

**UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
EN LOS MUSEOS:
CAMBIOS Y TENDENCIAS EN EL CAMBIO DE SIGLO**

**AN APPROACH TO THE MANAGEMENT OF COMMUNICATION
IN THE MUSEUMS:
CHANGES AND TRENDS AT THE CHANGE OF THE CENTURY**

AUTOR/ES

Mónica Viñarás Abad: Doctoranda Universidad Complutense de Madrid y Asesora de Comunicación. Madrid (España).

monica.vinasabad@gmail.com

CURRÍCULUM VITAE

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Máster en Comunicación de Instituciones Públicas y Políticas por el Instituto en Comunicación Institucional y Empresarial (UCM). Doctoranda en el departamento de Publicidad y Comunicación Audiovisual II (UCM). Profesora Colaboradora del Máster en Comunicación y Arte de la misma universidad. Ha desarrollado su carrera profesional en la agencia de publicidad JW Thompson, el departamento de comunicación del Ayuntamiento de Alcobendas y como asesora externa en comunicación.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto el estudio y análisis de las relaciones y la comunicación que desarrollan los museos con sus públicos, y que se gestiona desde

el departamento comunicación y relaciones públicas. A través del conocimiento y análisis de este departamento y sus funciones, se busca profundizar en la propia gestión, sus objetivos y estrategias. La base teórica de la investigación la constituye la obra de J. Grunig y T. Hunt (1984 y posteriores) donde se establecen las pautas para realizar una auditoría a la actividad de relaciones públicas, en función de sus modelos. Por esta razón, la hipótesis principal de la investigación utiliza como base teórica esta teoría: los museos gestionan su comunicación siguiendo el modelo de relaciones públicas de información pública, cuyo objetivo es difundir la información, sin otro objetivo persuasivo o de comprensión mutua. La entrevista en profundidad, la observación directa y el análisis de contenido fueron las técnicas de investigación seleccionadas para el estudio. Bajo la hipótesis de que los museos aplican un modelo de relaciones públicas cuyo objetivo es difundir la información, sin investigación previa y sin otro objetivo persuasivo, se desarrolló esta investigación, de la que se muestran los primeros resultados de manera general.

PALABRAS CLAVE

Museos - Comunicación - Relaciones públicas - Madrid - Gestión

ABSTRACT

This research aims to study and analyze the relationships that develop museums with their audiences through the media and public relations department, an audit of these departments. . This work, assumes insight into various aspects of public relations management and communication: The object of study is formalized so in two basic issues, which in turn, they will be dividing into more concrete and specific aspects.

The theoretical basis of the research is the work of J. Grunig and T. Hunt, establishing guidelines to audit the activity of public relations. For this reason, the hypothesis of the research using this theory as a theoretical basis: Museums manage their communication on the model of public relations public information aimed at disseminating information, no other persuasive goal or understanding. In-depth interviews, direct observation and content analysis research techniques were selected for study. Under the assumption that the museums apply a model of public relations aimed at disseminating information, without prior investigation and no other persuasive goal, we developed this research.

KEY WORDS

Museums - Communication - Public relations - Madrid - Management.

ÍNDICE

1. La gestión de la comunicación en las instituciones museísticas
2. Los Profesionales: funciones directivas y técnicas de la comunicación estratégica
3. Los museos en Europa: veinte siglos de historia
4. Una aproximación a la situación latinoamericana
5. El caso de la Comunidad de Madrid
6. Conclusiones: adaptación y cambio de los museos en el siglo XXI
7. Bibliografía
8. Webgrafía

1. La gestión de la comunicación en las instituciones museísticas

La gestión de las instituciones museísticas está viviendo un importante cambio, fruto de su nuevo papel en la sociedad, como actores culturales y de ocio. Una importante apertura hacia el exterior más allá de sus salas, el papel coprotagonista del público y la incorporación de nuevas disciplinas profesionales en los departamentos, llevan a los profesionales de museología, y al personal en general de estas instituciones, a una nueva forma de entender el lugar que ocupan los museos en la sociedad.

Como toda institución que crece y evoluciona, los museos están sujetos a cambios de todo tipo: sociales, políticos, económicos, etc., y, precisamente, como ente vivo, están obligados a adaptarse a esos cambios si quieren sobrevivir en la sociedad, es más, estos cambios pueden verse como nuevas oportunidades de establecerse en el entramado social.

El aumento del número de museos a nivel nacional, el uso de las nuevas tecnologías, la globalización, y en general, el aumento de la oferta cultural y de ocio a nivel internacional, y la necesidad de mayor financiación para adaptarse a las demandas sociales, hacen que los museos necesiten revisar su misión en la sociedad y la gestión de sus activos. El patrocinio, la necesidad de aparecer en los medios de comunicación como medio para darse a conocer, las exposiciones multitudinarias, los talleres y actividades, son parte de las consecuencias de estos cambios, que en definitiva, van encaminados a una nueva relación con los públicos y la sociedad en general, siendo la causa y la consecuencia de estos cambios.

Sólo la planificación estratégica de este trabajo, puede ofrecer resultados satisfactorios. La creación y el mantenimiento de relaciones mutuamente satisfactorias con los distintos públicos de la institución, a través de la gestión estratégica de la comunicación, es una función directiva que los museos están

reclamando. La incorporación de estas funciones se reclama como algo gerencial y permanente en el museo, con más y mayor especialización.

