

Museos y Gabinetes de Comunicación: sinergias eficaces para el futuro

David Cordón Benito
(Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra)

Resumen:

Desde el nacimiento del museo moderno en el siglo XVIII, en plena Ilustración, este tipo de institución cultural se mostró reacia a abandonar la concepción de 'templo' y de 'cementerio de obras de arte' que se había creado a su alrededor. A partir de los años 70, y gracias a la aparición de la "Nueva Museología", el museo decidió desprenderse de su aura de elitismo y situarse al servicio de la sociedad. Con el paso de los años, este tipo de organización transformó su misión para convertirse en un aglutinador de comunidades diversas, un espacio social donde se establece un diálogo intercultural enriquecedor que, además de aportar conocimiento a los sujetos que participan en él, colabora en el propio entendimiento del ser humano. Sin embargo, algunos profesionales de los museos todavía recelan de esta universalidad.

La Comunicación se presenta como una herramienta fundamental para mostrar cómo estos organismos, que necesitan el contacto con sus públicos, desempeñan un papel eminentemente social en las comunidades en las que se asientan. Todo ello frente a una realidad económica complicada que hace necesario agudizar el ingenio para la difusión de contenidos de cultura y ocio a un coste relativamente bajo, donde destacan las posibilidades que brinda Internet.

Este trabajo se propone mostrar la forma en la que los departamentos de Comunicación de varios museos de referencia del norte de España (Barcelona, Bilbao y Pamplona) desempeñan su labor de difusión; de qué forma se organizan; y cómo gestionan las herramientas comunicativas a su alcance para ser eficaces. La metodología cualitativa para este estudio consiste en entrevistas en profundidad mantenidas con los Directores de Comunicación de estos centros. Para ello, se ha utilizado un cuestionario específico en el que se abordan los diferentes aspectos que se desean investigar.

Palabras clave: Museo, comunicación institucional, relaciones públicas, diálogo, interculturalidad, públicos

1. El museo: una institución cambiante

A lo largo de su dilatada historia, los museos han tenido que hacer frente a diferentes cambios. Desde su nacimiento a manos de la Ilustración, en pleno siglo XVIII (Alexander, 1996: 23; Schubert, 2009: 23; Montañés, 2001: 23;

Bolaños, 2008: 155-156; Fernández, 2010: 54-69), estos centros tuvieron que enfrentarse a cambios políticos, económicos y sociales que hicieron que su readaptación a los tiempos fuese constante. Quizá el cambio más significativo que esta institución tuvo que afrontar se produjo en los primeros años de la década de los 70 del siglo XX, motivado por el nacimiento de la 'Nueva Museología' y el concepto de 'Ecomuseo' (Ballart, 2007: 398; Navajas 1008: 2). Esta nueva concepción supuso una transformación profunda, ya que los museos pasaron de desempeñar un rol centrado en el objeto y la colección que protegían entre sus muros, a una nueva centrada en el público que los visitaba, en sus expectativas, gustos y necesidades (Bellow 1986: 21; Fopp, 1997: 4; Black, 2005: 3; O'Neill, 2003: 34; Appleton, 2007: 115; Jung, 2010: 273). Sin embargo, estos retos fueron tomados por la institución como oportunidades de cambio y redefinición de su misión en la sociedad.

Tal y como comenta Carmen Montañés (2001: 26-27); la 'Nueva Museología' surgió en un momento tremendamente complicado para los museos. Supuso una nueva manera de entender estas instituciones como lugares al servicio de los ciudadanos, para que dialogasen entre ellos fomentando la comunicación, se inventasen nuevas técnicas de exposición y aprendizaje, y se convirtiesen en organizaciones renovadas y dinámicas, como vino a ratificar la Declaración de Quebec en 1984¹. El museo, se presentó entonces como una institución renovada y al servicio de la comunidad; de las personas que tenían el derecho a acceder a esas instituciones sin el temor de sentirse excluidos o no representados (O'Neill, 2003: 34). De esta forma lo certifica la Declaración Universal de los Derechos Humanos en su 27º artículo²: «Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten». Esta nueva concepción del rol social del museo incrementó la importancia que para estos adquiría el estudio de sus visitantes; de los diferentes grupos que habitaban en la comunidad en la que se instalaban estas instituciones culturales.

Por un lado, la profesora Eilean Hooper-Greenhill (1994: 3) asegura que los primeros estudios de público en museos comenzaron a finales de los años 60, y destaca el trabajo desarrollado por Pierre Bourdieu, Alain Darbel y Dominique Schnapper en 1969 en su obra 'L'amour de l'art'³. Sin embargo, Graham Black (2005: 9) explica que las encuestas a visitantes llevadas a cabo por David Abbey y Duncan Cameron en el Royal Ontario Museum en Canadá en 1950, deberían considerarse como las primeras en este campo. A pesar de la contradicción, lo que se extrae de aquí es que estas investigaciones comenzaron a desarrollarse entre las décadas de los 50 y 60, pero su consideración por parte de los profesionales como elemento clave para la gestión de sus centros no llegó hasta la década de los 80.

¹ Web del 'Movimiento Internacional para una Nueva Museología' (MINOM). Declaración de Québec: 'Principles for a New Museology', disponible en: http://www.minom-com.net/index.php?option=com_content&view=article&id=10%3Aquebec-declaration-en&catid=2%3Apresentation&Itemid=1. Consultada el 29/01/2013.

