, conserve, restore and research archaeological remains brought to light within the province and, once they had been put into context, to put them on display. This new, desired and necessary creature needed a name and surname: it needed an identity. (Fig. 1).

We clearly wanted this place to be a centre for learning in which the remains from our past would tell us about life in the area. It was a time machine through which the past would become the present and in which people of all ages could be transported to other eras and take home valuable lessons for life from that journey.

Obviously, it's impossible to teach lessons on subjects you know nothing about. Therefore, from the very outset, it was understood that sharing history ought to be based on a scientific project undertaken both in the field and in the laboratory and library.

MAR leads archaeological research in these areas.

### Excavation and research

Our museum is currently directly in charge of the excavation, research, management and interpretation of two archaeological sites within the province of Madrid: Llano de la Horca, a Carpetani site, and Pinilla del Valle which is situated at the very heart of the site already known as Valley of the Neanderthals. It is also directly involved in the paleoanthropological work being carried out by a Spanish and Tanzanian mission in the so-called Cradle of Mankind, Olduvai Gorge in Tanzania. The three projects have generated and are generating an abundance of remains and documentation which is so rich and valuable that they have been deserving of special dissemination activities. Through studies, exhibitions, publications and work in museums, they have opened up doors through which both the scientific community and the public in general can take a look.

### Exhibitions

Communication is a key activity at the Regional Archaeological Museum of Madrid and temporary displays, perhaps,

minantes). También para gestionar, conservar, restaurar y estudiar los restos arqueológicos que se sacasen a la luz en nuestra provincia y, contextualizándolos, darlos a conocer. A esa nueva criatura, tan deseada y necesaria, había que darle un nombre y unos apellidos: había que otorgarle una identidad. (Fig. 1).

Teníamos claro que éste debía ser un centro de aprendizaje en el que los restos de nuestro pasado contasen cómo se desarrollaba la vida en los terrenos que ahora pisamos. Una máquina del tiempo a través de la cual el pasado se hiciese presente y donde personas de todas las edades pudiesen trasladarse a otras épocas, extrayendo de ese viaje valiosas enseñanzas para la vida.

Parece obvio que no puede enseñarse lo que no se conoce, por lo que, desde el primer momento, se entendió que la difusión de la historia debía ir precedida de un proyecto científico, llevado a cabo tanto en el campo como en el laboratorio y la biblioteca.

El MAR lidera proyectos de investigación arqueológica en estas áreas.

### Excavaciones e investigación

Actualmente nuestro museo se ocupa directamente de la excavación, investigación, gestión e interpretación de dos sitios arqueológicos en la provincia de Madrid: el Llano de la Horca, un yacimiento carpetano, y Pinilla del Valle, en el corazón del ya llamado "Valle de los neandertales". También está directamente involucrado en las campañas paleoantropológicas que una misión hispano-tanzana realiza en la llamada Cuna de la Humanidad, la Garganta del río Olduvai, en Tanzania. Los tres proyectos han generado y generan una abundancia de restos y una documentación tan rica y valiosa que han merecido especiales acciones divulgativas. Con ellos se abren ventanas a las que tanto la comunidad científica como el gran público pueden asomarse en forma de estudios, exposiciones, publicaciones, musealización.

### Exposiciones

La comunicación es una actividad clave en la vida del Museo Arqueológico Regional de la Comunidad de Madrid y las mues-



Fig. 1. MAR façade with the *Ötzi, the man who came from the ice* banner on show. Organised in collaboration with the South Tyrol Museum. Photo: Mario Torquemada / MAR.

Fig. 1. Fachada del MAR con banderola de la exposición *Ötzi, el hombre que vino del hielo*, organizada junto con el Museo del Sur del Tirolo. Foto: Mario Torquemada / MAR.

stand out the most. They provide a dynamic vision of cultural offerings and the fact that they are temporary means they can have innovative designs and use a variety of communication strategies. The temporary exhibitions at MAR have contributed towards attracting a wide range of visitors and to fomenting museum visits. This format means the museum is able to offer much more than its permanent collection. Setting up and managing these exhibitions has also led to cooperation with other Spanish and international cultural and social players such as universities, research centres, other administration entities, museums, embassies, sponsors, etc. Travelling in-house productions, the organisation of international projects and receiving other external projects have helped to position MAR on national and international archaeological exhibition circuits. (Fig. 2).

From a scientific point of view, the MAR temporary exhibition programme focuses on showcasing its research and archaeological discoveries, reviewing historical concepts, commemorating relevant cultural events, etc. Within this, we would like to point out the current continuity policy in certain matters which, because they are so wide-ranging, new, historically relevant or complex, have included several, more or less consecutive, displays. Such is the case of *Rumblings of Hannibal. Hannibal in Hispania* (from 9th July, 2013 to 12th January, 2014) and *The Scipiones. Rome conquers Hispania* (from 10th February to 4th September, 2016) which have presented the latest research on an intense and crucial period of our history to the public.

### **The last Carpetani. The oppidum at Llano de la Horca in Santorcaz (Madrid)**

The first site to be managed by MAR is situated in the Santorcaz municipality, around 17 kilometres to the north of Alcalá de Henares where the headquarters are located. It has been worked on since 2001 and is co-directed by Gonzalo Ruiz Zapatero, Professor of Prehistory at the Complutense University of Madrid, and by Gabriela Martens, Miguel Contreras and Enrique Baquedano, museum archaeologists. It is an Iron Age II *oppidum* which was practically unoccupied by the Romans and which was abandoned by its primitive pre-Roman occupants, leaving it practically intact. Following 11 years of hard and productive field work, it was time to put the results on display and, in 2012, the exhibition enti-

tras temporales son quizá lo más destacado en este sentido. Éstas ofrecen una visión dinámica de la oferta cultural y, el hecho de que sean puntuales, les permite asumir diseños innovadores así como emplear variadas estrategias de comunicación. Las exposiciones temporales del MAR han contribuido a atraer a públicos diversos y a activar las visitas al museo, que tiene así la oportunidad de poner a disposición mucho más que la exhibición permanente de sus fondos. Su elaboración y gestión han permitido también la cooperación con otros agentes culturales y sociales españoles y extranjeros, tales como universidades, centros de investigación, otras administraciones, museos, embajadas, empresas patrocinadoras, etc. Las itinerancias de producciones propias, la organización de proyectos internacionales y la recepción de otros externos han contribuido a colocar al MAR en los circuitos nacionales e internacionales de exposiciones arqueológicas. (Fig. 2).

Desde el punto de vista científico, el MAR enfoca su programa de exposiciones temporales para dar a conocer sus investigaciones, novedades arqueológicas, para revisar conceptos históricos, para conmemorar acontecimientos culturales de relevancia, etc. En este sentido quisiéramos destacar la actual política de continuidad temática en determinadas materias que, por su amplitud, novedad, importancia histórica o complejidad de su discurso, han merecido que se les dedique varias muestras más o menos consecutivas. Este es el caso de *Fragor Hannibalis. Anibal en Hispania* (del 9 de julio de 2013 al 12 de enero de 2014) y *Los Escipiones, Roma conquista Hispania* (del 10 de febrero hasta el 4 de septiembre de 2016), que presentaron públicamente los últimos estudios de un intenso y crucial periodo de nuestra historia.

### **Los últimos carpetanos. El oppidum de El Llano de la Horca en Santorcaz (Madrid)**

El primero de los yacimientos del que se hizo cargo el MAR está situado en el municipio de Santorcaz, a unos 17 kilómetros al norte de Alcalá de Henares, la población en que se ubica su sede. Se interviene en él desde 2001 y está codirigido por Gonzalo Ruiz Zapatero, Catedrático de Prehistoria de la Universidad Complutense de Madrid, y por Gabriela Martens, Miguel Contreras y Enrique Baquedano, arqueólogos del museo. Se trata de un *oppidum* de la Segunda Edad del Hierro en el que prácticamente no hay ocupación romana y que fue abandonado por sus primitivos ocupantes prerromanos dejándolo

Fig. 2. Inside the *Last of the Carpetani* exhibition Photo: Mario Torquemada / MAR.