2. Los Profesionales: funciones directivas y técnicas de la comunicación estratégica

El objeto del estudio es pues, cómo se ejecuta la comunicación con los distintos públicos, su planificación estratégica y los recursos de los que se dispone. Nadie duda de la necesidad de mantener relaciones estables, no ya con los distintos públicos, sino con toda la sociedad en general. Las empresas lo saben, los partidos políticos, las instituciones no gubernamentales, hasta los equipos de fútbol tienen director de comunicación, pero ¿y los museos?

Los museos están en el camino. Hace apenas veinte años los museos vivían todavía hacia el interior, fijando sus esfuerzos en la conservación, la investigación, la adquisición, etc., hace apenas treinta años, que han percibido la carencia de una función que completaba todo ese esfuerzo tan importante, como es cuidar y conservar el testimonio del saber humano en cualquiera de sus facetas –arte, ciencia, arqueología, etc.-. Esta función, es una mirada hacia fuera, hacia el exterior, un esfuerzo en el sentido inverso al que hasta ahora trabajaban. No obstante, no es un trabajo opuesto al que hasta ahora se venía realizando, sino que es, lo que le otorga al museo su máximo sentido: difundirlo su contenido hacia el exterior, realizar un trabajo planificado y organizado para que el público conozca el museo y su colección.

Si los museos están en esa línea de trabajo hacia el exterior, parece lógico dar a conocer ese trabajo, dar a conocer las distintas tareas que se están llevando a cabo para esa nueva relación con el público. Es decir, si un museo programa actividades para los niños durante la Navidad, es un éxito que se ocupen todas las plazas, pero

dar a conocer este tipo de actividades, supone una serie de atributos de imagen que, a medio y largo plazo, enraíza una nueva relación con el público.

Entonces, existe una función pedagógica en esta labor, pero también será necesario profesionales especializados en comunicación, con formación adecuada para llevar a cabo esta labor de "dar a conocer". Todo esto, exige de un personal adecuadamente cualificado, que cuente con la capacidad directiva que se requiere para tomar decisiones, y que aconseje a la dirección, y a otros departamentos si fuera necesario, la necesidad de adoptar acciones que acerquen los intereses de público y museo. Queda claro, que la función pedagógica y didáctica de los museos es parte fundamental de su razón de ser, pero aquí hablamos de otra función difusora de información, la de la comunicación estratégica.

En definitiva, el objeto de estudio no es tanto el departamento de comunicación de los museos, sino la propia gestión de la comunicación. Son tantas las formas y circunstancias que rodean a esta labor que es más la función en sí misma -que la persona que la realiza- lo que conforma el objeto del estudio. Sin embargo, el objeto se formaliza en dos cuestiones básicas, que a su vez, se irán dividiendo en aspectos más concretos y específicos.

- Aspectos estructurales: organigrama y funciones de los departamentos.
- Aspectos coyunturales: formación, cronología, contrataciones externas, recursos, etc.

En definitiva, este estudio supone auditar -según el modelo teórico elegido- la gestión de la comunicación que están realizando estas instituciones, a través de la gestión que se desarrolla en sus departamentos responsables. Siguiendo los modelos en el ejercicio de las Relaciones Públicas formalizados por Gruning y Hunt, en su libro Dirección de Relaciones Públicas (2003), se identificará qué modelos de relaciones públicas están aplicando los museos.

El análisis de cada uno de ellos proporcionará la información suficiente para conocer cómo es la gestión de la comunicación de cada museo, lo que permitirá, gracias a la muestra elegida, aportar conclusiones generales sobre el sector de los museos. Permitirá conocer, en último extremo, la importancia que se otorga desde la dirección de los museos, y desde aquellas instituciones públicas o privadas de las que dependen, a la comunicación de los mismos, y la relación que mantienen con los distintos públicos.

- Comprobar el trabajo comunicativo de los museos: objetivos, estrategias, etc.
- Evidenciar los resultados de este trabajo a través de acciones concretas como, la web del museo y su identidad visual corporativa.
- Verificar la tendencia en los museos en cuanto a la contratación de personal de comunicación.
- Comprobar si la formación en comunicación y relaciones públicas se valora a la hora de contratar este personal.
- Proponer unas líneas generales sobre la gestión de la comunicación en los museos, sin que su tamaño sea un obstáculo.
- Demostrar que los museos están en el camino de establecer relaciones más comprometidas con los públicos, y que para ello están rodeándose de profesionales formados para ello.

La gestión de los museos está cambiando, y una parte importante reside en la interdisciplinariedad de los profesionales que se sitúan al frente de estas instituciones. La cuestión es que los museos están comenzando a incluir entre sus profesionales cargos relacionados con la comunicación, en respuesta a las nuevas demandas sociales. Lo que no ha sido todavía objeto de estudio, es quién y cómo se están incorporando a la gestión del museo, en cuanto a las labores de comunicación.

No se trata únicamente de que en el organigrama del museo aparezca una persona o departamento responsable de la comunicación y/o las relaciones públicas del museo, si no de comprobar que se trata de una gestión estratégica de la comunicación de la institución con los distintos públicos, como eje de unas relaciones públicas eficaces.