² Web de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Art. 27, disponible en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/> Consultada el 29/01/2013

³ BOURDIEU, P.; DARBEL, A.; SCHNAPPER, D. (1969) *L'amour de l'art*. Paris, Éditions de Minuit, 2003.

2. La Comunicación como herramienta de 'engagement' con los públicos

La década de los años 80 se abrió a los museos españoles como una oportunidad para poner en práctica su nuevo rol. En España, el Gobierno decidió crear una ley específica que afectaría a todas las instituciones que desarrollasen tareas artísticas o de colección y mantenimiento del patrimonio cultural nacional. La Ley 16/1985 del Patrimonio Histórico Español⁴, que todavía hoy sigue vigente, garantiza el acceso de todos los interesados a los museos, archivos y bibliotecas de titularidad estatal. Sin embargo, y comparando España con otros países pioneros en el cambio de concepción del museo como Estados Unidos o Reino Unido, lo cierto es que el ritmo de adaptación al nuevo paradigma desde la creación de esta ley ha sido lento. Tal y como afirma Carmen Montañés (2001: 27):

No todos los museos han llegado a incorporarse a ese proceso de renovación constante que se planteó en los 80. [...] En nuestro país venimos observando cómo alguno de los museos que visitamos siguen anclados en una tradición desfasada, basada en la exposición de parte de la colección que posee, sin que el resto de sus actividades, tanto en el campo de la educación como en el de la investigación o la difusión, apenas tengan una cabida significativa.

A pesar de esto, una gran parte de los principales museos de arte españoles han entendido la importancia de conocer y satisfacer las expectativas de los públicos, tal y como muestran las entrevistas mantenidas con los responsables de los Gabinetes de Comunicación de algunos de ellos. La razón de que este artículo se centre en el Área de Comunicación de estas instituciones se debe a que, como bien explican muchos autores, los museos utilizan las exposiciones como una forma de comunicarse con sus audiencias a través de los objetos (Hernández, 1998: 32-35 Hooper-Greenhill 1995: 29; Montañés, 2001: 65). Tal y como explican algunos expertos (McLean 1997: 53; Sargeant, 2009: 41⁵) la mayoría de organizaciones sin ánimo de lucro ofrecen servicios en vez de productos físicos y, en el caso de los museos, ocurre así. Para Barry y Gail Dexter Lord (1997: 105), las exposiciones son la mejor forma que tienen los centros de arte para comunicarse con su público. Y es que, a través de esas muestras de arte, estas organizaciones ofrecen a sus visitantes intangibles como la educación, las experiencias que pueden vivir descubriéndolos, o emociones que despiertan en su audiencia, y que son tremendamente difíciles de medir (Kotler and Andreasen, 1996: 26-28; Pinna, 2003: 3; Sargeant 2009: 9). Pero a pesar de la dificultad que implica su medición, lo cierto es que los intangibles siempre tienen un reflejo en los tangibles que van unidos a una institución como el museo (Levitt 1981: 101; Matsuzono, 2004: 13; Yanes, 2007: 77). En este contexto, los intangibles que este tipo de organización ofrece a sus públicos pueden basarse en el edificio, el *staff*, o la propia colección, que son bienes tangibles a través de los cuales, la audiencia internaliza y comprende los tangibles propuestos (McLean, 1997: 105).

⁴ Página Web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España. Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español, disponible en: <http://www.mcu.es/patrimonio/docs/ley16-1985.pdf> Consultada el 29/01/2013.

⁵ Both of them quote Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. 'Problems and Strategies in Service Marketing' in *Journal of Marketing*, American Marketing Association, 49 (2), 33-46. (1985).

De acuerdo con Carnegie (2010: 233), los museos promocionan la cultura "en crudo", un intangible cuyo significado se construye a través de la interpretación que se hace de los objetos que esta institución atesora en su interior, es decir, signos y símbolos exclusivos de diferentes sociedades. El Área de Comunicación es la encargada, en gran medida y junto con otros departamentos del museo, de gestionar esos intangibles que, además, deben adscribirse al Plan Estratégico de la casa, donde se detallan la misión, visión, metas y objetivos de la organización entre otros. De esta forma, toda la institución remarca en la misma dirección para desempeñar de la mejor manera posible su rol en la sociedad, utilizando las herramientas de comunicación necesarias para dar a conocer estos intangibles, sus programas educativos, y el plan de exposiciones anual que ofrece. Peter Lewis (1994: 226) afirma que los museos se han convertido en referentes que muestran a la sociedad la importancia que la cultura y, en especial la comprensión de su patrimonio, tienen en sus vidas. Los museos lentamente se están convirtiendo en plazas públicas, o *social arenas* (Wintzerith, 2010: 460), donde todo el mundo es bienvenido y se siente representado. Se han convertido en lugares de encuentro para la sociedad donde cada miembro se siente relajado, escuchado y animado a establecer un diálogo con otros visitantes o con los propios objetos (Fopp, 1997: 4; Black, 2005: 266; Kelly, 2007: 286; Halpin, 2007: 49; Casey, 2007: 295-296). Es lo que Eielan Hooper-Greenhill llama el 'Post Museo', un lugar de inclusión que promueve el debate y la discusión, escuchando las opiniones de todos los que allí acuden (Fraser, 2007: 305). Richard Sandell (2003: 45) divide los beneficios para la sociedad de los museos inclusivos en 3 niveles:

At an individual or personal level, engagement, with museums can deliver positive outcomes such as enhanced self-esteem, confidence and creativity. At a community level, museums can act as a catalyst for social regeneration, empowering communities to increase their self-determination and develop the confidence and skills to take greater control over their lives and the development of the neighbourhoods in which they live. Lastly, museums through the representation of inclusive communities within collections and displays, have the potential to promote tolerance, inter-community respect and to challenge stereotypes.

