



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



DCA DHA

DPTO. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL
DOCUMENTACIÓN E HISTORIA DEL ARTE

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Dpto. de Comunicación Audiovisual, Documentación
e Historia del Arte

Los museos en tiempos de recorte: Estrategias
comunicacionales exitosas bajo restricciones
presupuestarias en museos argentinos y españoles

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Gestión Cultural

AUTOR/A: Lanusse, Lucia

Tutor/a: Martí Testón, Ana

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

Resumen

En este trabajo de investigación se analizará cómo ciertos museos argentinos y españoles desarrollan estrategias de comunicación que requieran de bajos presupuestos. En un contexto Post-COVID, en el cual nos hemos encontrado con escenarios de recortes y ajustes económicos, resulta interesante analizar cómo los museos pueden mantenerse conectados con sus visitantes, sin depender de grandes inversiones económicas.

En cuanto a metodología, se encuestarán a directivos y profesionales de la comunicación de museos argentinos y españoles y se hará una serie de entrevistas a cuatro de estos perfiles que pertenezcan a un museo público y a un museo privado de los respectivos países. Algunas de las preguntas que nos hacemos son: ¿Cuáles son los desafíos de las organizaciones seleccionadas a la hora de comunicar? ¿Cómo actúan ante estos desafíos? ¿Qué priorizan cuando tienen que trabajar con bajos presupuestos?

Entre los resultados del estudio, hallamos que los museos priorizan invertir el presupuesto (cuando lo hay) en sus recursos humanos por sobre la tecnología, ya que, así, logran sortear gran parte de los desafíos que enfrentan. Las estrategias comunicacionales que destacamos incluyen tener trabajadores capacitados, personalizar la experiencia del visitante, fomentar una comunicación bidireccional mediante redes sociales y asegurar un trato amable y comprometido del personal. Se enfatiza la creatividad en la resolución de problemas, así como la planificación, y la apertura a nuevas ideas y actividades no tradicionales para mantener el interés del público.

Palabras claves: Museos; comunicación; presupuesto; tecnología; creatividad; planificación; experiencia museística; estrategias comunicacionales; recursos humanos.

Abstract

This research analyzes how certain Argentine and Spanish museums develop communication strategies that require low budgets. In a post-COVID context, characterized by economic cutbacks and adjustments, it is pertinent to examine how museums can stay connected with their visitors without relying on large financial investments.

The methodology includes surveys of directors and communication professionals from Argentine and Spanish museums, and a series of interviews with four representatives from both public and private museums in the respective countries. Some of the questions addressed are: What challenges do the selected organizations face in communication? How do they respond to these challenges? What do they prioritize when working with limited budgets?

The study's findings indicate that museums prioritize investing their budget (when available) in human resources over technology, as this allows them to overcome most of the challenges they face. Highlighted communication strategies include having well-trained personnel, personalizing the visitor experience, fostering bidirectional communication through social media, and ensuring friendly and committed staff interactions. Creativity in problem-solving is emphasized, as well as planning and openness to new ideas and non-traditional activities to maintain public interest.

Keywords: Museums; communication; budget; technology; creativity; planning; museum experience; communication strategies; human resources.

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que participaron en esta investigación por su tiempo y su disposición.

A mis colegas y amigos, gracias por su colaboración, sus palabras de aliento y por hacer de este viaje algo memorable. Sus aportes y apoyo han sido invaluable.

A mi familia, especialmente a Jose y a Cris, gracias por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

Finalmente, agradezco a los profesores del máster de Gestión Cultural de la Universitat Politècnica de València y la Universitat de València por su dedicación y sus enseñanzas.

Índice

1.	Introducción	6
1.1.	Justificación	6
1.2.	Objetivos	7
1.3.	Metodología	8
2.	Estado de la cuestión.....	10
2.1.	Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en los museos	10
2.2.	Los museos y su relación con la comunicación y la mercadotecnia	13
2.3.	Estrategias de comunicación y mercadotecnia en los museos: desafíos y oportunidades	17
3.	Material y métodos de la investigación	21
3.1.	Pulsómetro: primer sondeo sobre estrategias comunicacionales con bajo presupuesto	21
3.1.1.	Instrumentos y procedimiento	21
3.1.2.	Participantes	23
3.2.	Encuesta a profesionales de la comunicación y directivos de museos españoles y argentinos.....	23
3.2.1.	Instrumentos y procedimiento	23
3.2.2.	Participantes	26
3.3.	Entrevistas a profesionales de la comunicación y directivos de museos de la Ciudad de Buenos Aires y la Comunidad Valenciana.....	28
3.3.1.	Instrumentos y procedimiento	28
3.3.2.	Participantes	30
4.	Resultados: encuesta y entrevista.....	31
4.1.	Hacer mucho con poco: primer sondeo sobre estrategias comunicacionales con bajo presupuesto.....	31
4.2.	Primer acercamiento a los resultados de la encuesta	34
4.3.	Ahondando en la cuestión	46
4.3.1.	El Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori	47
4.3.2.	El Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia	51
4.3.3.	El Centre del Carme Cultura Contemporània (CCCC).....	55
4.3.4.	La Fundación Chirivella Soriano – Centro de Arte Contemporáneo.....	58
5.	Análisis de los resultados y análisis comparativo	61