Esto es porque la idea que se tiene de la “comunicación”, las “relaciones públicas”, e incluso de la publicidad, el patrocinio, el protocolo, etc., entre el personal de los museos, no es el que defienden los profesionales de estas disciplinas. Habrá que ver que perfil académico y profesional tienen los responsables de estas funciones en los museos. Tal es la variedad de ideas, conceptos, y estereotipos que existen sobre la profesión de relaciones públicas, que en primer lugar habría que fijar unas bases comunes para entender y compartir lo que se está investigando. En general, en este sector no se reconoce el perfil del profesional de relaciones públicas. Todo esto ha llevado a considerar la necesidad de un estudio sobre cómo y quién está gestionando la comunicación en los museos, y por lo tanto, con qué resultados.

3. Los museos en Europa: veinte siglos de historia

Los museos, con más de veinte siglos de existencia, son una de las manifestaciones intelectuales más antiguas que ha desarrollado el hombre. Desde que se utilizara por primera vez este vocablo en el siglo I a. de C. -en un sentido etimológico como hoy se entiende- hasta nuestros días, los museos se han sobrevivido a los más diferentes cambios sociales, políticos, económicos, en todos los continentes y en muy distintas culturas.

Tantos años de existencia han obligado a los museos a adaptarse a todos estos cambios. Probablemente, el más importante, y el que más afecta al objeto de esta investigación -relaciones públicas y comunicación en los museos- es el apertura hacia el exterior, el descubrimiento de un público que justifica más allá de la

conservación y la investigación, su existencia. Un público que aprenda, se eduque, disfrute, descubra, se divierta, en los museos, y a su vez, los museos también descubran una nueva forma de vivir y convivir con la sociedad. El establecimiento, en definitiva, de una relación nueva con el público, basada en el diálogo y la comprensión.

El propio Diccionario de la Lengua Española nos muestra este cambio en la propia definición de museo (Real Academia Española):

- *“Lugar en que se guardan colecciones de objetos artísticos, científicos o de otro tipo, y en general de valor cultural, convenientemente colocados para que sean examinados”.*
- en la segunda definición, se añade un matiz importantísimo *“abierta al público”*,
- más allá de ser una institución abierta al público, se incluye *“con fines turísticos”*, dando un fin a los museos muy distinto al de sus orígenes.

Para la profesora Francisca Hernández, en la actualidad, se está viviendo una fuerte crisis de identidad dentro de la institución museística, cuyos cauces se tendrán que ir definiendo en las nuevas políticas culturales que apuesta por la protección, conservación y defensa del patrimonio mundial (Hernández, 1994, p. 63).

“En estos últimos años está surgiendo una nueva corriente que centra la labor del museo como servicio público, llegando ésta, incluso, a suplantar al resto de las funciones”

La profesora Hernández plantea una cuestión muy interesante de cara a la identidad de los museos en el presente y más importante todavía en un futuro cercano (1994, p. 68):

“Nos encontramos, por una parte, las colecciones y, por otra, el público, sin llegar a alcanzar un equilibrio entre ambos. (...)...todos los cambios que se están produciendo, y si éstos no nos estarán conduciendo a la pérdida de los más esencial y nuclear del museo: su propia identidad”

El Comité Internacional de Museos (desde ahora ICOM) es el más representativo organismo a nivel internacional en cuestión de Museos. Este Comité Internacional de Museos nace en 1946, y desde entonces, trabaja por el desarrollo de estas instituciones.

El ICOM es la organización internacional, no gubernamental, de los museos y los profesionales de museos, creada para promover los intereses de la museología y de las demás disciplinas relativas a la gestión y a las actividades de los Museos.

El ICOM proporciona las primeras definiciones “oficiales” del Museo, en pleno siglo XX en sus Estatutos de 1947, el artículo proclama que

“Reconoce la cualidad de museo a toda Institución permanente que conserva y presenta colecciones de objetos de carácter cultural o científico con fines de estudio, educación y deleite”.

Es generalizado el pensamiento de que en los últimos años los acontecimientos y cambios sociales y de consumo en general, han llevado a los museos a una nueva situación en el contexto de la sociedad y del consumo cultural. Muchos hablan de una nueva museología que sea capaz de recoger estos cambios y proporcionar a estas instituciones estrategias para ocupar el lugar que les corresponde en la sociedad. Estos cambios han propiciado *una crisis de identidad en los Museos*, y consecuentemente en la Museología.

Surge la “Nueva Museología”, con ella el interés se va desplazando del objeto a la comunidad, dando lugar a la aparición de un nuevo concepto de museo entendido como un instrumento necesario al servicio de la sociedad. *“A este tipo de instituciones se le conoce con el nombre de “eco museo”, por sus referencias al entorno natural y social”* (Hernández, F. 1994:74).

Esta situación obliga a los representantes de los museos a tomar medidas en cuanto a la relación que están manteniendo con la sociedad en general. La responsabilidad social del museo no es una opción, como en las empresas privadas, sino que es una obligación, una función intrínseca a su gestión. Esta situación se refleja en las definiciones de museo que proporciona el ICOM o la legislación española, no por ello, todos los profesionales de los museos entiendan de la misma manera cómo poner en práctica esta obligación para con la sociedad.