Para esta inclusión de la sociedad en el museo; para que se establezca un diálogo permanente entre la institución y sus públicos; y para investigar sus visitantes y saber qué esperan de la organización, algunos autores (Wintzerith 2010: 460; Jung 2010: 286; Camarero y Garrido, 2010: 282; Mateos, 2012: 21) consideran al Departamento de Comunicación o Área de Comunicación y Marketing (en algunos centros donde trabajan unidos), como oficinas con un gran potencial para conseguir estas metas.

3. Departamentos de Comunicación: de lo táctico a lo estratégico

Los museos, como instituciones con un marcado rol social, han visto cómo en las últimas décadas un mercado en el que deben participar es en el del ocio y tiempo libre, donde encuentran otros competidores como cines, teatros, centros comerciales, o parques de atracciones (McLean, 1997: 48; Runyard and French, 1999: 2; Wallace, 2006: 1; Ballart 2007: 218; Doering 2007: 337; Kotler, Kotler, and Kotler, 2008: 21). Para atraer a su audiencia hacen uso de múltiples

herramientas gestionadas por los Departamentos de Comunicación de cada uno de ellos y, además, planificadas con anterioridad mediante planes de actuación. Sin embargo, esta asociación de los museos al mercado del ocio no convence a muchos directores y comisarios que no terminan de entender la importancia y los beneficios que una buena comunicación reporta a estos centros de arte (Montañés, 2001: 12). Tal y como explica Montañés, los museos han estado siempre rodeados de un cierto aura de elitismo que hacía extenderse la creencia de que eran templos paganos a los que sólo los iniciados en cuestiones artísticas accedían. Para algunos directores, perder ese elitismo, abrirse al mundo, es un error, ya que sólo puede traer una popularización del museo como espacio. Por el contrario, autores como Rentschler (2007: 346-352) ven ese miedo a la comunicación innatural, debido a la globalización y a la internacionalización de la cultura con la que estas instituciones trabajan a diario.

Esta forma de pensar suele venir dada por un problema anterior que explica Mateos (2012: 49), y es que la comunicación, en esos casos, es considerada como una herramienta táctica, es decir, que es útil para cuando aparece un problema puntual y debe solucionarse. Lo que este autor defiende es que la comunicación debe tomarse como una herramienta estratégica, cuyo responsable sea algo más que un bombero que acuda a apagar los incendios puntuales que aparezcan en el trabajo diario de la organización. Los directores de las instituciones museísticas comienzan a entender, tal y como muestran las conclusiones de las entrevistas mantenidas con ellos, que los responsables de esta área están capacitados para colaborar en las decisiones estratégicas de la casa. Y es que, dentro de la gestión desarrollada por estos departamentos, la planificación estratégica de la comunicación en un museo es tremendamente importante para alcanzar las metas y los objetivos propuestos (Cappriotti, 2008: 135).

Los resultados de las entrevistas que se presentan a continuación dan una visión menos académica y más ajustada a la práctica del interés por parte de los museos de crear ese diálogo permanente con sus públicos, y demuestran que, aunque todavía queda camino por recorrer, estas áreas comienzan a tener implicación en las decisiones estratégicas de los centros. En algunos casos, incluso los responsables de esta área forman parte del Comité de Dirección de algunos de los museos de la muestra, como se ve en los siguientes epígrafes.

4. Marco metodológico

4.1 Antecedentes

Para determinar cuál es la mejor forma de gestionar la comunicación institucional en Departamentos de Comunicación de diferentes instituciones museísticas, se mantuvieron diversas entrevistas en profundidad para conocer qué metodologías utilizan los responsables de estas áreas. Para esto se partió del cuestionario base diseñado para este proyecto consistente en 46 preguntas divididas en diferentes bloques que investigaban tanto la estructura de los gabinetes como la actividad que en ellos se realizaba.

Los responsables de comunicación que participaron en este estudio fueron 5 profesionales de las tres Comunidades Autónomas de interés para esta investigación (Barcelona, Bilbao y Pamplona). Las instituciones escogidas dada su relevancia en sus regiones de la zona norte del país y a nivel nacional fueron: Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC), Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo Guggenheim de Bilbao, y Museo Fundación Jorge Oteiza.

Los profesionales fueron entrevistados *'in situ'* en sus ciudades de residencia, desplazándose hasta ellas, visitando sus instalaciones, y siguiendo el cuestionario tipo de preguntas abiertas. Todas las entrevistas siguieron la misma estructura teniendo una duración aproximada de 70 minutos. En ellas, algunos de los responsables de comunicación entregaron información de relevancia para la investigación como, por ejemplo, el organigrama general del museo y el de sus departamentos, memorias anuales, o presentaciones de las instituciones en formato DVD.