Fig. 2. Interior de la exposición *Los últimos carpetanos*. Foto: Mario Torquemada / MAR.



Fig. 2.a. MAR team excavating at the El Llano de la Horca site in Santorcaz (Madrid). Photo: Mario Torquemada / MAR.

Fig. 2.a. Equipo del MAR excavando en el yacimiento de El Llano de la Horca en Santorcaz (Madrid). Foto: Mario Torquemada / MAR.



titled *The last of the Carpetani* was opened. It was to cover not only daily Carpetani life (the Carpetani were one of the least well known peoples of the time in the Iberian Peninsula) but also the geographical and cultural area itself known to the classics as Carpetania.

By putting around 700 unprecedented items taken, studied and conserved by MAR into context, the exhibition included a realistic reconstruction of the life of the inhabitants of the area between the III and I centuries B.C. It also included valuable loans from the Museum of Ávila; the Monographic Museum of Cástulo (Linares, Jaén); the Museums of Numantino de Soria and Santa Cruz de Toledo; the Pre-history Museum of Valencia; the Archaeological Museum of Valladolid; and the Museum of Teruel.

The visit began with an explanation of pre-Roman Hispania and items from the Iberians, the Celtiberians, the Oretani, the Vaccaei and the Vettones, who not only shared a large geographical area with the Carpetani but who also made a contribution (on occasions, due to a process of elimination) towards the Carpetani being described and defined on paper.

Following this, the reality of the *oppidum* was described: its layout, the homes or living areas, its organisation, the tasks carried out both inside and outside thanks to the items found in the area, an economic system based on agriculture, livestock and obtaining secondary products, as well as other artisan and commercial activities which enabled the group to participate in the network of peninsular and Mediterranean exchanges of the period. The spiritual side of the Carpetani was explained through some of the most relevant items uncovered both in El Llano de la Horca and in other neighbouring archaeological sites: a ceramic vase (*el Vaso de los Caballos*), a bronze plaque (*la Placa de Bronce*) and a ceremonial plate found in Titulcia (*la Pátera de Titulcia*), were put on display for the first time in the exhibition. They are currently part of the museum's permanent collection and are incredibly popular. (Fig. 3).

The itinerary culminated with audiovisual material created by Javier Trueba which showed off the site in its current state, the archaeological and scientific work under way and some thoughts on the future.

Within the exhibition, the curators wanted to include a specific unit on the research work carried out by the museum - and all the archaeologists - from the point when the

prácticamente intacto. Después de 11 años de arduos y fructíferos trabajos de campo llegó el momento de dar a conocer sus resultados y en 2012 se inauguró una exposición, *Los últimos carpetanos*, que debía mostrar no solamente la cotidianidad carpetana (los carpetanos eran uno de los pueblos peor conocidos de la época en la Península Ibérica) sino también la propia zona geo-cultural que los clásicos bautizaron como Carpetania.

La exposición mostraba una reconstrucción fidedigna de la vida de los habitantes de la región durante los siglos III a I a.C. a través de la contextualización de unas 700 piezas inéditas extraídas, estudiadas y conservadas por el MAR. Además se contó con valiosos préstamos de los museos de Ávila, Monográfico de Cástulo (Linares, Jaén), Numantino de Soria, Santa Cruz de Toledo, de Prehistoria de Valencia, Arqueológico de Valladolid y Museo de Teruel.

El recorrido comenzaba explicando la Hispania prerromana y las realizaciones materiales de íberos, celtíberos, oretanos, vacceos y vettones que no sólo compartían un amplio espacio geográfico con los carpetanos, sino que contribuyeron a que, por descarte en algunos casos, la Carpetania fuese descrita y definida por las fuentes escritas.

Posteriormente se pasaba a describir la realidad del *oppidum*: su urbanismo, las casas o espacios habitados, su organización, las tareas realizadas dentro y fuera de ellas gracias a los objetos hallados en su entorno, un sistema económico basado en la agricultura, ganadería y la obtención de productos secundarios, además de otras actividades artesanales y comerciales que permitieron al grupo participar en la red de intercambios peninsulares y mediterráneos de la época. El mundo espiritual de los carpetanos se explicaba a través de algunas de las piezas más significativas halladas tanto en El Llano de la Horca como en otros yacimientos vecinos: el Vaso de los caballos, La Placa de bronce o la Pátera de Titulcia, se mostraron por primera vez en la exposición y forman parte actualmente, como hitos sustanciales, del discurso permanente del museo. (Fig. 3).

Este itinerario finalizaba con un audiovisual de Javier Trueba que mostraba la realidad actual del yacimiento, sus acciones arqueológicas y científicas, además de algunas reflexiones sobre el futuro.

Dentro de la exposición los comisarios quisieron incluir una unidad específica que explicase la labor investigadora del mu-

Fig. 3. The MAR restoration laboratory. Photo: Mario Torquemada / MAR.  
Fig. 3. El laboratorio de restauración del MAR. Foto: Mario Torquemada / MAR.



Fig. 4. View of the Olduvai Gorge archaeological site in Tanzania.  
Photo: Javier Trueba / Madrid Scientific Films.  
Fig. 4. Vista de los yacimientos de la Garganta de Olduvai, Tanzania.  
Foto: Javier Trueba / Madrid Scientific Films.



terrain is examined up until the 'official' presentation of findings: excavation work, consolidation, inventories, classification, photography, digitalisation and analysis in order to interpret results (in this case, pollen analysis, radiocarbon dating, faunal analysis, numismatics, magnetometric analysis, carpology, etc.). (Fig. 4).

### The Cradle of Mankind

The Olduvai Gorge in Tanzania, along with other nearby archaeological sites such as Laetoli, Peninj, Isimila, Olorgesailie and several around the Eyasi Lake, is known as the Cradle of Mankind since it enables us to complete information on the evolution of our species from 3.6 million years ago up until modern day. Some of the most important papers on global palaeoanthropology have been written and continue to be written in this region since a German scientist, Wilhelm Katwinkiel, visited it for the first time in 1911. (Fig. 5).

Spanish inter-disciplinary teams are currently researching there and fulfilling leading international roles. Since Emiliano Aguirre filled Spanish scientists' hearts with love for human evolution in the '60s, the race to emulate the legendary Louis and Mary Leakey or researchers such as G. Curtis, J. Everdon, Ludwig, M. Kohl-Larsen, G. Isaac and Hay, has produced only positive results.

Since 2008, the Spanish and Tanzanian TOPPP (*The Olduvai Palaeoanthropology and Paleoecology Project*) team - led by Manuel Domínguez-Rodrigo, Enrique Baquedano and Audax Mabulla and fomented by the University of Alcalá General Foundation (FGUA) Institute for African Evolution (Instituto de Evolución en África, IDEA) - has provided spectacular results in terms of uncovering human remains which complete our understanding of certain distant species, discovering new sites that have great potential and bringing together stone tools. (Fig. 6).

Thanks to a collaboration agreement with Tanzanian authorities, permission was granted for most of the remains uncovered to be exhibited in Spain so that the paleoanthropological richness of this African country might be openly

seo -y de todos los arqueólogos- desde que se prospecta el terreno, hasta la presentación "oficial" de lo hallado: las labores de excavación, consolidación, inventariado, clasificación, fotografía, digitalización y los análisis empleados para la interpretación de los resultados (en este caso, polínicos, radiocarbónicos, faunísticos, numismáticos, magnetométricos, carpológicos, etc.). (Fig. 4).