Se dan dos acontecimientos que cristalizarán en 1984 con la proclamación de los principios básicos de la Nueva Museología. Uno de ellos se gesta a principios de los setenta en Le Creusot, se trata de conseguir un museo más participativo y de autogestión. Se crea un museo in situ, dirigido por tres Comités: usuarios, administradores y personal especializado. Este museo pretende asociar ecología y etnología regional. Es un “ecomuseo”. La relevancia de la creación de este museo es la participación a partes iguales de estos tres Comités, uno de ellos los propios usuarios, “un nuevo tipo de museo más participativo (...) realizado por la propia comunidad” (Hubert, 1985, p. 187). Simultáneamente, la Unesco organiza una mesa redonda en Santiago de Chile en 1972. De esta reunión surge el concepto “museo integral” que guarda semejanzas con el “ecomuseo”, pero adaptado a la realidad Latinoamericana.

Ambos acontecimientos llevarán a la Declaración de Québec, en la que se proclaman los principios básicos de la nueva museología, reafirmando la proyección social del

museo sobre las funciones tradicionales del mismo. *“Para ello, la museología se apoyará en la interdisciplinariedad y en los actuales medios de comunicación”* (Hernández, 1994, p. 74).

La idea principal de la nueva museología es el museo visto como ente social y adaptado, por tanto, a las necesidades de una sociedad en rápida mutación. Desde este punto de vista, se ha intentado desarrollar un museo vivo, participativo, que se define por el contacto directo entre el público y los objetos mantenidos en su contexto. *“Es la concepción expresiva del patrimonio, que hace salir el museo de sus propios muros”* (Hernández, 1994, p. 75).

La aplicación de la Nueva Museología a los grandes museos es casi imposible. Por ejemplo, el Louvre se ha renovado, ha duplicado espacios, servicios, etc., pero no ha acompañado de un proyecto museológico nuevo, si no que sigue esquemas tradicionales reformados. El contenido sigue siendo enciclopédico, cuando la tendencia actual es el museo especializado.

En el siglo XX se produce un cambio en la concepción del museo respecto al siglo anterior. El público aumenta y adquiere un gran protagonismo en el espectáculo del museo actual. Por ello, el museo no sólo colecciona y presenta sus fondos, sino que se exige un avance en la explotación de la institución museística, y su renovación conceptual, tecnológica y didáctica.

La primera mitad del siglo XX es un periodo muy difícil y complicado en todo el mundo, dos guerras mundiales, la Revolución Rusa de 1917 y periodos de recesión económica. Los gobiernos, las asociaciones y los profesionales revisan la institución para adaptarse a estos cambios. Pero también hay un factor decisivo e influyente en el siglo XX: el turismo. Los países de la Europa mediterránea crearon nuevas

tipologías de museo en función del auge de este público, mientras los países del norte se regían por normas más didácticas y pedagógicas.

Se produce la necesidad de buscar un nuevo lenguaje museográfico, sobre todo debido a la función didáctica que están adquiriendo los museos, por la educación popular mayor y generalizada, y la democratización de la cultura. Se comienza a impulsar las técnicas que consiguieran hacer llegar la presentación de las obras, el mensaje del museo o un mayor número de visitantes mejor. La renovación museológica, iniciada en los sesenta y consolidada en los ochenta, ha sido un vehículo dinamizador de la apertura del museo.

Otra repercusión del convulsivo siglo XX, es la creación de asociaciones, organizaciones e instituciones nacionales e internacionales, que van a crear una infraestructura de apoyo a los museos y al desarrollo de un conjunto de profesiones en torno al patrimonio histórico y a estas instituciones. A nivel internacional, es importantísimo el ICOM el International Council of Museum con su comités especializados y también el Interntional Institute for Conservation of Historic and Artistic Works de Londres, bajo el amparo de la UNESCO.

Entre los años 1968 y 1977 se produce un periodo de crisis y replanteamiento (Alonso, 1993).

Hay que destacar la IX Conferencia General del ICOM en 1971, donde se produjo el detonante que llevaría a atacar el problema de fondo. Se sometió a una crítica total el espacio museístico y su contenido, también la realidad y justificación de estas entidades en tanto que medios de la cultura. Habría que deshacerse del lastre a nivel espacio (templo, palacio, mausoleo) como a la de contenidos (tesoros), y adquirir una dimensión contextualizada, expresión de un desarrollo global de la humanidad

En la época actual vivimos en una sociedad que ensalza la apariencia frente a los contenidos y los resultados a largo plazo. Esto también afecta a los museos. Existe un tipo de cultura de consumo específica alentada por los grandes montajes de las exposiciones excepcionales, denominada por algunos autores como neobarroca, en el sentido de que no existe orden en los diferentes campos de análisis, sin orden, debido a que las estructuras de las obras y los comportamientos de consumo de la sociedad actual tienen el mismo carácter. El museo ha entrado en una sensibilidad postindustrial (Alonso, 1993, p. 66).

Los museos comienzan a preocuparse de su imagen visual, a través de su arquitectura, concretamente a través del ornamento que se exhibe al exterior. Los museos del ochocientos manifestaron una verdadera necesidad de mostrarse a sí mismos, de redundar en su propio comentario: un exceso de lenguaje que pregona hacia la calle su pertenencia al mundo del saber, mediante emblemas y alusiones que son claves en la lectura del mundo erudito y artístico (Bolaños, M., 1997:154-5). Son los primeros síntomas de un lenguaje arquitectónico con fines comunicativos, el objetivo de dar a conocer el contenido del edificio y su pertenencia a un mundo del saber.