4.2. Metodología del estudio

Para comprobar la gestión de la comunicación realizada en estas organizaciones por parte de los responsables de comunicación se elaboró un cuestionario de 46 preguntas divididas en dos grandes grupos. En primer lugar el referido a la estructura del propio gabinete de comunicación y, en segundo lugar, el referido a la actividad desarrollada por parte de los técnicos y responsables de esa área.

Dentro del apartado 'Estructura' del cuestionario se decidió crear una serie de subapartados que ordenarían mejor las diferentes fases de la entrevista en profundidad mantenida con cada uno de los participantes en la muestra y que, además, resultarían de utilidad para que el entrevistado no perdiese el foco. Esos subíndices fueron: 'Identidad, misión y visión', 'Organigrama', 'Unidad de Comunicación', 'Áreas funcionales', 'Recursos', 'Otras unidades con actividades comunicativas' y 'Presupuesto'. En el apartado 'Actividad', los subapartados escogidos para una mejor estructura del cuestionario fueron: 'Actividad', 'Descripción de planes de actuación', y 'Evaluación'.

De esta manera, se intenta que por medio de un cuestionario prefijado y entrevistas en profundidad con los responsables de comunicación de las instituciones anteriormente mencionadas, se llegue a dar respuesta en este epígrafe a los desafíos que la comunicación plantea para las instituciones culturales y, en especial, para los museos. Principalmente, esta investigación pretende centrarse en el papel preponderante que en los últimos tiempos ha alcanzado la comunicación y, en concreto, el diálogo con los públicos para tender hacia la transparencia informativa y, por lo tanto, a la confianza que esta organización genere entre sus públicos.

5. Resultados de la investigación

Los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad mantenidas con los responsables de comunicación de los museos citados, muestran que la

totalidad de las instituciones participantes en la muestra dispone de una misión, visión e identidad claras que se reflejan en documentación escrita - principalmente en las webs de estas instituciones-. Esos principios guían la actividad básica de estas organizaciones y marcan el rumbo hacia el que debe remar todo el *staff* de la institución. Esto repercute de gran manera en la percepción de la organización y de su labor por parte de la sociedad de una manera positiva.

En cuanto a la percepción de estos principios por parte de los entrevistados, todos ellos consideran que es indispensable tanto su definición como su revisión constante. A medida que pasa el tiempo y se completan diferentes fases dentro de sus organizaciones esos principios necesitan examinarse y, en algunos casos, modificarse. La revisión periódica de esos principios en todos los museos entrevistados es de 4-5 años, coincidiendo con la redefinición del plan estratégico general planteado. Normalmente, esas bases no varían excesivamente, ya que marcan la filosofía de la institución pero, sin embargo, sí que se produce un repaso de los objetivos propuestos con anterioridad, y la redefinición e incorporación de los nuevos que se esperan poder cumplir en el medio plazo.

En las instituciones museísticas entrevistadas existe una nomenclatura diferente a la hora de referirse a la oficina encargada de la Comunicación. Área de Comunicación, Área de Prensa, Área de Prensa Marketing o Servicio de Comunicación, son algunas de las denominaciones que se le dan. En algunos museos el área de Prensa y el de Marketing trabajan en dos localizaciones diferentes, aunque cultivan un diálogo constante y tremendamente fluido para gestionar la comunicación de la mejor manera posible. En estos casos, la asignación de tareas varía considerablemente. En primer lugar, el Área de Prensa normalmente se encarga de gestionar aspectos más cercanos a las relaciones con los medios, es decir, el envío de convocatorias a los periodistas; la redacción de notas de prensa; la celebración de ruedas de prensa; la organización de eventos como, por ejemplo, desayunos informativos o viajes para los profesionales de la Comunicación; el contacto permanente con los periodistas de cada medio para saber sus necesidades y dar respuesta a sus demandas... entre otros.

En segundo lugar, las Áreas de Comunicación son las encargadas de tareas mucho más ligadas a la estrategia y al contacto permanente con otros departamentos del museo. La redacción de los planes estratégicos, la planificación de los planes de comunicación para cada una de las exposiciones, o el establecimiento de un diálogo firme y duradero entre los diferentes responsables de otros sectores del museo son algunas de sus tareas. Sin embargo, debe señalarse que, en los casos investigados de la muestra, a pesar de que el Área de Prensa y el Área de Comunicación aparezcan como departamentos independientes, lo cierto es que en los organigramas de estos centros se agrupan bajo el mismo paraguas de Comunicación o Difusión. Además, su ubicación en las instalaciones es muy próxima, por lo que trabajan compartiendo todo su conocimiento como si fuesen una sola área.