### La Cuna de la Humanidad

La garganta del río Olduvai, en Tanzania, junto con otros yacimientos cercanos como Laetoli, Peninj, Isimila, Olorgesailie y varios en torno al lago Eyasi, es conocida como La Cuna de la Humanidad, pues nos permite completar la evolución de nuestra especie desde hace 3,6 millones de años hasta la actualidad. En esta región se han escrito algunas de las páginas más importantes de la paleoantropología mundial, desde 1911 en que, por primera vez, un científico alemán, Wilhelm Katwinkiel, la visitó, hasta la actualidad. (Fig. 5).

Hoy en día equipos interdisciplinarios españoles están investigando allí, ocupando lugares de primera fila internacional. Desde que Emiliano Aguirre, en los años 60 del siglo XX, inyectase el virus de la evolución humana en las almas de los científicos españoles, la carrera por emular a los míticos Louis y Mary Leakey o a investigadores como G. Curtis, J. Everdon, Ludwig, M. Kohl-Larsen, G. Isaac o Hay no ha producido sino jugosos frutos.

Desde 2008 el equipo hispano-tanzano TOPPP (*The Olduvai Palaeoanthropology and Paleoecology Project*) -dirigido por Manuel Domínguez-Rodrigo, Enrique Baquedano y Audax Mabulla, e impulsado por el Instituto de Evolución en África (IDEA) de la Fundación General de la Universidad de Alcalá (FGUA)- ha proporcionado resultados muy espectaculares en lo que respecta al descubrimiento de restos humanos que permiten completar nuestros conocimientos sobre determinadas especies remotas, al hallazgo de nuevos yacimientos de gran potencial o a la concentración de herramientas líticas. (Fig. 6).

Gracias a un convenio de colaboración con las autoridades tanzanas, se consiguió el permiso para que la mayoría de los



Fig. 5. Part of the TOPPP team excavating at the Olduvai Gorge. Photo: Javier Trueba / Madrid Scientific Films

Fig. 5. Parte del equipo TOPPP excavando en la Garganta de Olduvai. Foto: Javier Trueba / Madrid Scientific Films.

understood. The *Cradle of Mankind* exhibition was under way: it was to be exhibited in MAR and at the Museum of Human Evolution in Burgos (these entities were co-organisers of the display along with the National Museum of Dar es Salaam, the entity loaning the collection), as well as at the locations of other interested parties.

There aims of the project were twofold: to narrate the important archaeology and palaeontology of this unique region of northern Tanzania; and to showcase the work Spanish scientists have carried out in the area and their significant place in the race to gain a greater understanding of the origin of mankind.

The exhibition message by the curators Manuel Domínguez Rodrigo and Enrique Baquedano permitted an understanding of the evolution of hominids in Africa both from an anatomy point of view, with its corresponding phylogeny, and in terms of behaviour in a changing environment. The visit was focused on four main units: the Australopithecus genus, habilines, *Homo erectus/Homo ergaster* and archaic *Homo sapiens*. As well as providing information on the current state of our understanding of each group of hominids, the most relevant archaeological sites were explained and their corresponding historiography was provided. (Fig. 7).

The exhibition included over 200 items, amongst which there were original animal fossils which had never before been shown outside an African museum and original stone utensils which helped to explain how resources and the environment were used. For obvious conservation reasons, the original human fossils other than those discovered by the TOPPP team, could not leave their museums of origin. However, given the excellent relationship between the Spanish and Tanzanian institutions, the Spanish team was able to obtain extraordinary identical replicas of hominid fossils.

### Use of space

MAR has two different exhibition areas: the Mother of God convent upper cloister, a building which, following some historical twists, is the institution's current headquarters. Also,

restos hallados pudiesen exponerse en España para mayor conocimiento de la riqueza paleoantropológica del país africano. La exposición *La Cuna de la Humanidad* estaba en marcha: debía ser mostrada en el MAR y en el Museo de la Evolución Humana de Burgos –coorganizadores de la muestra junto con el Museo Nacional de Dar es Salaam, prestador de los fondos– además de en otras sedes interesadas.

El proyecto tenía un doble objetivo: narrar la importancia arqueológica y paleontológica de la región del Norte de Tanzania, única en el mundo, y mostrar el trabajo de los científicos españoles en esta región y su destacable posición en la carrera por ampliar el conocimiento sobre el origen humano.

El discurso expositivo de los comisarios, Manuel Domínguez Rodrigo y Enrique Baquedano, permitía contar la evolución de los homínidos en África tanto desde el punto de vista anatómico, con su correspondiente filogenia, como en lo relativo a su comportamiento en un entorno medioambiental cambiante. Este recorrido se articulaba en torno a cuatro grandes unidades: australopitecinos, habilinos, *Homo erectus/ergaster* y *Homo sapiens* arcaicos donde, además de describir el estado actual de nuestros conocimientos sobre el respectivo grupo de homínidos, se explicaban los yacimientos más relevantes con su correspondiente historiografía. (Fig. 7).

La exposición mostraba más de 200 piezas entre las que se encontraban fósiles originales de animales nunca antes exhibidos fuera de un museo africano y utensilios originales en piedra que ayudaban a entender el aprovechamiento de los recursos y el medio. Por razones obvias de conservación, los fósiles humanos originales no pudieron salir de sus museos de origen, salvo aquellos restos descubiertos por el equipo TOPPP. Sin embargo, debido a las excelentes relaciones existentes entre las instituciones españolas y tanzanas, el equipo español consiguió obtener extraordinarias réplicas inéditas de fósiles de homínidos.

### Materializaciones espaciales

El MAR cuenta con dos espacios diferenciados para exposiciones: el claustro alto del convento de la Madre de Dios, edificio

**Fig. 6.** Top view of the *Cradle of Mankind* exhibition in the MAR courtyard. Photo: Mario Torquemada / MAR.

**Fig. 6.** Interior de la exposición *Los últimos carpetanos*. Foto: Mario Torquemada /MAR.

**Fig. 6a.** Inside the *Last of the Carpetani* exhibition. Photo: Mario Torquemada / MAR.

**Fig. 6a.** Interior de la exposición *Los últimos carpetanos*. Foto: Mario Torquemada /MAR.



the central part of the cloister, originally an open-air courtyard, which was closed in with glass in order to increase the museum's capacity. In becoming a multi-purpose area, it is both a permanent museum exhibition space (an 'antiques garden' where visitors find mosaics from the Roman city, *Complutum*, as well as other large items from the period), a room for temporary exhibitions that need extra room (because of the size of the items displayed or because of their museography), and an auditorium for holding congresses, conferences and other cultural events that require staging.

The exhibition *The last of the Carpetani* was held in the upper room. Given the room's proportions - long and narrow - the ALF architecture studio in charge of the museography and design created an exhibition space designed to favour the ample size and fluidity of visitor traffic. The visit route was created by making slight changes to the slope of walls and the interior, thus using the original and new walls to create a space used to situate cabinets and other resources and avoiding use of the central section. There were several references to the structure of Carpetani settlements. For example, the abstract construction of homes with their entrance porch, their living space and their storerooms with shelves.

The museum courtyard was selected for *Cradle of Mankind*. Being a large and attractive space, it was possible to engage in a museography that would give visitors an insight into the documentation generated around fossils which, by themselves, provide non-informed visitors with little information. In this case, then, the focus was on providing a context in larger dimensions and with more sophisticated resources. The glass courtyard obliges one to take into account the potential for permeability from the outer cloister and this clearly called for a focal point. This was eventually created in the shape of a large scale reproduction of the OH5 *Zinjanthropus boisei* cranium, an absolute visual and emotional hit within the collection. At the curators expected, this item became a photo spot where everyone wished to have their photograph taken. (Fig. 8).