Hoy en día los museos, sobre todo los de arte contemporáneo siguen buscando con su arquitectura comunicar su interior, y el exterior se convierte por sí mismo en un museo, pero que a su vez transmite un mensaje acorde con su interior. Finalmente, el Estado movido por el clima de opinión favorable cada vez más extendido y aprovechando la finalización del nuevo edificio del Palacio de Museos y Bibliotecas, decide fundar un museo para los artistas del siglo (Bolaños, 1997, p. 259).

A finales del siglo XIX hay un *"ferveor modernizante, (...) por la manía de la congelación museal fue el de la industria"* (Bolaños, M.; 1997:261). Esto es lógico si se tiene en cuenta la reciente Revolución Industrial. También los museos de etnografía ganaban

puestos, y cada vez eran más los repartidos por toda Europa, si bien en una primera etapa orientados preferentemente por los atractivos indígenas, también hay casos en los que se busca reafirmar la identidad nacional, como en los países escandinavos (Bolaños, 1997, p. 275).

En 1923, Valéry (Valéry, 1993, pp. 1290-3) refleja en un artículo la más afilada de las desaprobaciones vertidas sobre el museo. Como muchos contemporáneos, experimenta un rechazo a estos santuarios culturales, son gélidos lugares de uso público que le parecen concebidos autoritariamente, contrarios a todo asomo de placer.

“La ideología propagada desde el museo en la pasada centuria ha emanado por hacer de éste u lugar de mera conveniencia social, de buen tono, de superioridad cultural, pero a cambio, un lugar sin vida que violenta la sensibilidad del visitante. (...) En efecto, la reacción del público ante tanto esfuerzo y experiencia, amontonados es de lo más contraproducente (Bolaños, M.; 1997:303-4).

La museografía del novecientos entiende que ha de reorganizar la colección, *“adaptándose a los niveles de conocimiento de los diferentes públicos”* (Bolaños, 1997, p. 31). Los museos van a empezar a dedicar sus esfuerzos en una línea pedagógica y educativa. Esto obligaba a aplicar nuevas técnicas museográficas en cuanto a la colocación de las obras o los objetos, la iluminación, etc. Todas las clases sociales, desde la burguesía hasta la clase obrera, tenían un profundo respeto por la cultura, que se evidenciará pocos años después en la respuesta popular que le salvamento del tesoro artístico durante la contienda civil despertará en al sociedad española y que fue la clave del éxito (Bolaños, 1997, p. 334). Este sentimiento popular era percibido por algunos intelectuales y políticos, y así entendían la necesidad de abrir estas instituciones al gran público.

El ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes, D. Fernando de los Ríos, firma el 13 de mayo de 1933 una ley que supone la segunda regulación del tesoro artístico del país, donde manifiesta, *“el derecho de la nación al disfrute de las obras de arte y de cultura legadas por el pasado”* (Bolaños, 1997, p. 335). Es un buen ejemplo del apoyo político al reconocimiento del derecho social al acceso a la cultura, y por lo tanto a los museos y colecciones. Es una consecuencia de la opinión social y de un clima de servicio público, sumado a un interés por el acceso y la difusión cultural e intelectual a toda la sociedad.

En los años cincuenta, el efectivo encapsulamiento artístico y cultural quedaba disfrazado por una rutinaria actividad y la vida de los museos proseguía a un ritmo aletargado (Bolaños, 1997, p. 395). Lo grave es que todavía en 1970 la negligente situación no había cambiado gran cosa. En cuanto a los visitantes, tan sólo se producía una tímida ampliación (Bolaños, M., 1997:399).

En 1977, Arandilla se preocupa de realizar una encuesta para conocer la situación de los Museos españoles. Son 95 preguntas divididas en cuatro apartados: museo y administración, organización y funcionamiento, función social y mercado de objetos de arte. Ninguna de las conclusiones más importantes es relativa a la relación establecida entre el público y el museo.

Con la creación del Ministerio de Cultura (RD 1.558/1977), la organización y administración de los museos estatales pasa a depender de la Dirección General de Patrimonio Artístico, Archivos y Museos, que se encargará del cuidado, dotación, instalación, fomento y asesoramiento de los Museos y de las Exposiciones a través de la Subdirección General de Museos y de Exposiciones y el Patronato Nacional de Museos.

Pero esta reestructuración de la Administración Central del Estado va a sufrir cambios importantes con la Constitución Española de 1978. El Art. 148.15 de la Constitución permite a todas las Comunidades Autónomas asumir competencias en materia de “museos, bibliotecas y conservatorios de música de interés para la propia Comunidad Autónoma”. Con posterioridad se van aprobando los Estatutos de Autonomía de cada una de las Comunidades, por los que se transfieren funciones del Estado en materia de cultura a las respectivas Comunidades.

Este proceso es un importante paso del sistema legal de España, napoleónico y centralista, a un régimen descentralizado basado en distintas administraciones regionalistas. Hernández (1994) añade a estos motivos “ideológicos”, una falta de una auténtica política museística que se ha prolongado hasta nuestros días.