Por último, el Área de Marketing se responsabiliza de todas aquellas actividades que guardan relación con la promoción y difusión de los programas expositivos del museo, las actividades que ofrece, o sus servicios. En las instituciones museísticas todavía sigue considerándose al Marketing como una herramienta más relacionada con la publicidad y las ventas y no tanto desde el punto de vista del Marketing Relacional o *Relationship Marketing*. Dejando esto de lado, lo cierto es que sí se da una disparidad de opiniones a la hora de valorar si es mejor que los Departamentos de Comunicación y Marketing trabajen como uno. Por una parte, el Museo Guggenheim de Bilbao apuesta por este modelo tan común en museos Británicos y Americanos, dentro de la Dirección de Comunicación e Imagen. Quizá esta forma de organización venga dada porque lo respalda una fundación estadounidense como la *Salomon Guggenheim Foundation*. Por otro lado, en el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) trabaja por separado aunque manteniendo un contacto constante entre ambas oficinas. Desde el MNAC, la explicación que se da a esta preferencia es que en una institución cultural el Marketing no debe imponer su criterio ante otros departamentos y que, por el contrario, debe someterse a las líneas generales que marcan Prensa y Comunicación. Más aún cuando se da el caso de que, casi en su totalidad, la labor que desempeña un determinado departamento de Marketing está tremendamente centrada en la de gestión comercial. Aun así, la mayoría de Responsables de Comunicación entrevistados defienden que la gestión más eficaz y eficiente de las tareas de gestión de la Comunicación tienen lugar cuando el departamento de Prensa y Comunicación y Marketing se unen y trabajan codo con codo, sin que se dé ni una duplicidad de tareas ni malentendidos.

De las organizaciones que forman parte de la muestra el Museo d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) acaba de inaugurar en el año 2013 una readaptación de su organigrama que, sin duda, muestra una concepción tremendamente moderna y reconfigurada de la forma en la que el museo entiende a sus públicos. Básicamente, el museo ha reorganizado todos sus departamentos para primar la creación y el mantenimiento de un diálogo constante con sus visitantes, prestando un gran interés en fidelizar a su *target* más cercano geográficamente -el de la zona del Raval y de la propia ciudad de Barcelona y su área metropolitana- para adaptarse mejor a sus demandas. A pesar de ser un trabajo costoso y que implica una reestructuración no sólo física, sino también de tareas dentro del museo, lo cierto es que imita a lo que, desde hace ya varios años, viene desarrollándose en Gran Bretaña, donde el papel de los museos en las comunidades en las que se inscriben es fundamental.

Desde el punto de vista de la consideración de la importancia de la Comunicación por parte de los Consejos de Dirección de estos museos, los responsables de comunicación de estos departamentos afirman que su contacto con la Dirección es constante. Despachan con el Director de la institución de manera regular y están informados de todas las decisiones que se toman en la casa. Tal y como explica la responsable del área del Museo de Bellas Artes de Bilbao, la relación entre ambas partes implica una extrema confianza, lo que beneficia que siempre se tenga en cuenta el parecer de Comunicación.

Tanto los perfiles de los Jefes de Área como de los técnicos que trabajan en ella se ajustan en todos los casos al mismo patrón. Las Licenciaturas más comunes dentro de los Departamentos de Comunicación son las de Periodismo o Historia del Arte. Si bien es cierto que, en aquellos casos en los que el Marketing se incluye dentro de estas oficinas, también especialización en este campo o en el de la Gestión Cultural (Museo Guggenheim de Bilbao y Museo Oteiza). Se cumple también entre estos profesionales una especialización muy ajustada a la labor que deben desempeñar, es decir, aquellos que han recibido una formación universitaria en Periodismo se han especializado en el campo de la Historia del Arte, y lo mismo ha ocurrido en el caso contrario, haciendo que sus perfiles estén tremendamente enfocados al tipo de organización cultural para la que trabajan. Un ejemplo curioso es el del Museo de Bellas Artes de Bilbao, que no cuenta con un Licenciado en Periodismo o en Ciencias de la Información, sino que los componentes del departamento tienen un perfil más basado en Historia del Arte y en el conocimiento de la colección del centro, lo que se ajusta muy bien a las líneas maestras que indican el rumbo a seguir por esta institución. En los museos entrevistados, el número de trabajadores varía entre una y cinco personas encargadas de las labores de Comunicación. En algunos centros, como el MNAC, de vez en cuando, recurren a la ayuda de becarios que realizan un trabajo muy destacable, colaborando en diferentes tareas propias de esta área.

A pesar de lo reducido de las plantillas de estos departamentos, y tal y como justifican sus responsables, el trabajo se desempeña de una manera escrupulosa y profesional, llevando a cabo una gestión minuciosa del tiempo y un reparto equitativo de las tareas que cada uno de los miembros debe desempeñar. Estos mismos inciden en la importancia que tiene compartir información entre los propios miembros del equipo, que todo el mundo sepa en lo que están trabajando los demás, que la comunicación sea muy fluida, muy activa, pero no sólo en esa oficina, sino que el resto de Departamentos. Tal y como explica el responsable del Museo Oteiza, en su institución: «Comunica todo. La Comunicación está en todos los lugares, no sólo en la elaboración de materiales propios de esta Área, sino también en un panel, o como decía aquel, en una bombilla que se funde». Para él, la Comunicación está imbricada en todas las acciones que desarrolla el museo y, por lo tanto, es un concepto fundamental en la gestión del mismo.

Las estructuras de los museos de la muestra es bastante tradicional. Esta afirmación merece una excepción, como sería la del MACBA, que ha llevado a cabo un rediseño de su organigrama tremendamente novedoso y muy en consonancia con los museos británicos y americanos. Esa estructura tradicional en la organización de los departamentos impone una jerarquía de poder dentro de la institución museística. Sin embargo, pesar de la rigidez que este diseño piramidal puede presentar, lo cierto es que la relación que las Áreas de Comunicación mantienen con otras dentro de la organización es fluida y constante. Poco a poco tanto la Dirección de estos centros como el resto de oficinas comprenden la importancia de una buena comunicación no sólo externa por parte del museo a sus públicos, sino también interna, dese la institución a sus propios trabajadores. Esto permite una mejor gestión del

trabajo en grupo y, sobre todo, un entendimiento total a la hora de que toda la plantilla de la casa reme en la misma dirección para cumplir los objetivos que se hayan fijado en el Plan Estratégico. Pero, tal y como confirman los entrevistados, todavía queda trabajo por hacer.