On the other hand, the script, which was organised into four units and followed a chronological order, guided visitors

que, tras algunos avatares históricos, es sede actual de la institución, y la parte central de este claustro, originariamente un patio al aire libre, que se acristaló para aumentar la capacidad programadora del museo. Al convertirse en un espacio polivalente sirve como sala de la exposición permanente del museo (un "Jardín de Antigüedades" donde se pueden contemplar los mosaicos de la villa romana de *Complutum* además de otras piezas voluminosas del mismo periodo), sala para aquellas exposiciones temporales que requieran un mayor espacio por el tamaño de la piezas expuestas o su museografía, y un auditorio para la celebración de congresos, conferencias y otras manifestaciones culturales de carácter escénico.

La exposición *Los últimos carpetanos* se instaló en la sala superior. Debido a sus proporciones, larga y estrecha, el estudio ALF arquitectos, a quien se confió la museografía y el diseño, generó un espacio expositivo que favoreciese la amplitud y fluidez de las circulaciones. Se dirigía el recorrido mediante ligeras modificaciones en la inclinación de las paredes y el espacio interior así generado, entre la pared original de la sala y la nueva, se aprovechó para ubicar vitrinas y otros recursos, evitando ocupar el espacio central. Se hicieron varios guiños a la estructura poblacional carpetana como la construcción abstracta de una vivienda con su pórtico de entrada, su espacio de vivienda y su almacén con anaqueles.

Para *La Cuna de la Humanidad* se eligió el patio del museo. Por sus dimensiones y espectacularidad, permitía la inserción de una museografía que debía esclarecer la documentación proporcionada por unos fósiles que, solos, informan poco al espectador no especialista. Así, en este caso, primaba una contextualización en mayores dimensiones y con recursos más sofisticados. El patio de cristales obliga a tener en cuenta una posible permeabilidad desde el claustro exterior, lo que pedía muy claramente un elemento de atracción como fue finalmente la reproducción a gran escala del cráneo OH5 *Zinjanthropus boisei*, verdadero hito visual y afectivo de la muestra. Esta pieza se convirtió en un *photocall*, el lugar donde todos querían fotografiarse para llevarse un recuerdo de su visita, según lo previsto por los comisarios. (Fig. 8).

Fig. 7. *Cradle of Mankind* exhibition entrance with a huge reproduction of the *Zinjanthropus boisei*. Photo: Mario Torquemada / MAR.

Fig. 7. Entrada a la exposición *La Cuna de la Humanidad* con reproducción gigante de *Zinjanthropus boisei*. Foto: Mario Torquemada / MAR.



Fig. 8. *The pottery*. Illustration by Arturo Asensio for the *Last of the Carpetani* exhibition. Sources: Gonzalo Ruiz Zapatero, Gabriela Martens, Miguel Contreras and Enrique Baquedano.

Fig. 8. *La alfarería*. Ilustración de Arturo Asensio realizada para la exposición *Los últimos carpetanos*. Fuentes: Gonzalo Ruiz Zapatero, Gabriela Martens, Miguel Contreras y Enrique Baquedano.



along a unidirectional circular route which meant that history could be covered in a lineal manner. Therefore, each unit provided a chronological display in terms of the landscape, the fauna, the hominids, their behaviour and their utensils, since it was understood that the relationship between them helped in getting an understanding of evolution. The design work was undertaken by Súbito Red and TremStudio.

## Some museographical support elements

### 1.-Illustrations

In *The last of the Carpetani*, the results of research work at MAR were to be shown to the public at large in a systematic and global manner. How should the huge quantity of information gathered, the information on contexts, the artefacts, the analyses which would be the basis of an understandable discourse for all current and potential visitors be put together?

The museography resources needed to be carefully selected and planned, taking into account the lack of financial means in museums for all those things we could potentially achieve. But, just as we all do, we turned a need into a virtue.

We believed that the story could be told by its own protagonists and an independent narrator. The Carpetani would be brought to life through elaborate illustrations and these, in turn, would infuse life into the spaces used to house the objects uncovered in their settlement. They themselves would navigate that ship to the past. The role of outside narrator would be given to not-so-new technologies: introduction and conclusion audiovisual material by Javier Trueba.

In terms of the illustrations, the creative choice that would bring our protagonists to life was crucial. Arturo Asensio Moruno had a long-standing reputation as an illustrator of day-to-day life and nature in various media. He would be perfect for bringing our objectives to life. He was asked to produce 19 complex drawings of life in the settlement as understood through archaeology: pottery, bee keeping, commerce, carpentry, hunting, agriculture, forging, milling, weaving... (Fig. 9).

For months, intense collaboration work took place between the curator and illustrator, archaeology and art. MAR is proud

Por otra parte, el guión, organizado en cuatro unidades siguiendo un hilo cronológico, inducía a realizar una circulación circular unidireccional que permitiese seguir la historia de forma lineal. Así, se mostró lo que ocurría cronológicamente en cada unidad expositiva respecto al paisaje, la fauna, los homínidos, sus comportamiento y útiles, entendiendo que la relación que existe entre ellos permite comprender el fenómeno de la evolución. El diseño fue confiado a Súbito Red y TremStudio.

## Algunos elementos museográficos de apoyo al discurso

### 1.-Ilustraciones

Con *Los últimos carpetanos*, por primera vez se iba a mostrar al gran público de forma sistemática y global los resultados de la actividad investigadora del MAR. ¿Cómo articular la cantidad ingente de información recuperada, los datos sobre contextos, las piezas, los análisis que deben dar lugar a un discurso entendible y aprovechable por cualquiera de nuestros visitantes actuales y potenciales?

Los recursos museográficos debían ser cuidadosamente seleccionados y planificados, teniendo en cuenta la escasez de fondos financieros de la que los museos que en el mundo han sido carecemos para lo que podríamos hacer. Pero, como nos toca a todos, hicimos de la necesidad virtud.

Pensamos que la historia bien podían contarla sus propios protagonistas y un narrador externo. Los carpetanos se encarnarían en unas elaboradas ilustraciones que llenarían de vida los espacios preparados para recibir los objetos desenterrados en su poblado. Ellos mismos pilotarían esa nave del pasado. El papel de narrador externo se lo atribuimos a las ya no tan nuevas tecnologías: dos audiovisuales de Javier Trueba que actuarían de introducción y cierre.

Por lo que respecta a las ilustraciones, la elección del creativo que animase a nuestros protagonistas era crucial. Arturo Asensio Moruno tenía una larga trayectoria como ilustrador de la realidad cotidiana y de la vida natural en diversos medios de comunicación. Él resultaba ser perfecto para materializar nuestro propósito. Se le encargaron 19 prolijos dibujos que

**Fig. 9.** Agricultural and fishing activity. Illustration by Arturo Asensio for the *Last of the Carpetani* exhibition. Sources: Gonzalo Ruiz Zapatero, Gabriela Martens, Miguel Contreras and Enrique Baquedano.

**Fig. 9.** La rueda de actividades agropecuarias. Ilustración de Arturo Asensio realizada para la exposición *Los últimos carpetanos*. Fuentes: Gonzalo Ruiz Zapatero, Gabriela Martens, Miguel Contreras y Enrique Baquedano.





of the fact that, as an archaeology museum, it does not work for the archaeologists. Our mission is to present the past in such a way that anybody with a keen interest in history might include it in their cultural, and therefore essential, heritage.

The same method was used for the **Cradle of Mankind** exhibition. In this case, we needed to work with someone who had experience in working on the reconstruction of extinct flora and fauna and who understood their work as part of the team's research work. Mauricio Antón's work is widely recognised both nationally and internationally. His work 'resuscitating' animals and environments, which no modern-day human eye has ever seen, is unique. He is able to recreate not only their shapes but also their character. Based on simple fossils, Mauricio brought the sivatherium genus, pelorovis genus and other extinct animals to life.