La Ley 16/1985, de 25 de Junio, del Patrimonio Histórico Español y el Real Decreto 620/1987, de 10 de Abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, van a ser el marco legal de referencia para las respectivas leyes de museos en cada una de las Comunidades Autónomas. Esta estructura del Ministerio de Cultura (RD 565/1985, de 24 de Abril) obedece al proceso histórico de la reorganización de España en un Estado Autonómico. A partir de 1980 el Ministerio de Cultura realiza una importante labor en la renovación de sus 63 museos. La mayoría se encuentran ubicados en edificios histórico-artísticos y presentan serios problemas en sus instalaciones y a dificultades de espacio para desarrollar sus funciones. En estos años también se va a pagar, en parte, la deuda pendiente que se tenía con el arte contemporáneo. Se asumen errores pasados y se potencian las Instituciones adecuadas para albergar el Arte Contemporáneo.

Para Hernández (1994, pp. 60-61), el panorama de los museos españoles, a pesar de la importancia que han adquirido dentro del mundo cultural actual, sigue padeciendo

los mismos defectos crónicos que se han venido evidenciando a la largo de su historia: escasez de presupuestos y falta de medios humanos y materiales. Para Hernández (1994, p. 61)

“Abogamos por una política de museos transparente y objetiva que. Partiendo de las necesidades reales de cada uno de ellos vaya dando respuestas adecuadas a los problemas específicos planteados dentro de los mismos. Para llevar a cabo una buena gestión será necesario realizar una planificación y organización que tenga en cuenta la dotación de personal y unas normas de control sobre las colecciones, la investigación, la conservación, las exposiciones, la educación, la financiación y los servicios al público, de forma que puedan cumplir ampliamente las funciones y actividades que ontológicamente les corresponden como instituciones de carácter público y al servicio del mismo”.

4. Una aproximación a la situación latinoamericana

Diana Guerra Chirinos ha realizado uno de los principales estudios sobre la gestión cultural iberoamericana y concretamente, sobre los museos. Para Chirinos, la necesidad de gestionar adecuadamente los museos en Latinoamérica es un fenómeno bastante reciente. Los museos en dicha región americana se han desarrollado durante años con más intuición que método. En su mayoría, implementados y gestionados por el Estado, su objetivo principal pasaba por difundir la cultura del país mediante la exposición de alguna colección de propiedad también pública. Siendo una región con severos problemas económicos, la inversión en museos -y en cultura en general- nunca ha sido una prioridad estatal. Tampoco lo ha sido tener los museos abarrotados de visitantes ni que sean capaces de generar los suficientes recursos como para autofinanciarse. Ha sido común en Latinoamérica ver los grandes museos

nacionales como espacios casi sagrados en los que el silencio imperaba tanto como la ausencia de visitantes.

En la actualidad, las cosas han variado, pero aún falta mucho camino por recorrer. Y es evidente que la influencia de lo que ha venido pasando en los museos europeos -y en la investigación académica respecto a la gestión- en los últimos diez años, tiene relación directa con estos cambios en la realidad latinoamericana. Sería importante sin embargo, que esta región sea capaz de vivir y comprender su propio proceso y adoptar las nuevas tendencias, siempre y cuando le sean válidas y aplicables a su propia realidad.

Pasando a un ámbito más general, la concepción de lo que es un museo y el rol que debe cumplir en relación a su entorno ha cambiado mucho. En antaño, siempre existió el interés de coleccionar pero no necesariamente de exhibir públicamente. Con el paso de los años, se desarrolla la idea de conservar y exponer el patrimonio artístico y cultural de un país para que sea de disfrute público. Luego, empieza a surgir la necesidad de que el museo se convierta en un espacio dinámico, en el que la gente participe de lo que se exhibe allí, que no sea un espectador sino que interprete y aprenda. Y es cuando se empiezan a romper una serie de tópicos:

¿Deben los museos -sobretudo los públicos- preocuparse por ser rentables? ¿Debe aplicarse alguna metodología para conseguir cada vez más visitantes? ¿Debe ser más importante el valor de una colección que el valor del edificio que la contiene? ¿Un museo también es aquél que se atreve a exhibir lo que no se considera tradicionalmente como "arte"? Muchas de estas cuestiones están aún en el centro de la polémica. Probablemente muchos especialistas prefieren responder a estas preguntas con argumentos que apelan a la tradición, evitando enfrentarse al reto de repensar, proponer e incorporar ideas más acordes con los tiempos actuales. No vamos a intentar ofrecer respuestas a cada una de estas preguntas porque lo que

puede ser válido para una sociedad puede que no lo sea para otra, pero sí creemos que existen cuestiones básicas de las que un museo no debe alejarse.

Apelemos entonces a la esencia de un museo. Siendo un espacio social, sin visitantes no tiene sentido que exista. Si bien es necesario que exhiba vitrinas intocables, también debe tener de las que permiten al visitante interactuar y proponer. El museo debe intentar mantener una relación de equilibrio y coherencia con su entorno. Debe comunicar y, al mismo tiempo, reflejar lo que sucede a su alrededor y debe responder a la realidad en la que se ubica. Por otro lado, tampoco creemos que ofrecer arte, educar y difundir cultura entre en contradicción con la necesidad de generar ingresos económicos. Una exhibición que toque la fibra más sensible de sus visitantes y los conmueva puede, al mismo tiempo, haber contado con una campaña de marketing que haya atraído gente con la misma estrategia que puede utilizar una tienda de ropa.