A pesar de que esta relación entre departamentos es fluida, muy habitualmente recae en los Responsables de Comunicación la tarea de mantenerse alerta de las actividades que desempeñan otras áreas. La actitud vigilante y atenta es esencial en ellos para mantener un contacto constante y poder gestionar los mensajes que se envíen al exterior. Para que esto ocurra, es esencial que todos los departamentos entiendan la importancia de difundir conocimiento, tal y como explican desde el MACBA, y que adapten sus mensajes a los distintos tipos de público que los visitan. Los museos exponen obra tangible pero, además, trabajan con una gran cantidad de intangibles y de conceptos artísticos tremendamente técnicos que necesitan ser traducidos, reelaborados, o reinterpretados, de tal manera que se conviertan en información comprensible para sus públicos, más accesible y cercana. Las Áreas de Comunicación tienen un gran trabajo y responsabilidad a la hora de hacer comprender esto a Comisarios de exposiciones que, tal y como comentan los entrevistados, a veces no terminan de entender este trabajo de reinterpretación de aspectos técnicos que deben desarrollar. Este esfuerzo, al contrario de lo que piensan algunos profesionales, no banaliza el Arte, sino que lo acerca mucho más a la población. Afortunadamente, y a pesar de las discusiones que pueden surgir con esas áreas más conservadoras dentro de la institución museística, lo cierto es que la comunicación vertical y horizontal entre departamentos es normal, aunque tal y como apunta la responsable del MNAC: «Podría mejorarse si se comprendiese mejor el trabajo de los Departamentos de Comunicación, algo en lo que, de momento, queda camino por recorrer».

En cuanto a la gestión de la Comunicación en estas instituciones, todos los responsables entrevistados coinciden en que, al tratarse de una Ciencia Social, ese trabajo suele ser fluido y muy informal. En la mayoría de los casos, no existen políticas escritas de funcionamiento en el Área de Comunicación de los participantes en la muestra, pero sí de facto. Existe un conocimiento compartido, transmitido entre los propios trabajadores, de las pautas básicas que rigen el trabajo en cada uno de estos departamentos. Cabe destacar aquí que las personas que trabajan en estos equipos de comunicación llevan siendo personal de cada uno de los museos durante años y, por lo tanto, tienen un conocimiento profundo de la casa, sabiendo en todo momento las conductas que guían la labor profesional del departamento. En el caso del MNAC, la encargada de esta área confirma que, en su institución, sí que disponen de esas políticas aunque no de manera oficial. Tal y como afirma: «Desde el principio tengo el empeño de escribir las funciones, la misión, la manera de relacionarse con los medios... Las recupero y las actualizo, aunque son unas líneas bastante generales». En el Museo Guggenheim de Bilbao, confirman la existencia de estos escritos aunque: «En realidad, no fijan tanto unas políticas de gestión de la Comunicación, ya que se considera una ciencia más inexacta, permeable a situaciones o momentos puntuales, sino más bien se estipulan las funciones que deben desempeñar cada uno de los cargos dentro del gabinete».

Desde un punto de vista organizacional, las reuniones que se mantienen dentro del área entre el *staff* no se ajustan a un calendario o *timing* específico sino que, más bien, se improvisan y se celebran cuando son necesarias. La explicación que los entrevistados dan a este hecho es que las plantillas de estos departamentos son muy pequeñas y, por ello, el contacto entre trabajadores es constante y muy cercano. La Comunicación dentro del propio gabinete es mucho más informal, más viva, menos envarada que en otro tipo de instituciones que, quizá por su naturaleza, así lo requieren. Se trabaja al límite, sacando mucho trabajo adelante con pocos medios, así que todo es mucho más espontáneo. Este modo de trabajo del área de comunicación, sin embargo, no afecta a la hora de coordinar el trabajo en el departamento. La creación de subgrupos de trabajo, la división de responsabilidades y la atención constante a cada una de las tareas que se han encomendado, hacen que el trabajo salga adelante. Sí que existen dinámicas generales de carácter fijo, con una periodicidad determinada, que permiten estructurar todo un calendario de trabajo alrededor -presentación de las nuevas exposiciones del año que comienza, adquisición de nuevas obras, restauración de cuadros...-. Pero además, al margen de estas fechas fijas, el área también se hace de aquellos temas que el día a día, la actividad periódica del departamento y, sobre todo, los medios de comunicación demandan.

Sin embargo, y tal y como comentan desde el Museo Guggenheim de Bilbao o el Museo Oteiza entre otros, sí que se producen reuniones con otras áreas en las que se trabaja de manera planificada, preparando un *timing*, marcando unos objetivos, y levantando acta de cada una de las decisiones que se toman. Como explica el responsable del Museo Oteiza, cuando hay otras áreas del museo o, incluso colaboradores externos implicados; cuando se trata de reuniones más grandes, de proyectos de gran envergadura en los que participan otros departamentos u otras instituciones colaboradoras en la organización de la exposición, sí que todos los pasos se realizan siguiendo una estructura y un orden marcado por actas. El resto de museos se suman a esta afirmación mostrando así que dentro del propio gabinete, se busca la funcionalidad y la respuesta rápida a los acontecimientos a los que se debe hacer frente en el trabajo diario. Sin embargo, y cuando se requiere un esfuerzo conjunto con otros agentes propios o externos a la institución, se aplican una serie de pautas más protocolarias para la gestión de las tareas que se deben desarrollar.