5.1.	Características y recursos con los que cuentan los museos con los que trabajamos.....	61
5.2.	Limitaciones que encuentran estos museos.....	63
5.3.	Estrategias exitosas que llevan a cabo los museos para resolver sus limitaciones.....	65
5.4.	Los elementos de la estrategia comunicacional que los museos más valoran.. ..	68
6.	Conclusiones.....	77
7.	Referencias.....	83
8.	Anexos.....	88
8.1.	Anexo 1.....	88
8.2.	Anexo 2.....	89
8.3.	Anexo 3.....	92
8.4.	Anexo 4.....	95
8.5.	Anexo 5.....	97
8.5.1.	Transcripción de la entrevista a Teresa Riccardi	97
8.5.2.	Transcripción de la entrevista a Jorge Rodríguez Correa.....	110
8.5.3.	Transcripción de la entrevista a José Luís Pérez Pont.....	122
8.5.4.	Entrevista escrita a Begoña Garzón	136
9.	Índice de gráficos.....	138
10.	Índice de tablas	139
11.	Índice de imágenes	140

1. Introducción

1.1. Justificación

En la era actual, marcada por un avance tecnológico sin precedentes, la digitalización se ha convertido en una herramienta esencial para la preservación y difusión de la cultura. Este proceso es particularmente relevante en el ámbito de los museos, los cuales buscan constantemente adaptarse a las nuevas demandas del público y aprovechar las oportunidades que las tecnologías digitales ofrecen para mejorar el acceso y la interacción con el patrimonio cultural.

El 15 de diciembre de 2023, el Auditorio Museo Guggenheim fue sede del III Congreso Internacional de Museos y Estrategias Digitales (CIMED), organizado por la Universidad Politécnica de Valencia y la Red de Museos y Estrategias Digitales (REMEDI). Este evento bienal reúne a profesionales de los sectores museístico, cultural y tecnológico para intercambiar conocimientos que enriquezcan su labor. En esta última edición, se discutió ampliamente sobre la revolución digital en los museos y el rol creciente que las nuevas tecnologías tienen en estas instituciones culturales. A pesar del entusiasmo general, se identificó una preocupación recurrente entre los participantes: la dificultad de digitalización en museos con recursos económicos limitados.

Esta preocupación subraya el hecho de que existe una brecha significativa entre unos museos y otros en lo que respecta a su capacidad para integrar tecnologías innovadoras, lo que podría impedirles a algunos de ellos ofrecer una experiencia cultural enriquecedora y accesible. Este estudio busca responder a la pregunta crítica surgida durante el CIMED: ¿Cómo pueden los museos que tienen limitaciones presupuestarias implementar estrategias digitales efectivas y sostenibles?

Además, este trabajo se alinea con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, 2015), especialmente con el fomento de la innovación y la mejora de infraestructuras, siempre realizadas de manera sostenible y

resiliente (ODS 9), y con la reducción de desigualdades en el acceso y la transmisión de la cultura (ODS 10). Abordar estos objetivos no solo es crucial para el desarrollo sostenible, sino que también eleva la importancia de este estudio en el contexto global actual.

1.2. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es analizar qué caminos puede tomar un museo cuando decide explorar nuevos terrenos y buscar cómo conectarse con su público (o con nuevos públicos) a través de distintos canales, en el caso de no contar con amplios recursos económicos para realizar inversiones. Nos enfocaremos canales que no requieran de grandes inversiones de dinero, por lo que trataremos, en diversos casos, con canales digitales. Para lograr este objetivo, hemos investigado y recopilado información sobre las estrategias de diversos museos, los cuales varían en localización y presupuesto; esto nos permitió compararlos y, de esta forma, obtener un panorama más claro sobre la cuestión con el propósito de ayudar a los profesionales del sector.

Hemos comenzado la investigación abriendo algunas interrogantes sobre los temas que nos interesan a un público de profesionales que trabajan en museos alrededor del mundo. Sin embargo, a continuación, fuimos reduciendo nuestra muestra y encuestamos a personas que trabajan específicamente en museos tanto públicos cuanto privados que se hallen en Argentina o en España. Finalmente, entrevistamos a cuatro museos: dos de Buenos Aires y dos de Valencia. Esto lo hemos hecho para tener una perspectiva más completa de nuestro campo de acción y para poder contrastar realidades de dos países con contextos diferentes. Creemos que la comparación ayudará a distinguir y ganar perspectiva sobre algunas decisiones que se estén tomando debido a las características del ámbito político, social y económico en el que se encuentran.

Entre los objetivos más específicos que nos planteamos, destacamos tres. El primero es analizar cuáles son las principales estrategias generales

implementadas por los museos para difundir su actividad y qué es lo que priorizan cuando tienen que trabajar con bajos presupuestos. Para dar inicio a nuestra investigación, participamos en el encuentro organizado por la Red de Museos y Estrategias Digitales (2024), donde se reunieron profesionales de distintos lugares del mundo. Nuestro segundo objetivo es establecer hasta qué punto los museos emplean las tecnologías de la comunicación y las estrategias de *marketing* y cómo lo hacen, y si estas contribuyen a paliar los problemas generados por tener (en caso de que lo tengan) un presupuesto reducido. Con este fin hemos trabajado específicamente con directivos y profesionales del sector comunicacional de museos de Argentina y España, quienes nos han brindado su generosa colaboración. En tercer lugar, nos proponemos sugerir diferentes estrategias comunicacionales de bajo presupuesto que puedan implementarse en museos de diferentes características, las cuales han surgido del análisis de la información recabada a través de diferentes fuentes y que trataremos de exponer claramente.