We also worked very closely with him (Fig. 11). until we obtained the four magnificent, large reconstructions which opened each unit and, with back-lighting, would take us through the African savannah wrapped in a faraway past (Fig. 12). He also created other lesser scenes in black and white which were used to explain aspects of hominid behaviour based on archaeological and palaeontological evidence (ambushes, animal attacks, hunting and scavenging...) as well as the reconstruction of the appearance of each of the animals exhibited in the form of remains. (Fig. 13).

## 2.- Reproductions

As we have already mentioned, the Cradle of Mankind project called for more 'effects' so that the palaeontological remains could be properly understood. The hominid crania were exhibited using highly detailed replicas made using 3D printers and then moulded by hand and bases on scans taken *in situ* at the Dar es Salaam National Museum. Thanks to this, we were able to include crania from the famous *Paranthropus boisei* or 'Nutcracker Man' (OH5) discovered by the Leakeys, as well as other *Homo habilis*, *Homo erectus/ergaster* and archaic *Homo sapiens* crania. (Fig. 14).

Two direct replicas of the famous Laetoli ichnite tracks, the only Australopithecus examples known to date, were also put on display. Also, another track including the prints of many

retratasen las actividades del poblado conocidas arqueológicamente: la alfarería, la apicultura, el comercio, la carpintería, la caza, la agricultura, la fragua, la molienda, el tejido... (Fig. 9).

Durante varios meses se llevó a cabo un intenso trabajo de colaboración entre comisariado e ilustrador, entre arqueología y arte. El MAR presume de que, siendo un museo arqueológico, no trabaja para los arqueólogos. Nuestra misión es presentar el pasado de forma que cualquier persona con inquietudes a quien le interese la historia pueda incorporarla a su acervo cultural y, por tanto, vital.

La misma metodología se empleó para la exposición **La Cuna de la Humanidad**. En este caso debíamos contar con la experiencia de alguien que hubiese trabajado en la reconstrucción de flora y fauna extinta y que entendiese su trabajo como parte de la acción investigadora del equipo. La obra de Mauricio Antón es de sobra conocida tanto nacional como internacionalmente. Es único en "resucitar" especies de animales y entornos que ningún ojo humano actual ha podido ver. Él es capaz de recomponer no sólo sus figuras sino su carácter. Con Mauricio sivaterios, pelorovis y otros animales desaparecidos cobraron vida a partir de unos sencillos fósiles.

También trabajamos con él codo con codo (Fig. 11) hasta obtener las cuatro magníficas reconstrucciones grandes que daban entrada a las unidades y que, retroiluminadas, conseguían hacernos caminar por las sabanas africanas envueltos por el pasado remoto (Fig. 12). También dibujó otras escenas menores en blanco y negro con las que se explicaban distintos aspectos del comportamiento de los homínidos de acuerdo a las evidencias arqueo-paleontológicas (emboscadas, ataques de animales, caza y carroñeo...), así como la reconstrucción del aspecto que debía tener cada animal cuyos restos se exponían. (Fig. 13).

## 2.- Reproducciones

Como hemos adelantado, La Cuna de la Humanidad era el proyecto que requería más "efectos" que permitiesen una correcta lectura de los restos paleontológicos. Los cráneos de homínidos se exhibieron mediante unas réplicas de gran detalle impresas en 3D y moldeadas luego a mano, realizadas a partir de escáneres tomados *in situ* en el Museo Nacional de Dar es

Fig. 11. *Homo sapiens* in the Eyasi Lake. Mauricio Antón illustration for the **Cradle of Mankind** exhibition. Sources: Manuel Domínguez-Rodrigo and Enrique Baquedano.

Fig. 11. *Homo sapiens* en el Lago Eyasi. Ilustración de Mauricio Antón realizada para la exposición **La Cuna de la Humanidad**. Fuentes: Manuel Domínguez-Rodrigo y Enrique Baquedano.



animals as well as two reproductions of complete skeletons - the well-known 'Lucy' and less well-known 'Turkana Boy'.

### 3.- Audiovisual material

Audiovisual material has long been used by museums and their advantages have been too many to cover here. They mean that complex narratives can be used and the exhibition can be directed towards collectives (nowadays, almost everyone) who are used to perceiving reality through language.

We wanted Javier Trueba's experience and fine work for these two exhibitions.

Trueba is one of the most reputed makers of scientific documentaries in Spain and is very familiar with the work and style used by MAR because he has been recording its excavations for many years.

For **The last of the Carpetani**, he made a brief video for the start of the exhibition giving an overview of pre-Roman Hispania. The combination of stills, scenes interpreted by actors and the leading role given to the typography turned it into a resource which invited visitors to continue delving deeper.

**Cradle of Mankind** included projections of scanned images, taken by the Spanish team in Tanzania, in the cabinets holding the six crania replicas. Their ability to turn 360° meant that visitors could observe each detail on an enlarged scale, as well as parts of the endocranium which were otherwise impossible to appreciate.

Audiovisuals were used to close both exhibitions. It is clearly the best way of taking a break from reading graphic panels and to continue going over or introducing new concepts in just a few minutes. They open up the imagination to new possibilities and even to entertainment.

The audiovisual material at the end of **The last of the Carpetani** exhibition spoke of the possible interpretations of the site in the future and of its importance as a sustainable development resource in the area when the interpretation centre is completed. It also covered archaeological work in the short and midterm.

The concluding **Cradle of Mankind** video showed updated images of the excavations and archaeological sites, spectacular views taken in the field and historical photographs

Salaam. Gracias a ello pudimos contar en la exposición con la presencia de los cráneos del famoso *Paranthropus boisei* u "hombre cascanueces" hallado por los Leakey -OH5-, además de otros cráneos de *Homo habilis*, *Homo erectus/ergaster* u *Homo sapiens* arcaico. (Fig. 14).

También se presentaron dos réplicas directas del famoso rastro de las icnitas de Laetoli, el único conocido hasta la fecha de los australopitecinos, y otro rastro con pisadas de numerosos animales, además de dos reproducciones de esqueletos completos de la famosa "Lucy" y del no menos conocido "Chico de Turkana".

### 3.- Audiovisuales

Empleados ya desde hace tiempo en los museos -con ventajas que no es el caso detallar ahora- los audiovisuales permiten desplegar contenidos de estructura narrativa compleja así como dirigirse a aquellos individuos - hoy en día ya casi todos nosotros- acostumbrados a percibir la realidad a través de su lenguaje.

Quisimos contar con la experiencia y buen hacer de Javier Trueba en estas dos exposiciones.

Trueba es uno de los cineastas de documentales científicos más reputados de España y conoce bien la labor y la forma de trabajar del MAR pues lleva ya años registrando sus excavaciones.

Para **Los últimos carpetanos** realizó el pequeño vídeo a su inicio en el que se daban algunas pinceladas sobre la Hispania prerromana. La combinación de imágenes fijas, escenas interpretadas por actores y el protagonismo otorgado a la tipografía hacían de él un recurso que invitaba a seguir profundizando.

**La Cuna de la Humanidad** incorporaba en las vitrinas de las seis réplicas de los cráneos unas proyecciones de los escáneres (realizados por el equipo español en Tanzania) en movimiento de 360°, que permitían al espectador observar cada uno de los detalles a gran escala así como partes del endocráneo que de otra manera es imposible apreciar.