En cuanto a la pregunta de si existen de Planes de Comunicación de Crisis que seguir en caso de momentos de dificultad, todos los responsables entrevistados afirman que no disponen de los mismos. La explicación va en consonancia con el carácter que atribuyen a la Comunicación como ciencia abierta, cambiante, y que no puede someterse a unas reglas inamovibles, sino que es volátil. Afirman que estos manuales son más bien un elemento del que se habla en la Academia, donde se explica su utilidad pero que, en realidad, no son del todo prácticos a la hora de trabajar. Primero porque no contemplan todas las situaciones de riesgo en las que puede verse envuelta una institución cultural; segundo, porque es necesaria una actualización constante de los mismos que, dada la gran carga de trabajo diaria y el poco personal disponible en estas oficinas, resulta imposible de mantener y, en tercer lugar, afirman que

en el quehacer diario uno ya conoce qué temas de los que debe informar pueden resultar sensibles y, por lo tanto, se encuentra preparado para ello. Sólo uno de los museos entrevistados, el Guggenheim de Bilbao, afirma disponer de un plan de crisis en redes, ya que consideran la gran importancia de estas nuevas plataformas para mantener un diálogo constante y directo con sus públicos. Por este motivo, cuentan con una serie de líneas generales para saber cómo contestar, qué tono mantener, o con qué periodicidad enviar mensajes, entre otros muchos temas, a través de estas nuevas plataformas.

En cuanto a los planes de evaluación, los museos consultados dicen ser conscientes de la importancia de recibir un *feed-back* que les reporte, no sólo la opinión de los públicos que han asistido bien a la exposición, bien a las actividades organizadas (congresos, cursos, ciclos de cine...) sino, además, una constatación de la utilidad de la inversión efectuada. Los Jefes de Comunicación entrevistados afirman que no disponen de planes escritos específicamente para evaluar los resultados de sus acciones de comunicación, pero sí que disponen de herramientas que utilizan para este fin, como pueden ser encuestas, *focus-groups*, *clipping*, folletos de opinión que se encuentran a disposición de los visitantes, etc.

En definitiva, se puede concluir que la Comunicación es una Ciencia Social que, poco a poco, va adquiriendo notoriedad en las instituciones culturales, como es el caso de los museos. Su gestión directa recae sobre el Área o Departamento de Comunicación pero bien es cierto que, cada vez más, el resto de oficinas que conforman el organigrama de este tipo de organización comprenden que este fenómeno también va implícito en sus tareas. No es la primera vez que se afirma que todo en una institución comunica, pero parece que este mensaje va calando en el *staff* de los museos. Como bien indican los responsables entrevistados, a pesar de que el Área de Comunicación tiene voz en las decisiones estratégicas y, en algunos casos, directivas de los museos entrevistados, todavía queda trabajo por hacer. La Comunicación debe convertirse en un elemento aglutinador de todos los mensajes que cada uno de los departamentos quiera enviar, haciendo que todos ellos tengan coherencia y unidad con la misión, la visión y la filosofía de la casa. Sólo de esta manera, realizando un esfuerzo considerable por remar en la misma dirección, se conseguirá una imbricación total de la Comunicación que llevará, a su vez, a un cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico de la institución museística y, por lo tanto, a desarrollar el marcado carácter social de la misma. Los museos, más allá de ser contenedores de obra, deben reivindicar su papel como lugares de aprendizaje, encuentro, diálogo y concordia, y esta labor depende, en gran medida y como los resultados de esta investigación señalan, de una buena gestión de su Comunicación.