1.3. Metodología

Para lograr los objetivos expuestos anteriormente, primero hicimos una revisión bibliográfica dentro de la literatura que desarrolla los temas que nos interesan, así fuimos recopilando información sobre ellos. Seguidamente, nos centramos en ver cómo está, en términos generales, el contexto en el que se enmarca esta investigación. Con este fin, armamos una breve encuesta que se distribuyó en un encuentro de REMED del día 13 de marzo de 2024, cuyo título fue: "Hacer mucho con poco: gestión de presupuestos, herramientas tecnológicas y estrategias digitales en museos". Es decir, un encuentro acorde a nuestra línea de investigación.

En esta reunión *online*, los participantes eran profesionales del sector comunicacional y directivos de museos de todo el mundo, pero con una gran mayoría de españoles y de latinoamericanos. Una serie de preguntas fueron pensadas para conformar una especie de encuesta de pulso que nos daría una

idea general sobre algunas cuestiones relacionadas con el hecho de trabajar con un bajo presupuesto y cuyas respuestas nos servirían como disparador para profundizar en estos temas. Los resultados nos permitirán contextualizar nuestra investigación y tener una idea de qué piensan y qué estrategias usan varios profesionales de la comunicación de museos cuando cuentan con bajos presupuestos.

Por otra parte, se realizó una segunda encuesta que sería respondida también por directivos o profesionales de la comunicación de museos, pero ya enfocándonos específicamente en dos países: Argentina y España. En este caso el objetivo de la encuesta era recopilar información más detallada de los usos que se había hecho, en los museos de los encuestados, de tecnologías de la información y las comunicaciones y de estrategias de *marketing* durante el año 2023; además, se buscó obtener información sobre ciertas características de esos museos.

Finalmente, se escogieron cuatro de estos perfiles (profesionales del sector comunicacional en museos) y se realizaron sendas entrevistas en las cuales se indagó más en profundidad sobre sus estrategias de comunicación. Se tocaron ciertos temas escogidos (sobre los cuales se expondrá más adelante) buscando, así, alcanzar un conocimiento más detallado de la cuestión. Por un tema de accesibilidad, las personas seleccionadas pertenecían a instituciones de Buenos Aires y de Valencia.

Se buscó que la metodología fuera lo más completa posible para poder ir ahondando en la cuestión en la medida que halláramos información relevante y para sortear algunos sesgos, como la subjetividad en la evaluación de las personas de la muestra. Es decir, la interpretación de la efectividad de las estrategias de comunicación puede ser subjetiva y depender de las métricas utilizadas, las cuales podrían no ser uniformes o completamente objetivas. Es debido a esto que utilizar encuestas y entrevistas puede ser beneficioso para obtener información más completa.

2. Estado de la cuestión

2.1. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en los museos

Una definición completa para las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) es la de Cobo Romaní (2009):

Dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones, que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento (pg.312).

En otras palabras, podríamos decir que se trata de un concepto muy amplio en el que entrarían, por ejemplo, las redes sociales, los dispositivos de realidad aumentada y realidad virtual, los dispositivos de audioguía, las páginas webs, etc.

Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos (Consejo Internacional de Museos, 2022).

Si tenemos en cuenta la definición de museo según el ICOM, tendría sentido que estas instituciones culturales, al buscar la comunicación y el intercambio del conocimiento en sus bases, puedan beneficiarse cada vez más del uso de las TIC para potenciar sus esfuerzos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2020), informó que en el año 2020 había 60.000 museos en el mundo,

de los cuales el 90% tuvo que cerrar durante la pandemia. Debido a este acontecimiento global, sumado al desarrollo exponencial de las nuevas tecnologías de la información, en los últimos años se ha tenido que repensar la comunicación en la cultura. Museos, teatros, centros culturales se vieron con la necesidad de explorar nuevos canales comunicativos y salir a buscar a sus públicos de siempre. En el camino encontraron nuevos públicos, pero también nuevas barreras y desafíos inesperados.

Según varios expositores del III CIMED (2023) (como Javier Pantoja del Museo del Prado, David Díaz del Guggenheim, Diego Cenzano del Jakala Biko y Ricardo Maturana del GNOSS), la transformación digital es promotora de elementos de cambio en la comunicación de museos e implica que hay que ir a buscar a la audiencia dónde esté. Una buena forma de hacerlo es contando historias y permitiendo que los usuarios puedan contar las suyas. Resaltan que no hay un museo para todos, sino uno para cada cual. Así, las TIC pueden ayudar a buscar a aquellos públicos tradicionales, pero también a los nuevos, permitiendo que cada persona encuentre el museo que busca.

Hoy en día es difícil encontrar instituciones culturales que no cuenten con alguna forma de digitalización. Ya sea con una página web, redes sociales o hasta haciendo uso de la realidad aumentada, los museos cambiaron la forma en la que presentan su oferta cultural al mundo, según remarcan Deng y sus colaboradores (2023). Cabe aclarar que, aunque cambió la forma de comunicar, no cambió el trasfondo. Según Paloma Sánchez y de Ángel Villa (2019), se sigue buscando transmitir la identidad del museo, su razón de ser, sus fines y objetivos.

Sobre el rol de la tecnología, Hassenzahl (2021) destaca que esta debería estar diseñada alrededor de historias y experiencias positivas que el usuario pueda llenar de significado. La tecnología no debería solamente cubrir necesidades funcionales, sino que es importante que incluso tenga un enfoque centrado en mejorar el bienestar y contribuir a generar experiencias significativas y positivas

para los usuarios. Esto implica una consideración del contexto físico y social en el que se utilizan estas tecnologías.