En ambas exposiciones el medio audiovisual ha servido para cerrar el discurso. Es evidentemente la mejor manera para hacer descansar de la lectura de los paneles gráficos y seguir, en

Fig. 12. Cabinets and panels from the *Cradle of Mankind* exhibition with illustrations by Mauricio Antón. Photo: Mario Torquemada / MAR

Fig. 12. Vitrinas y paneles de la exposición *La Cuna de la Humanidad* con ilustraciones de Mauricio Antón. Foto: Mario Torquemada / MAR



Fig. 13. Reproduction of the *Zinjanthropus boisei* cranium using 3D audiovisual resources. Photo: Mario Torquemada / MAR

Fig. 13. Reproducción del cráneo de *Zinjanthropus boisei* con su audiovisual en 3D. Foto: Mario Torquemada / MAR



which gave the visitor an idea of the whereabouts, the landscape, the terrain and the Cradle of Mankind environment. It also included some brief declarations by project participants. As well as directors, this included other archaeologists, geologists and palaeontologists speaking of the importance of the sites and the future of their findings in the area. (Fig. 15).

### Publications

Right from the moment it was created, MAR has favoured written communication of archaeological research results. On the one hand, in international magazines, and on the other, through its specialist magazine *Zona Arqueológica* (*Archaeological Area*). It has also made use of other types of publications such as catalogues, manuals, guides and other dissemination material. In the current technological world, we might have opted for other means of communication but we intentionally aimed for a written book at the end of the archaeology operation chain. Of course, we are currently including new means of reaching the public and experts but we do not intend to do this in a chaotic manner and following fashions, but through careful evaluation of the advantages and disadvantages of each step we take in that direction. This is especially true if we take into account the fact that one of the greatest disadvantages we face is the scarcity of personnel in order to keep other means of reaching different collectives up to date.

In the case of temporary exhibitions, as their name implies, we have very much taken into account that, since they are indeed temporary, little will be left of them for the future except, of course, for the mark they make on those of us who enjoy them. Our exhibition catalogues needed to be strong in character and reflect the care with which we undertake these projects and the intellectual work that goes into them. Therefore, we opted for a format that would combine both dissemination and science.

They are structured in the form of a compendium of specialist articles covering the exhibition discourse elaborated by the curators. To date, some of the greatest experts

pocos minutos, revisando o introduciendo nuevos conceptos, abriendo más posibilidades a la imaginación e incluso al entretenimiento.

El audiovisual que cerraba *Los últimos carpetanos* hablaba de las posibilidades interpretativas del yacimiento en el futuro, de su importancia como recurso de desarrollo sostenible para la zona cuando se ejecute el proyectado centro de interpretación, así como de la actuación arqueológica a corto y medio plazo.

En el vídeo final de *La Cuna de la Humanidad* se mostraban imágenes actuales de las excavaciones y los yacimientos, espectaculares tomas sobre el terreno, así como fotografías históricas que daban al espectador una idea de la situación, el paisaje, orografía y entorno de la Cuna de la Humanidad. También se incluyeron unas cortas declaraciones de los protagonistas del proyecto: además de sus directores, otros arqueólogos, geólogos y paleontólogos que comunicaban la importancia de los yacimientos y el futuro de sus indagaciones en la zona. (Fig. 15).

### Publicaciones

Desde su creación, el MAR ha apostado por la comunicación escrita de los resultados de la investigación arqueológica. En primer lugar, en revistas de impacto internacional, en segundo, a través de su revista especializada *Zona Arqueológica* y, en tercero, mediante otras series de publicaciones como catálogos, manuales, guías u otro material divulgativo. En el mundo tecnológico actual podríamos haber apostado por otro tipo de comunicación pero, conscientemente, apostamos por que, al final de la cadena operativa arqueológica, se encontrase el libro escrito. Por supuesto que actualmente vamos integrando nuevas vías de acceso al ciudadano y al especialista pero nuestra voluntad es hacerlo no de forma atropellada y siguiendo los dictados de la moda, sino valorando detenidamente las ventajas e inconvenientes de cada paso que debemos dar en esta dirección. Y más teniendo en cuenta que uno de los mayores inconvenientes con que nos encontramos es la escasez de personal para mantener al día otras formas de acercamiento a las diferentes audiencias.

Fig. 14. Cradle of Mankind audiovisual material and some of the visitors.  
Photo: Mario Torquemada / MAR.

Fig. 14. Audiovisual de *La Cuna de la Humanidad* con parte del público. Foto: Mario Torquemada / MAR.



Fig. 15. Interior of *The last of the Carpetani* catalogue with insert and which contains the 'how it was done' illustrations. Photo: Mario Torquemada / MAR.

Fig. 15. Interior del catálogo de *Los últimos carpetanos* con "encarte" que contiene el "cómo se hicieron" sus ilustraciones. Foto: Mario Torquemada / MAR.



in the subjects covered have responded very generously to our invitation and this has contributed towards giving these books great scientific and historical value. We have been able to collaborate with numerous authors (who we would love to name but cannot due to space limitations) who we thank most sincerely for their contributions and friendship.

These publications also include all the exhibits and the information which puts them into context. The list of Spanish and international public and private entities which have collaborated with us by providing grants and by writing the corresponding information sheets is also very extensive. We would like to extend our most sincere thanks to them, too. It is incredibly satisfying to see the fruitful collaboration and understanding between us. At MAR, we are most aware of how indebted we are to them.

In all publications, illustrations play an important role. Their capacity to bring out emotions in people is huge and, therefore, they are subject to huge demand. Museums have long opened up their very 'entrails' to visitors in the sense that the latter have become increasingly more culturally demanding and wish to know more about everything that, in the first instance, is simply on display. We also open up the very heart of our scientific work: we have tried to display the relationship between the archaeologist and the artist using 'inserts' (windows opening up onto the written discourse) and specialised publications in which both parties explain the creative process.

In the cases we are talking about, both the curators and collaborators such as Arturo Asensio and Mauricio Antón openly showed their work processes. The 'how it was done' side to our publications will remain so that any artist or researcher can appreciate the itinerary involved in complex tasks such as generating images of the past. (Figs. 16 and 17).

Last of all, we will briefly mention the edition of books aimed at children and young people which give readers illustrated, understandable and fun access to archaeology. Two have been edited to date: *Living in the Cradle of Mankind* and *Living Prehistory / Discovering Prehistory in the Lozoya Valley*.

En el caso de las exposiciones temporales, como su propio calificativo expresa, hemos sido muy conscientes de que, por su carácter efímero, poco quedará de ellas para el futuro, aparte, claro está, de los surcos tallados en la memoria de todos cuantos las amamos. Nuestros catálogos de exposiciones debían tener un intenso carácter y ser reflejo del cuidado con que acometemos estos proyectos así como del trabajo intelectual que hay detrás de ellos. Así pues, nos decantamos por un formato que combinase la publicación divulgativa y la científica.

Se estructuran, pues, como un compendio de artículos especializados que siguen al propio discurso expositivo que elaboran los comisarios. Hasta ahora han respondido muy generosamente a nuestra invitación algunos de los mayores especialistas en las materias tratadas, lo que ha contribuido a otorgar a estos libros un gran valor científico e historiográfico. Hemos podido contar con la colaboración de numerosos autores a los que nos gustaría pero no podemos mencionar por falta de espacio y a los que agradecemos muy sinceramente sus contribuciones y amistad.

Estas publicaciones también contienen la totalidad de piezas expuestas y la información que las contextualiza. La lista de entidades públicas y privadas, españolas y extranjeras, que han colaborado con nosotros en forma de préstamos y de redacción de las correspondientes fichas es también muy larga. Nuestro agradecimiento sincero lo hacemos extensible igualmente a ellas. Es muy satisfactorio observar la fructífera colaboración y entendimiento entre nosotros. En el MAR sabemos que estamos en deuda con todas ellas.