Sin embargo, puede que las propuestas temáticas de los museos sean los puntos más polémicos que hacen difícil definir qué es lo que un museo debe exponer y qué lo invalida como tal. Definitivamente, que el Centro Pompidou de París presente una muestra con la obra de un diseñador de moda o que el Centro Cultural Contemporáneo de Barcelona, monte una impresionante exposición dedicada a las escaleras, es algo que aún genera polémica. Pero de eso se trata el arte y su difusión, que a cada uno nos haga reflexionar, cuestionar, pensar y sentir. Tanto, más o menos, que un cuadro del Greco o uno de Rubens.

Si regresamos a nuestra idea de que los museos se deben al público, la cuestión más importante es cómo hacer para que la gente los visite. Porque son muchos los lugares con los que el museo debe competir para atraer público. Y más difícil lo tiene si pensamos que lo que ofrece no es algo tangible, ni algo que se pueda llevar a casa. Ofrece ideas y sentimientos. Es aquí que entra a jugar un rol trascendental la gestión

de los museos, es decir, aquél proceso que nos facilita tomar decisiones adecuadas y que a su vez nos llevan a ser coherentes con la misión y objetivos que nos hemos trazado, sean éstos cuáles fueran. Pero sobretodo, y si eso es lo que buscamos, nos permitirá llenar nuestras salas de gente.

Se puede tener una idea más clara de la experiencia museística y de los pormenores de la gestión de los museos de algunos de los países de la región iberoamericana, donde los museos aún reclaman atención y apoyo público. Las limitaciones presupuestarias generan frustración y, al mismo tiempo, de alguna forma incentivan la creatividad. Y si bien, en líneas generales, éstas limitaciones económicas traen a su vez problemas para cumplir los objetivos, y obtener niveles óptimos de profesionalización entre el personal que labora y en la calidad de las muestras que se presentan, ya se están implementando algunas de las nuevas tendencias de la museografía contemporánea.

Asimismo, apreciamos que en esta región, la idea del rol de un museo está más cerca al fortalecimiento de identidad de los pueblos que a convertirlos en espacios rentables. Sin embargo, la necesidad de generar empleo y de reducir los niveles de pobreza, ya está permitiendo tomar en cuenta el potencial que el turismo cultural –y por lo tanto, un mayor número de turistas en los museos- tiene para revertir esta situación. También percibimos, un mayor interés por impulsar la investigación y estudio de las propias colecciones, y por diversificar la temática museística más allá del patrimonio arqueológico prehispánico, que hasta ahora ha caracterizado a muchos de los países de la región.

Con este espacio, además de incentivar la reflexión y propiciar el debate, buscamos contribuir a la difusión de información que permita, en regiones como Latinoamérica, mejorar la gestión de los museos mediante la profesionalización de los que trabajan en ellos. Esto es, sin dejar de lado el fomento de la investigación y

estudio académico, labor imprescindible para generar modelos propios que se apliquen a nuestras realidades y respondan a nuestras necesidades.

5. El caso de la Comunidad de Madrid

En la actualidad, las nuevas tecnologías y la globalización, igualan en consideración los retos a los que se suman museos del todo el mundo, siendo, posiblemente, la titularidad de los mismos (pública o privada) el factor que más condicione su gestión, y por lo tanto su comunicación con la sociedad en general.

Por este motivo, se ha considerado, que el estudio del panorama museístico en Madrid (Comunidad de Madrid) es un ejemplo claro y válido para mostrar y demostrar, cómo y quién gestionar la comunicación de nuestros museos, y lo que es más importante: con qué efectos. Madrid, la Comunidad de Madrid, cuenta en su territorio con museos de todo tipo, de toda tipología: arqueológicos, bellas artes, monográficos, ciencia, etc., de todos los tamaños, y además, con todas las posibilidades de una de las variables que más afectan a esta investigación: la titularidad del museo.

Además, metodológicamente, se consideró indispensable que fuera la entrevista en profundidad y no un cuestionario la técnica óptima en la investigación, ya que, como se ha comentado anteriormente, no existe un concepto único sobre lo que supone una dirección de comunicación estratégica, como eje de unas relaciones públicas estratégicas.

En la Comunidad de Madrid se pueden encontrar museos representativos de cada una de las titularidades existentes: estatales, autonómicos, municipales, privados, etc. La Comunidad de Madrid cuenta, además, con los museos más importantes, reconocidos internacionalmente, del panorama museístico mundial, el Museo del

Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, que forman el denominado Paseo del Arte. Finalmente, fueron treinta y seis museos el objeto del estudio.

En definitiva, representa el panorama museístico de ciudades europeas y latinoamericanas, donde el número de museos, la tipología y la titularidad, son los factores más determinantes en su gestión, y por lo tanto en la gestión de la comunicación.