Según señala Deng y sus colaboradores (2023), las experiencias digitales (como la inmersión, la interacción y otras experiencias disponibles) promueven las visitas presenciales. En sus análisis, el autor nota como la experiencia *online* de los usuarios afecta su voluntad de visita al museo presencialmente: cuanto más positiva es la experiencia cognitiva en la virtualidad, más se promueve la voluntad de visitarlo físicamente. En otras palabras, la digitalización no es el objetivo, sino una estrategia para cumplir con los propósitos que se plantee cada museo, ya sea que se trate de incrementar el número de visitas, o de objetivos de otra índole, como ser conseguir notoriedad entre un público nuevo.

Sumado a esta idea, según expuso Nanet Baumer en III CIMED (2023), directora del departamento digital del Rijksmuseum, la experiencia digital y la presencial son diferentes, igual de valiosas y deben complementarse. Por ejemplo, siguiendo el análisis de Deakin (2023), las exhibiciones *online* benefician a las físicas al resaltar sus características y prolongar sus legados. Baumer (2023), también resalta lo interesante que resulta que la colección del museo esté disponible para todos en Internet: habló de casos en los que algunos usuarios crean cortinas, cajas de condones o una casa para pájaros decorados con patrones de las obras del museo.

Para Calvi, L. & Vermeeren, A. (2023) las experiencias museísticas se enfocan en experimentar partes de las colecciones que tienen (tangibles o intangibles), ya sea dentro o fuera de las paredes que conforman el museo físico. Los autores destacan que el museo debería facilitar el diálogo con su público y las comunidades a través de la participación. Así, el público debe pasar de tener un rol pasivo a uno activo y las TIC pueden usarse para facilitar esta transición.

Siguiendo las ideas de Sánchez y de Villa (2019), en plena era digital, el interés por el contacto real es cada vez más notorio. Los autores sostienen que antes de

la pandemia, la globalización, la sociedad del estado de bienestar, el desarrollo del turismo cultural y el aumento progresivo de la movilidad entre diversos países, han provocado que, mientras se daba un proceso de digitalización, los visitantes presenciales de los museos no hayan dejado de aumentar. Puede ser que ahora que nos estamos recuperando volvamos a crecer sostenidamente y, en cierto tiempo, superemos con creces las visitas del pasado.

2.2. Los museos y su relación con la comunicación y la mercadotecnia

Con la mayoría de los museos incursionando en nuevos canales digitales a la hora de comunicarse con el público, el contexto de la pandemia también trajo consigo una reducción masiva de recursos y actividades en estas instituciones, según el ICOM (Consejo Internacional de Museos, 2020). Aunque hoy en día nos estamos recuperando, todavía queda mucho trabajo por hacer desde el sector cultural. Es interesante como algunos estudios hablan sobre cómo la digitalización debería ir acompañada de una propuesta de participación o interacción con el público del museo (Moliner Roca, 2021). En otras palabras, en un contexto de escasos recursos, no es aconsejable invertir simplemente en más digitalización si se busca lograr una comunicación efectiva con los visitantes.

Para Walls Ramírez (2020:50), la comunicación, entendida como forma de expresión humano-social, es vital en la transmisión de los saberes ancestrales. En sus palabras, comunicar "es transferir conocimiento y, en el caso del patrimonio cultural al promocionar y divulgar manifestaciones culturales, es un acto comunicacional en sí mismo". Es decir, comunicar forma parte de la preservación cultural. El autor sostiene que "[u]n bien cultural no es valioso en sí mismo, dependerá de su apreciación y valoración de quienes lo usen o frecuenten y es aquí donde la comunicación juega un rol fundamental" (Walls Ramírez, 2020:50).

Dentro de una definición menos antropológica, pero siguiendo la vinculación *comunicación-cultura*; Oliveira y Capriotti (2013) sostienen que la comunicación

institucional es la gestión constante y coherente de las comunicaciones internas y externas con el objeto de mejorar la reputación y administrar las relaciones. Esta es fundamental dentro de las instituciones culturales porque contribuye a la gestión de las relaciones con sus públicos.

La mercadotecnia o *marketing* es definida por la Asociación Americana de Mercadotecnia (2019) como aquellas actividades, instituciones y procesos que crean, comunican, desarrollan e intercambian ofertas de valor para los clientes, los socios y la sociedad en general. Además, Liu (2017:3) hace la distinción de que el *marketing* consiste en "las actividades y procesos de creación de valor que facilitan el intercambio de ofertas dentro del ámbito de los negocios y benefician a la sociedad en general". El *marketing*, entonces, es una práctica alineada a la estrategia de comunicación, pero más orientada hacia el negocio.

Creemos necesario explicar algunas herramientas de la comunicación y el *marketing* que resultan relevantes para contextualizar esta investigación ya que son usadas por algunos museos. Una de ellas es el *community management* o gestión de comunidades, el cual se usa específicamente para redes sociales. El Diccionario de Cambridge lo define como un trabajo en el que la persona que lo realiza se asegura de que una marca, un producto o una empresa tiene una imagen positiva y una buena relación en redes sociales con sus clientes/seguidores.