6. Bibliografía

- ALEXANDER, E.P. (1996). *Museums in motion: An Introduction to the History and Function of Museums*. Oxford: Altamira Press.
- APPLETON, J. (2007) «Museums for 'The People'» en *Museums and Their Communities*. Ed. WATSON, S. Museums and their Communities. London and New York: Routledge, pp. 114-126.
- BALLART, J. (2007). *Manual de Museos*. Madrid: Síntesis.
- BLACK, G. (2005). *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*. London and New York: Routledge.
- BELLOW, C. (1986). *Public View: the ICOM Handbook of Public Relations*. Paris: ICOM.
- BOLAÑOS, M. (1997) *Historia de los Museos en España*. Gijón: TREA.
- BOURDIEU, P; DARBEL, A; SCHNAPPER, D. (1969). *L'Amour de l'Art: les musées et leur publique*. Paris: Éditions de Minuit.
- CAMARERO, C. GARRIDO, M.J. (2011). «Incentives, Organisational Identification and Relationship Quality among Members of Fine Art Museums», en *Journal of Service Management*, Vol. 22, nº2, pp. 266-287.
- CAPRIOTTI, P. (2008). «La planificación estratégica de la comunicación del patrimonio cultural» en MATEOS, S.M. (Coord.) *La comunicación global del patrimonio cultural*. Gijón: TREA, pp. 133-154.
- CARNEGIE, E. (2010). «Museums in Society or Society as a Museum? Museums, Culture and Consumption in the (Post) Modern World» en O'REILLY, D; KERRIGAN, F. (Eds.) *Marketing the Arts*. London: Routledge, pp. 231-239.
- CASEY, D. (2007). «Museums as Agents for Social and Political Change» en WATSON, S. *Museums and their Communities*. London and New York: Routledge, pp. 292-299.
- DOERING, Z.D. (2007). «Strangers, Guests or Clients? Visitor Experiences in Museums» en JANES, R; SANDELL, R (Eds.) *Museum Management and Marketing*. London and New York: Routledge, pp. 331-344.
- FERNÁNDEZ, L.A. (2010). *Museología: Introducción a la teoría y práctica del museo*. Madrid: Fundamentos Istmo.
- FOPP, M. (1997). *Managing Museums and Galleries*. London and New York: Routledge.
- FRASER, J. (2007). «Museums, Drama, Ritual and Power» en KNELL, S; MCLEOD, S; WATSON, S. (Eds.) *Museum Revolutions: How Museums Change and Are Changed*. London and New York: Routledge, pp. 291-302.
- HALPIN, M M. (2007). «Play it Again, Sam: Reflections on a New Museology» en WATSON, S. *Museums and their Communities*. London and New York: Routledge, pp. 47-52.
- HERNÁNDEZ, F. (1998). *El museo como espacio de Comunicación*. Gijón: TREA.
- HOOPER-GREENHILL, E. (1994). «Museums and Communication: an Introductory Message», en *Museum, Media, Message*. Ed. HOOPER-GREENHILL, E. London and New York: Routledge, pp. 1-15.
- HOOPER-GREENHILL, E. (1995). *Museums and their Visitors*. London and New York: Routledge.
- JUNG, Y. (2010). «The Ignorant Museum: Transforming the Elitist Museum into an Inclusive Learning Place» en *The New Museum Community: Audiences, Challenges, Benefits*. Edinburgh: MuseumsETC, pp. 272-290.

- KELLY, L. (2007). «Visitors and Learning: Adult Museum Visitors' learning identities», en KNELL, S; MCLEOD, S; WATSON, S. (Eds.) *Museum Revolutions: How Museums Change and Are Changed*. London and New York: Routledge, pp, 276-290.
- KOTLER, P; ANDREASEN, A.R. (1995). *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, N; KOTLER, P; KOTLER, W.I. (2008). *Museum Marketing and Strategy*. London and New York: Jossey-Bass.
- LEVITT, T. (1981). «Marketing Intangible Products and Product Intangibles» en *Harvard Business Review*. May-June, pp.94-101.
- LEWIS, P. (1994). «Museums and Marketing» en MOORE, K (Ed.) *Museum Management*. London and New York: Routledge, pp. 213-228.
- LORD, G; LORD, D. (1997). *Manual de Gestión de Museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- MATEOS, S.M. (2012). *Manual de Comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón: TREA.
- MATSUZONO, M. (2004). «Museums, Intangible Cultural Heritage and the Spirit of Humanity», en *ICOM News: Museums and Intangible Heritage. Special Issue. 20th ICOM General Conference Seoul, Rep. of Korea*, Vol. 57, nº 4, pp. 13-14.
- MCLEAN, F. (1997). *Marketing the Museum*. London and New York: Routledge.
- MONTAÑÉS, C. (2001). *El museo: un espacio didáctico y social*. Zaragoza: Mira Editores.
- NAVAJAS, O. (2008). «El valor intangible del patrimonio», en *Boletín Gestión Cultural*, nº16, septiembre. pp. 1-17.
- O'NEILL, M. (2007) «The Good Enough Neighbour» en SANDELL, R. (Ed.) *Museums, Society, Inequality*. London and New York: Routledge, pp. 24-40.
- PINNA, G., (2003). «Intangible Heritage and Museums». en *Museums and Intangible Heritage, ICOM News*, 56 (4), p. 3.
- RUNYARD, S; FRENCH, Y. (1999). *Marketing & Public Relations Handbook*. London: The Stationery Office.
- RENTSCHLER, R. (2007). «Museum Marketing: Understanding Different Types of Audiences» en JANES, R; SANDELL, R (Eds.) *Museum Management and Marketing*. London and New York: Routledge, pp, 345-365.
- SANDELL, R. (2003). «Social Inclusion, the Museum and the Dynamics of Sectoral Change» en *Museum and Society*, 1 (1), pp. 45-62.
- SARGEANT, A. (200). *Marketing for Non-profit Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- SCHUBERT, K. (2009). *The Curator's Egg*. London: Ridinghouse.
- WALLACE, M.A. (2006). *Museum Branding: How to create and Maintain Image, Loyalty and Support*. Oxford: Altamira Press.
- WINTZERITH, S. (2010). «The Inclusive Museum: the Three Specifics» en ABERY, N; ADLER, L; ANURADHA B. (Contributors) *The New Museum Community. Audiences, Challenges, Benefits. A collection of Essays*. Edinburgh: MuseumsETC, pp. 458-475.
- YANES, C. (2007). «The Intangible Educational Legacy: An Emerging Resource in Educational Museology» en *Cuadernos de História da Educação*, nº6 jan/dez, pp. 71-85.