A través de entrevistas en profundidad con los máximos responsables de la comunicación en los museos, se establecieron las siguientes variables como objeto de estudio:

- Responsable/s de la Comunicación y Relaciones Públicas. Se ha considerado relevante la formación de estos cargos, ya que indica cuáles son los conocimientos y formación que se exigen en estos perfiles. Si predomina la formación en comunicación o la formación específica en museología, ciencias, arte, etc.
- Estructura del Departamento. El número de personas, cargos y organigrama del departamento.
 - Personal en el Departamento
 - Formación
- Cronología. Años de constitución y su evolución. Es determinante conocer en qué momento se incorporó la función de comunicación al museo, ya que refleja cuándo se consideró necesaria.
- Funciones que se Desarrollan en el Departamento. Este es el aspecto más variable y trascendente, ya que va a reflejar todas las responsabilidades. En un sector como el de los museos, será interesante conocer en qué punto se separan y dividen la comunicación y la difusión entendida como didáctica.

- Contrataciones Externas. Puntuales o sistemáticas. De carácter estratégico o táctico.
- Investigación. Tipos. Este punto también se considera esencial, pues refleja una comunicación más evolucionada y estratégica de otra comunicación en la que los objetivos se deben fijar sin datos de investigación. También puede deberse a una falta de recursos económicos y/o personales.
 - Criterios de la Investigación
 - Objetivos de Comunicación
- Otros. Se dejó abierta la posibilidad de incluir otros aspectos no contemplados en un principio y que pudieran aparecer a lo largo de la entrevista o la investigación en general.

Si cada uno de estos veinte puntos era básico para comprender la idiosincrasia de los museos y, por lo tanto, entender mejor la gestión de la comunicación y las relaciones públicas, bien es cierto, que si hubiera que ponderar la aportación de cada uno de ellos, ésta no sería la misma. Por ello, se recoge aquí únicamente, los resultados que más afectan al objeto de la investigación:

- Sólo cuatro de los treinta y seis museos de la muestra cuentan con un director de relaciones públicas o comunicación, es decir, que ejerzan una función directiva.
- En el momento de la investigación, ninguno de ellos tenía formación específica en comunicación y relaciones públicas, ni tampoco había desarrollado su trabajo anterior en alguna agencia o consultora de estas características.
- A excepción del Museo del Prado y el Museo Thyssen, en el resto de los Museos, el área de Comunicación y Relaciones Públicas dependen de difusión (pedagógica y didáctica), y no del área de gerencia.

- La investigación es muy escasa, sólo cinco de los treinta y seis museos hacen investigación (uno de los casos es el Ministerio de Cultura), y además, puntual y esporádica en la mayoría de los casos.
- No existen manuales de identidad visual por lo que ésta no suele coincidir en todas sus manifestaciones.

6. Conclusiones

Los museos gestionan su comunicación siguiendo el modelo de Relaciones Públicas de información pública, cuyo objetivo es difundir la información.

Los museos con mayor autogestión e independencia destinan más recursos a la gestión de la comunicación. El personal de comunicación que trabaja en los museos (y Administraciones titulares) no tiene formación específica en comunicación y relaciones públicas.

Los museos no realizan investigación previa a la estrategia de comunicación y relaciones públicas. Los museos no se plantean objetivos específicos de comunicación sobre su imagen, ni tienen conocimiento de la misma entre el público. La investigación demuestra que aquellos museos cuyas circunstancias lo permiten, es decir, con recursos humanos y/o económicos, están incorporando en su plantilla personal específico para la gestión de las relaciones públicas y comunicación.

Otras limitaciones vienen dadas por la propia idiosincrasia del museo, que prefiere personal con formación específica en arte, ciencia o historia, frente a un profesional formado específicamente en relaciones públicas, es decir, en comunicación por objetivos. La investigación para desarrollar esta tarea todavía queda muy lejos de ser incluida como parte de la planificación estratégica de la misma, pero sí empiezan a verse los primeros casos.

En conclusión, se está recorriendo un camino, en el que la comunicación y las relaciones públicas forman parte de la propia organización, más allá de ser una herramienta más de la gestión, y aunque el proceso es lento, el tiempo demostrará la fundamental aportación de las relaciones públicas en las instituciones museísticas, sobre todo cuando los efectos de éstas sean más equilibrados entre la organización y los públicos.

7. Bibliografía

- ALONSO FERNÁNDEZ, L. (1993): "Museología: Introducción a la teoría y práctica del museo". Ed. Istmo. Madrid.
- BOLAÑOS, M. (1997): Historia de los museos de España. Ed. Trea. Gijón.
- COMUNIDAD DE MADRID (2005), *Directorio de Museos y Colecciones*. Madrid. Servicio Publicaciones CAM.
- CORBETTA, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- CUTLIP, S. & CENTER, A. (2000). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona.
- GUERRA CHIRINOS, D. (2003), Gestión de Museos: una mirada desde Latinoamérica. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- GRUNIG, J., HUNT, T. (2003), Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Barcelona.
- HERNÁNDEZ, F (1994)., Manual de Museología, Editorial Síntesis, Madrid.
- HERNÁNDEZ, F. (1998), El Museo como espacio de comunicación, Ediciones Trea, Gijón.
- HIEBERT, R.E. (1996), *Courtier to the Crowd*, Ames: Iowa State University Press.
- ICOM <http://www.icom-ce.org/>
- REGLAMENTO de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español. Real Decreto 620/1987.
- VALÉRY, P. (1993): *Le problème des musées*, Alcan, París.

WILCOX, D., AUTT, P., AGEE, W. y CAMERON, G. (2000). "Relaciones públicas. Estrategias y tácticas". Ed. Addison Wesley. Madrid.

8. Webgrafía

www.madrid.org

www.museologia.net