Otras dos herramientas que son importantes mencionar son la publicidad digital y el *email marketing*. La primera hace referencia a toda forma de comunicación publicitaria que utiliza plataformas y canales digitales para promocionar productos y servicios, según Lavandeira Rojo (2014). Según la autora, a diferencia de la publicidad tradicional, la publicidad digital permite una segmentación precisa e interacción constante con el usuario, así como una medición efectiva en tiempo real y una gran diversidad de formatos. El *email marketing*, dentro de las estrategias de publicidad digital, es definido por Liam Bawn y Pratap Deb Nath (2014) como el envío de mensajes comerciales

utilizando el email como canal. Para ello, hay una serie de requisitos necesarios: contar con los emails de los usuarios y tener su permiso para mandarles dichos comunicados.

Finalmente, queremos aclarar los conceptos de "orgánico" y "pago" cuando hablamos de contenido digital como pueden ser publicaciones para redes sociales o notas de prensa para medios de comunicación *online*, por ejemplo. Según Kruschinski y sus colaboradores (2022), el contenido orgánico es aquel que se publica sin costo monetario para el individuo o la empresa, los cuales controlan en dónde y cuándo se publica. En general, este contenido se sube a las plataformas propias como puede ser el perfil de Instagram de la institución en cuestión, aunque, también puede ser contenido que se comparta en plataformas ajenas como una nota de prensa en un diario en línea. El contenido pago, por otro lado, es aquel que se paga por la institución interesada. Se trata de un formato de publicidad para la misma y puede crearse y difundirse en redes sociales, plataformas de búsqueda (como Google) o medios digitales de comunicación.

A veces es difícil reconciliar la mercadotecnia, con su orientación al negocio, con las dinámicas de una institución orientada a la cultural. Sellas y Colomer (2009) señalan que los sectores de la cultura y de la mercadotecnia, históricamente, nunca se han llevado bien. Según los autores: "El sector de la cultura ha rehusado tradicionalmente el *marketing*, ya que siempre lo ha considerado un factor de banalización de la práctica cultural" (Sellas y Colomer, 2009:20). Esto ha hecho que la colaboración entre ambos ámbitos haya sido difícil. Sin embargo, hay muchas estrategias del *marketing* que se pueden utilizar para beneficio de los museos. Deakin (2021) asegura que el primero proporciona herramientas que permiten analizar mejor el comportamiento de los públicos y el del propio museo con respecto a su estrategia de promoción, específicamente, *online*. Esto puede ser fundamental para una institución cultural logre encontrar a los públicos que desea.

Es importante tener un equipo profesional propio dedicado específicamente a la comunicación y al *marketing*. En 2019 se hizo un estudio sobre 34 espacios culturales de Bolivia para detectar problemas en común dirigido por la investigadora Gabriela Gemio Zumaran (2021). La investigadora advirtió que los trabajadores de estas instituciones compartían una principal preocupación sobre la baja asistencia de los públicos a los eventos organizados. Aquí se detectó que la mayoría de los espacios no contaba con personal dedicado exclusivamente a la comunicación y promoción de las actividades. La creación de nuevos espacios digitales (página web, redes sociales) permitió que se armara una comunidad y abrió un canal de diálogo entre las instituciones y su público.

Deakin (2023) afirma que la comunicación y el *marketing* permiten desarrollar una estrategia digital que logre la fidelización del público habitual y la captación de nuevos públicos. Según Aramburu y González (2021), es cierto que, con la digitalización, surgen interrogantes que giran en torno a la idea de autenticidad de la obra, pero este concepto viene de una construcción social que, en innumerables ejemplos a lo largo de los años, siempre atraviesa tres etapas: crítica, aceptación y naturalización. En palabras de Gemio Zumaran (2021:20): "las audiencias se conquistan y las comunidades se construyen".

Como señala Deakin (2023), durante la pandemia causada por el COVID-19, muchos museos se vieron obligados a digitalizarse porque el contenido en línea se volvió una herramienta vital para mantener la conexión con los públicos. Los visitantes se convirtieron en usuarios y los usuarios en visitantes virtuales. Así, las organizaciones culturales consiguieron atraer a públicos que no eran habituales antes de la pandemia. No sólo eso, sino que, como enfatiza Castellanos (2021), también se logró mantener la fidelidad de los que eran visitantes asiduos en el pasado.

A continuación, veremos algunos ejemplos de estrategias de comunicación y de *marketing* que profesionales del sector recomiendan para estas instituciones culturales.

2.3. Estrategias de comunicación y mercadotecnia en los museos: desafíos y oportunidades

Una de las estrategias básicas a la hora de plantear un plan de comunicación y mercadotecnia, según Richardson (2024), es la gestión de marca o *branding*, ya que apuntala todo lo que el museo hace y ayuda a definir la experiencia del visitante de principio a fin. Coates (2024) define a la marca o "*brand*" como la forma en la que las instituciones comunican al público quiénes son y termina siendo la forma en la que las personas las ven y las reconocen. Según el autor, cuando una estrategia de *branding* funciona, puede traer más visitantes, crear cierta expectativa y generar más publicidad.

Uno de los desafíos principales que plantea Richardson (2024) es que, cuando hay múltiples audiencias y diferentes eventos y exposiciones, es fácil que la marca institucional (*brand*) pierda su consistencia. El autor subraya que esto se debe a que, muchas veces, los diferentes departamentos involucrados quieren poner su propia marca en sus actividades, es decir, quieren darle su propia impronta y que esos hitos significativos para ellos tengan algunas características propias. Sin embargo, esto puede llevar a que haya demasiados puntos de vista y voces hablando desde el museo a su público.