Las ilustraciones tienen un papel muy destacado en las ediciones. Su capacidad evocativa es enorme y, como tal, son muy reclamadas. Los museos hace tiempo que abren sus "tripas" a los visitantes en la medida en que éstos sofistican sus demandas culturales y desean saber algo más de lo que simplemente se muestra en una primera aproximación. También abrimos las entrañas de nuestro trabajo científico: la relación que se establece entre el arqueólogo y el dibujante hemos querido plasmarla a través "encartes", como ventanas abiertas en el discurso escrito, o en forma de publicaciones específicas donde ambas partes explican su proceso creativo.

**Fig. 16.** Front cover of the *Windows onto the past* book which contains the 'how it was done' *Cradle of Humanity* illustrations. Photo: Mario Torquemada / MAR.

**Fig. 16.** Portada del libro *Ventanas al pasado* que contiene el "cómo se hicieron" las ilustraciones de *La Cuna de la Humanidad*. Foto: Mario Torquemada / MAR.



**Fig. 17.** Some of the merchandising material created in collaboration with Kukuxumusu for the *Cradle of Mankind* exhibition. Photo: Mario Torquemada / MAR.

**Fig. 17.** Parte del merchandising, realizado en colaboración con Kukuxumusu, para la exposición *La Cuna de la Humanidad*. Foto: Mario Torquemada / MAR.



## Dissemination and communication

All our communication work is aimed at making our message on history and research reach the public at large. As we all know, this is a very slippery slope because we start out based on the knowledge that, in any communication process, the presence of the necessary elements - transmitter, recipient, channel, etc. - alone is not enough. There needs to be an interest in participating in the process from both sides. From the museum's point of view it is clear: almost all of us who are part of the staff are motivated, at the very least, by a keen interest in its content and, at the very best, true love for culture and the institution. But what about the people our messages are aimed at? What if they are not interested, even if they do listen to them? Getting them to come is our great challenge. This year, we have seen our visitor number records being broken several times. This, and other usage indicators, are what make our work worthwhile.

MAR uses various mechanisms to ensure that both the transmitter and the listener come together and have fun.

### 1.- Dissemination and special events

The open days held when excavations are being brought to a close enable visitors to get to know the terrain on which the 'wider' museum carries out its field work. It also permits direct interaction with the archaeologists who are responsible for explaining the discoveries.

Guided tours are also organised for the general public or special collectives (children, the blind and in other languages), dramatizations, games and competition days, workshops and so on are also held. These events are a great opportunity to break down the barriers which many children and adults feel with regards to museums and, through participation, make them feel a part of them.

Other events also aid dissemination. For example, museum days, archaeology days, a specific ephemeris and so on.

### 2.- Merchandising

This is another side to our communication policies. The Regional Archaeological Museum of Madrid understands that it is a very useful tool for making the institution known and for continuing to foment links between the museum and visitors. The latter has the feeling that he/she is taking a part of the museum home and it thus becomes part of daily life. This is another way in which the museum expresses itself and takes its designs and personality beyond the museum doors. For both exhibitions, a number of souvenir articles have been produced. For example, reproductions of the deer plaque found at El Llano de la Horca, Carpetani fibula, T-shirts, stationery, etc. Of particular relevance here are the collaborations with companies in terms of our brands based upon the type of public we wish to reach. For example, Kukuxumusu, the company that created articles for the *Cradle of Mankind*. (Fig. 17).

### 3.- Travelling exhibitions

But the exhibitions themselves are also our business card. Some of our displays travel to other museums as part of our dissemination work or within our cooperation policy. Roles such as co-production and establishing networks play a part in this. *Cradle of Mankind* is, in this sense, paradigmatic: it was co-produced by the Museum of Human Evolution in Burgos and MAR, the first two facilities to house it; the National Museum of Dar es Salaam collaborated by

Tanto los comisarios como Arturo Asensio o Mauricio Antón, en los casos que nos ocupan, se han prestado a mostrar los procesos de su trabajo. Los "cómo se hizo" de nuestras publicaciones quedarán para que cualquier artista o investigador pueda apreciar el itinerario que requiere un ejercicio tan complejo, como el de plasmar en imágenes la historia. (Figs. 16 y 17).

Finalmente, nos queda mencionar, aunque sea brevemente, la edición de publicaciones infantiles y juveniles en las que se facilita a los chicos de forma ilustrada, comprensible y amena, el acceso al trabajo arqueológico. Hasta el momento se han editado dos: *Viviendo en la Cuna de la Humanidad* y *Viviendo la prehistoria / descubriendo la prehistoria en el Valle del Lozoya*

## Difusión y comunicación

Toda nuestra acción comunicativa está basada en hacer llegar el mensaje de la historia y de la investigación al gran público. Es éste, como todos sabemos, un terreno muy resbaladizo porque partimos del hecho de que, en un acto de comunicación, no basta la simple existencia de los elementos *saussurianos* -emisor, receptor, canal, etc.- sino que debe haber voluntad de entrar en el proceso por los dos extremos del hilo. Por parte del museo está claro: a casi todos los que formamos parte de su personal nos mueve, como poco, la afición por sus contenidos y, como mucho, el verdadero amor por la cultura y la institución. Pero ¿qué pasa con quienes deben ser los receptores de nuestros mensajes? ¿Y si, aunque los escuchen, no están interesados? El cómo los hacemos venir es el gran caballo de batalla. En este año hemos visto romperse varias veces los récords de visitantes al museo. Eso, y otros indicios de aprovechamiento, es lo que hace pertinente nuestro trabajo.

El MAR pone en marcha varios mecanismos para lograr que emisor y receptor se encuentren y disfruten juntos.

### 1.- Actividades divulgativas y eventos especiales

Las jornadas de puertas abiertas en los últimos días de las campañas de excavación permiten el conocimiento de los terrenos en que el museo "extenso" desarrolla su actividad de campo así como una comunicación directa con los arqueólogos, que se encargan de explicar sus hallazgos.

También se realizan visitas guiadas para público general o especial (niños, invidentes, en otros idiomas), teatralizaciones, juegos y gymkanas, talleres... Estas actividades constituyen una buena oportunidad para romper las barreras emocionales que muchos niños y mayores pueden sentir ante los museos y conseguir que, al participar e involucrarse directamente, lo sientan suyos.

Otras conmemoraciones también sirven para desarrollar la difusión, como el Día de los museos, el día de la arqueología, efemérides concretas...

### 2.- Merchandising

Es otra pata del banco de nuestras políticas comunicativas. El museo Arqueológico Regional de la Comunidad de Madrid entiende que se trata de una herramienta muy útil para socializar la institución y seguir generando sentimientos de vínculo entre ésta y el visitante. Éste tiene la sensación de que porta parte del museo consigo y éste se introduce en su casa para formar parte de su día a día. El museo también se expresa de esta manera, comunicando sus diseños y su carácter fuera de sus puertas. Para nuestras dos exposiciones hemos producido algunos artículos, recuerdo de la visita: reproducciones de la placa de los ciervos de El Llano de la Horca, de fibulas carpetanas, camisetas, productos de papelería, etc. Destacamos en

generously loaning items, making moulds of fossils and providing technical support from directors and staff; it has been to the CosmoCaixa in Barcelona and is currently being exhibited there; and it will later be installed in the National Museum of Tanzania as a permanent exhibition.

### Valley of the neanderthals a museum *in situ*

The third enclave in which MAR directs excavations is Pinilla del Valle in the Lozoya river Alto valley located in the mountain range around Madrid. It is a group of unique archaeological sites in terms of understanding ways of life and the natural habitat of the *Homo neanderthalensis* throughout an extensive period of the Late Pleistocene. The presence of five archaeological sites with different living models on a hill covering some 3 hectares, make this group singular and important.

In 2005, the entire area was declared of cultural interest (*Bien de Interés Cultural*) and this is a guarantee of institutional protection, the starting point for its naming as an archaeological park (*Parque Arqueológico*) in 2015 and for its promotion in terms of culture and tourism.