También entra dentro de una buena estrategia de comunicación el contenido y el tono de la cartelería del museo. Según Faherty (2024), una buena cartelería embarca al lector en un viaje revelador provocando reacciones que duran en el tiempo. La autora destaca que la cartelería debería anticipar y responder las preguntas no hechas de los visitantes y, al mismo tiempo, formar conexiones emocionales. Para ello, deben usar un lenguaje que le sea familiar a quien las lee. Es importante que los museos tengan en claro que, a veces, las personas valoran más la historia detrás de un objeto, y la habilidad de compartir dicha historia, que el objeto mismo. Faherty (2024) destaca que el desafío y la razón por la que es importante tener en cuenta todo esto es que muchos visitantes no leen los carteles.

Según Faherty (2023), podemos pensar los museos como lugares que recogen y comparten experiencias humanas, como espacios en los cuales desarrollar la empatía y un medio de cohesión social; en otras palabras, como narradores de historias que alguien decidió que merecían ser contadas de generación a generación. El autor también hace hincapié en que las historias nos ayudan a interpretar lo que sucede en el mundo y tienen el poder de ayudar a ciertas instituciones a generar cambios en la sociedad. Muchas veces resulta difícil encontrar las historias adecuadas para contar. Siguiendo las ideas del autor, los museos deben, primero, saber quiénes son como institución, qué le importa a su audiencia y qué quieren conseguir de sus historias.

En base a las experiencias y a las investigaciones llevadas a cabo por Middleton (2023), para despertar la curiosidad, empezar conversaciones y permitirles a los visitantes seguir sus intereses, una estrategia puede ser crear experiencias lúdicas en el museo. Según la autora, hoy en día los diseñadores de exhibiciones se están cuestionando las formas en las que históricamente se cree que debemos aprender y están incorporando estrategias lúdicas como la inmersión, las experiencias sensoriales y las interacciones sociales. La autora sostiene que, a medida que vayamos incorporando experiencias lúdicas de aprendizaje, cada vez más visitantes se sentirán bienvenidos.

Personalizar la experiencia de los visitantes puede tener excelentes resultados, según Deakin (2024). Thanos Kokkiniotis, CEO y Director de Producto de Smartify, destaca que los tours personalizados tienen una tasa de finalización que llama la atención. El autor menciona que Smartify es una aplicación mundialmente reconocida en el sector de las artes y patrimonio por sus innovaciones tecnológicas y tiene el objetivo de permitir que los visitantes se conecten con el arte y la cultura en sus propios términos. Recientemente, Smartify ha estado experimentando con Inteligencia Artificial (IA). Sin embargo, como menciona el autor, estos procesos suelen ser lentos y costosos (tardaron 18 meses en desarrollar la tecnología de IA y el modelo de aprendizaje necesario).

Deakin (2023) menciona que tener exhibiciones *online* permite sumar un espacio adicional al museo. El autor indica que es interesante explorar esta posibilidad porque se puede alcanzar nuevos públicos y, también, extender la vida de las exhibiciones físicas. Además, otra característica que nombra el autor es que el formato *online* permite que las exhibiciones se organicen y se “monten” y “desmonten” rápidamente por lo que es más fácil estar en consonancia con los temas de actualidad. Otra ventaja de las exhibiciones *online* que se destaca en su texto es que permiten tener mediciones respecto del uso que los visitantes hacen de la plataforma, los *rankings* de buscadores, los resultados de Google, etc.

Por otro lado, Deakin (2023) también menciona que uno de los problemas que puede conllevar la incursión en las exhibiciones digitales es que se requiere de tiempo de prueba y error durante el cual el museo va viendo qué le funciona a él y a su audiencia y qué no. Además, el autor destaca que hay que tener siempre en cuenta que sigue siendo una exhibición para que así no se pierda de vista el hecho de que el foco debe estar puesto en la audiencia y que debe mantenerse el nivel de calidad.

Otra estrategia que resulta interesante destacar es la de buscar alianzas y colaboraciones. Robert Stein (III CIMED, 2023) destaca que un aspecto muy positivo del sector cultural es que se presta a la colaboración, en vez de a la competencia. Un ejemplo es el FAN Lab mencionado anteriormente, un laboratorio de audiencias que permitió un acercamiento a la creación de públicos para 34 espacios culturales de Bolivia (Gemio Zumaran, 2021). El FAN Lab unificó la oferta de todas estas instituciones en diferentes espacios digitales (página web, redes sociales) permitiendo así la creación de una comunidad.

Algunos museos han realizado campañas de marketing exitosas junto a distintos tipos de *influencers* (personas influyentes) de redes sociales. En el artículo *How Museums Can Work With Social Media Influencers?* (2023) se menciona que el *marketing* de *influencers* permite llevar un mensaje a un mercado específico que, además, confía en esa persona. Es por eso por lo que se debe buscar a la persona

que tenga la mejor relación de confianza con el público que es objetivo del museo.

También resulta pertinente mencionar cómo instituciones culturales como los museos pueden aliarse con otros sectores como el turismo. Según algunos autores, como Deng y sus colaboradores (2023), las entidades que trabajan en el turismo cultural deberían prestar más atención a los usuarios *online* y sus experiencias en museos ya que son un gran atractivo para el turista y puede incrementar su flujo hacia la región.

A la hora de trabajar en colaboración con otros, es muy importante saber cómo se van a medir esas estrategias y qué beneficios tendrán ambas partes. A veces, el beneficio que quiere la otra parte es monetario; pero, otras veces, no lo es porque puede haber un intercambio de acciones que incrementen el rango de audiencia para ambas partes, según lo que se menciona en el texto *How Museums Can Work With Social Media Influencers?* (2023).

Finalmente, es importante remarcar que, con un buen análisis del mercado y los consumos de nuestros públicos, podemos hacer la diferencia. Un ejemplo de ello es el caso de Tom Windross, Director de Contenidos del *Victoria and Albert Museum* de Londres. En el III CIMED (2023), Windross fue uno de los expositores y contó cómo, en este museo, detectaron que había un público interesado en el ASMR, *Autonomous Sensory Meridian Response* o Respuesta Sensorial Meridiana Autónoma, usado en los vídeos que subían a YouTube. Fue entonces cuando empezaron a crear contenido específico para este público¹.

Con la ayuda de Internet y su contenido audiovisual, pudieron compartir con su audiencia elementos y procesos que no podían mostrar presencialmente en el museo, por ejemplo, cómo se reparan telas delicadas o el desarmado de una armadura histórica. Además, encontraron resultados inesperados como, por

¹ Ejemplo:

https://www.youtube.com/watch?v=O309CWuNIZo&ab_channel=VictoriaandAlbertMuseum

ejemplo, ayudar a gente con ansiedad y depresión, quienes luego les daban las gracias en los comentarios de sus vídeos en YouTube.

3. Material y métodos de la investigación

La investigación que se llevó a cabo tiene tres etapas: una pequeña encuesta o “pulsómetro” hecha a diferentes directores y profesionales de la comunicación en museos de Latinoamérica y Europa en un encuentro organizado por la Red de Museos y Estrategias Digitales (REMEDI); una encuesta a una menor cantidad de personas con esos mismos cargos, pero pertenecientes a museos de Argentina y España; y, finalmente, una entrevista realizada a profesionales de cuatro museos: dos de la Comunidad Valenciana y dos de la Ciudad de Buenos Aires, escogidos específicamente por tener ciertas características sobre las que hablaremos más adelante.

En enfoque metodológico de esta investigación fue diseñado de forma que tuviéramos un primer acercamiento a la opinión de personas que trabajen en el área de comunicación de museos de diversos países para tener un amplio abanico de puntos de vista y, luego, ir acotando la muestra para investigar en mayor profundidad los temas de interés.

3.1. Pulsómetro: primer sondeo sobre estrategias comunicacionales con bajo presupuesto

3.1.1. Instrumentos y procedimiento

El 13 de marzo de 2024 se celebró el encuentro “Hacer mucho con poco: gestión de presupuestos, herramientas tecnológicas y estrategias digitales en museos” de REMEDI, donde fueron invitados a exponer cuatro profesionales de la comunicación pertenecientes a museos de América Latina. Los cuatro participantes fueron Florencia Croizet, coordinadora del desarrollo institucional del Museo Evita (Argentina); Salma Gómez Ibarra, responsable de redes sociales y del programa de visitas guiadas del Jardín Botánico IB-UNAM (México); Guadalupe Requena, directora institucional del Museo de Arte Latinoamericano

de Buenos Aires o MALBA (Argentina); y Luis Marcelo Mendes, consultor especialista de *branding* y comunicación en museos (Brasil).

Esta encuesta se hizo a través de Google Forms y se presentó en el encuentro de REMED a través de un QR creado con QR Code Generator². Las preguntas que se hicieron son tres:

- En una estrategia de comunicación, es peligroso dejar de asignar presupuesto para:
 - Publicidad digital
 - Invertir en nuevas tecnologías
 - Colaboraciones y actividades
- Si hoy obtuviera un mayor presupuesto, ¿en qué invertiría primero?
 - Más tecnología
 - Más recursos humanos
 - Más capacitación
 - Más publicidad
- ¿Qué es lo primero que buscaría en un equipo de comunicación que tuviera que trabajar con un bajo presupuesto? (puede elegir hasta dos opciones)
 - Creatividad e innovación
 - Efectividad
 - Roles bien definidos
 - Rapidez

La encuesta se compartió al principio del encuentro, dándole a los asistentes unos 3 minutos para completarla. Una vez pasado ese tiempo, se compartieron los resultados, los cuales sirvieron de disparador para tratar diferentes temas (estos se desarrollarán más adelante).

² <https://es.qr-code-generator.com/>

3.1.2. Participantes

País de procedencia

45 respuestas

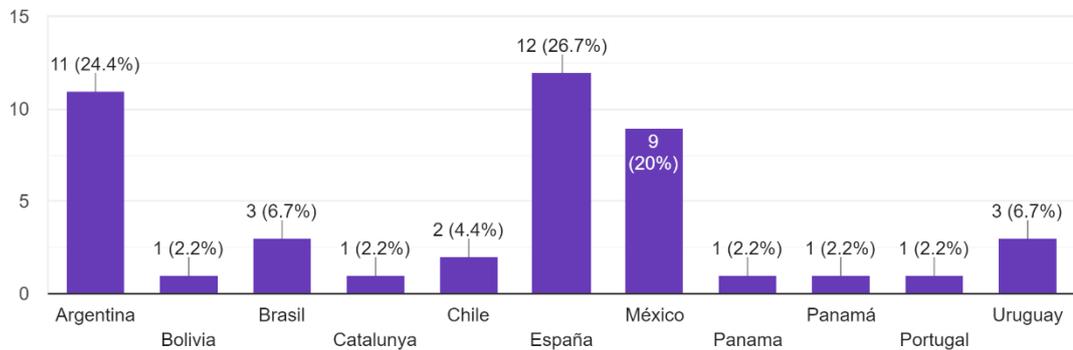


Gráfico 1: País de procedencia de asistentes del encuentro. Fuente: Encuesta del encuentro *Hacer mucho con poco: gestión de presupuestos, herramientas tecnológicas y estrategias digitales en museos* de REMED (2024) (elaboración propia).