The Valley of the Neanderthals is much more than a site which is open to the public. It is an authentic *in situ* museum and, as a satellite location worked on from the Alcalá de Henares headquarters, its specific facilities and staff are responsible for uncovering remains, studying them, analysing them, conservation work and dissemination. It is, therefore, a valuable information resource for teaching about ancient history, not only in our region, but in general on the evolution of hominids, fauna and human culture.

It is also a centre for tourist and rural development which will, we believe, play a key role in fomenting the economy in the entire valley. From the outset, this archaeological park has aimed to be an added extra for tourism in the area which is currently based almost entirely on its gastronomy and national parks. Therefore, the *Valley of the Neanderthals* project not only wishes to get the research team; the site and park owner; and the Regional Archaeological Museum of Madrid involved, but also the municipalities

este sentido la colaboración con empresas de sector con los que asociamos nuestras marcas en función del tipo de público al que queramos llegar. Como Kukuxumusu, que desarrolló los artículos para *La Cuna de la Humanidad*. (Fig. 17).

### 3.-Itinerancias

Pero también la propia exposición es nuestra carta de visita. Algunas de nuestras muestras viajan a otros museos como parte de nuestra acción difusora o bien como parte de una política de cooperación en el que entran figuras como la co-producción o el establecimiento de redes. En este sentido, *La Cuna de la Humanidad* es paradigmática: fue co-producida por el Museo de la Evolución Humana de Burgos y el MAR, las dos primeras sedes que la acogieron; contó con la colaboración del Museo Nacional de Dar es Salaam en lo referente al generoso préstamo de piezas, la realización de moldes de fósiles y la aportación técnica de sus directivos y personal; ha viajado al espacio CosmoCaixa de Barcelona, donde actualmente se encuentra expuesta, y posteriormente se instalará en el Museo nacional tanzano como exposición permanente.

### El valle de los neandertales. Un museo *in situ*

El tercer enclave donde el MAR dirige excavaciones es Pinilla del Valle en el Valle Alto del río Lozoya, en la Sierra de Madrid. Se trata de una concentración de yacimientos únicos para conocer los modos de vida y el entorno natural de *Homo neanderthalensis* durante un amplio lapso del Pleistoceno superior. La concentración en un cerro de unas 3 has de cinco yacimientos arqueológicos con distintos modelos de ocupación, dotan a este conjunto de una gran singularidad e importancia.

En 2005 se declara Bien de Interés Cultural todo el entorno, con lo que se garantiza la protección efectiva a nivel institucional, verdadero punto de partida para su consideración como Parque Arqueológico en 2015 y su explotación cultural y turística.

El Valle de los Neandertales es mucho más que un yacimiento abierto al público: es un auténtico museo *in situ* que, como una antena desarrollada a partir de la sede de Alcalá de Henares, se ocupa de descubrir los restos, estudiarlos, analizarlos,

**Fig. 18.** The so-called *Valley of the Neanderthals* in the Lozoya river valley (Madrid). Photo: EIPV, *Equipo de Investigación de Pinilla del Valle* (Pinilla del Valle Research Team).

**Fig. 7.** El llamado *Valle de los neandertales*, en el Valle del río Lozoya (Madrid). Foto: EIPV (*Equipo de Investigación de Pinilla del Valle*).



in the Alto del Lozoya valley. The possibility of increasing cultural content is a clear advantage for owners of rural accommodation, campsites, restaurants, bars, shops and so on because of the number of visitors set to come all week round. Visits to the park will increase activity in the sector.

At only 100 km from the city of Madrid and within the are covered by the Guadarrama mountain range National Park, Calvero is yet another attraction to add to its cultural relevance. (Fig. 18).

### Conclusions

As we have seen, the communication work we do as a result of field work, as well as scientific publications, has to date focused on carrying out temporary exhibitions and their corresponding events and auxiliary dissemination publications. But we do not only carry out exhibitions based on archaeological digs. Since it was set up, the museum has produced and housed local, national and global exhibitions. Its halls have been witness to the pioneers of archaeology, Iberians, Vettones, Carpetani, Romans, Visigoths, Muslims and even Don Quijote ; elephants and hand axes, the classic gods in colour, the Greek body and certain contemporary art which takes its inspiration from primitive times; Lucy, Ötzi, Apollo, Hannibal, Scipio...and even Don Quijote.

In total, 45 collections, the explanations for which have always been based on solvent intellectual research. This is the philosophy which is the inspiration behind our dissemination work. But not alone. All the projects undertaken by the museum's departments have taken the fact that archaeology has a social objective into account. That is, making the objects, contexts and realities of the past interesting to modern-day society so that they have meaning in their lives.

Archaeology, like exhibitions, is a process through which the information obtained from the past is transformed into another socially relevant cultural product. They come together: both construct something different and new from the past, something which society ought to want to make the most of and use it to their advantage. That something is their right to culture.

conservarlos y difundirlos con personal y unas instalaciones específicas. En este sentido, se trata de un valioso recurso divulgativo para la enseñanza de la historia más remota, no sólo de nuestra región, sino en general de la evolución de los homínidos, faunas y cultura humana.

Pero es además un centro de desarrollo turístico y rural que impulsará, como prevemos, de forma determinante, la economía de todo el valle. Desde su origen, el Parque Arqueológico busca ser un aliciente para la oferta turística que, en esta zona, está basada casi en su totalidad en la gastronomía y en el disfrute de los parajes naturales que lo conforman. Así, el Proyecto *Valle de los Neandertales* quiere implicar no solo al Equipo de Investigación y al propietario del yacimiento y parque, el Museo Arqueológico Regional de la Comunidad de Madrid, sino también a los municipios que conforman el Valle Alto del Lozoya. La posibilidad de ampliar la oferta cultural supone para los empresarios propietarios de alojamientos rurales, camping, restaurantes, bares y comercios, etc. un seguro beneficio por la futura afluencia de visitantes durante toda la semana. Las visitas al Parque serán un elemento que dote de mayor dinamismo al sector.

La situación del Calvero a tan solo 100 km de la ciudad de Madrid y dentro del área de influencia del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama es un aliciente más que añadir a su importancia cultural. (Fig. 18).

### Conclusiones

Como hemos visto, nuestra acción comunicativa derivada del trabajo de campo se ha centrado hasta el momento, además de en las publicaciones científicas, en la realización de exposiciones temporales, con sus correspondientes actividades y publicaciones divulgativas auxiliares. Pero no sólo hemos acometido exhibiciones basadas en nuestras excavaciones. Desde su creación, el museo ha producido y acogido exposiciones de temática local, nacional y universal. Por sus salas han pasado los pioneros de la arqueología, íberos, vettones, carpetanos, romanos, visigodos, musulmanes y hasta Don Quijote; elefantes y bifaces, los dioses clásicos en color, el cuerpo griego y un cierto arte contemporáneo inspirado en los tiempos primitivos; Lucy, Ötzi, Apolo, Aníbal, Escipión... y hasta Don Quijote.

En total 45 muestras en las que nunca ha faltado un estudio intelectual solvente que sirva de base a lo que en ellas se explica. Y es que esta es filosofía que inspira nuestra labor divulgativa. Pero no sólo. Cualquiera de los proyectos que hemos llevado a cabo desde las Áreas del museo ha tenido en cuenta que la arqueología tiene un fin social: trasladar a los intereses de las sociedades del presente los objetos, contextos y realidades del pasado para que cobren sentido en sus propias vidas.

La arqueología, como la exposición, es un proceso por el cual la información obtenida del pasado se transforma para dar lugar a otro producto cultural de interés social. En esto se dan la mano: ambas construyen, de lo pretérito, algo distinto y nuevo, algo de lo que la sociedad debería querer aprovecharse en su propio beneficio. Ese algo es su derecho a la cultura.