Como podemos observar en el *Gráfico 1*, la mayoría de los encuestados procedían de Argentina (11 personas) y España (13). El resto eran de México (9), Brasil (3), Uruguay (3), Chile (2), Panamá (2), Bolivia (1), Portugal (1). Cabe aclarar que al encuentro se conectaron más de cien personas, pero fueron 45 las que contestaron la encuesta que se compartió.

3.2. Encuesta a profesionales de la comunicación y directivos de museos españoles y argentinos

3.2.1. Instrumentos y procedimiento

El siguiente paso de la investigación, consistió en una encuesta más detallada que abarca una mayor complejidad en cuanto a nuestros temas de interés. Estos están relacionados con las características del departamento de comunicación de cada museo (u otras formas de gestión, en caso de que no lo hubiera) de cada museo, su estrategia comunicacional, su perspectiva profesional con relación a algunas de esas herramientas y las estrategias con las que contaron (recomendaciones, desafíos, etc.) y con ejemplos exitosos de otras instituciones a las que admiren.

Un punto importante es que se buscó que las respuestas refirieran al año pasado, 2023, para que se pudiera considerar el año completo al analizar la estrategia comunicacional. Esto nos permitiría tener una visión más completa a la hora de evaluar las formas de trabajo y estrategias utilizadas.

La encuesta se basa en 16 preguntas³: algunas de tipología opción múltiple y otras de respuesta abierta:

1. Por favor, indique en qué museo trabajó durante el período de 2023:
2. ¿Cuál era su cargo?
3. ¿Cuántas personas conformaban el departamento de comunicación del museo?
 - 3 personas o menos
 - Entre 4 y 8 personas
 - Entre 9 y 15 personas
 - Más de 16
 - Otro
4. ¿Con cuáles de los siguientes recursos/características contaba el departamento de comunicación?
 - Departamento de comunicación con roles definidos
 - Presupuesto fijo anual
 - Estrategia comunicacional definida anualmente
 - Agencia externa de comunicación
 - Oficina y equipo tecnológico necesario (a su consideración)
 - Fotógrafo y/o camarógrafa
 - Diseñadora gráfica y/o diseñador audiovisual
 - Redes sociales
 - *Community manager*
 - Página web
 - *Merchandising*/productos de venta al público relacionados con el museo
 - Otro
5. ¿Se trabajó con alguna agencia externa?
 - Sí
 - No
 - Otro
6. En caso de que trabajasen con una agencia externa, ¿qué trabajos realizó?
 - *Community management*
 - Prensa

³ Ver Anexo 1.

- Diseño y/o creación de contenidos
 - Creación y/o mantenimiento de la página web
 - Publicidad digital y/o analógica paga
 - Publicidad orgánica
 - Organización de eventos
 - Otros
7. Por favor, indique qué redes sociales utiliza el museo:
- Meta/Facebook
 - Instagram
 - Tik tok
 - YouTube
 - X/Twitter
 - LinkedIn
 - Pinterest
 - Spotify
 - Otra
8. Por favor, indique qué otras herramientas comunicacionales se usan:
- Prensa (orgánica)
 - Prensa (paga)
 - Publicidad digital paga (Google search, Google display, anuncios en buscadores y páginas webs, etc.)
 - Publicidad paga en redes sociales
 - Colaboración con entidades o figuras de renombre, o *influencers*
 - *Email marketing*
 - Otra
9. Del 1 al 5, ¿qué importancia considera que tuvieron las acciones digitales que se realizaron en el museo (Siendo 1 "nada de importancia" y 5 "de suma importancia")
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
10. Por favor, del siguiente listado indique tres elementos que considere que tienen mayor relevancia a la hora de realizar un buen plan de comunicación:
- Excelente planificación
 - Un inmejorable equipo profesional
 - Un presupuesto generoso
 - Excelente coordinación y trabajo en equipo
 - Gran uso de las redes sociales
 - Colaboraciones y alianzas estratégicas
 - Libertad de acción
 - Buen liderazgo
 - Creatividad e innovación por parte del equipo
 - Otros

11. ¿Podría darnos un aproximado o un rango en el que se encuentre el presupuesto con el que contaba el año pasado el departamento de comunicación? (por favor, aclare la moneda que utilice)
12. ¿Considera que fue suficiente para alcanzar los objetivos?
 - Sí
 - No
 - Otro
13. ¿Qué recomendaciones daría sobre la gestión eficiente de los recursos en la comunicación de museos o centros culturales?
14. ¿Podría narrar brevemente una estrategia exitosa que hayan llevado a cabo (podría ser alguna acción utilizando las herramientas mencionadas en la pregunta 7)?
15. ¿Podría mencionar algún problema o desafío que encontraron desde el departamento de comunicación durante el 2023?
16. ¿Se le ocurre alguna institución cultural que haya hecho un buen trabajo el año pasado desde la comunicación? ¿Podría indicar brevemente por qué?

El proceso que llevó a contactar a los profesionales para pasarles la encuesta y realizar las respectivas entrevistas duró desde principios de abril de 2024 hasta fines de mayo de 2024. Contactamos a 56 profesionales del sector museístico a través de diferentes medios. Algunos contactos se consiguieron gracias al boca a boca y la recomendación, pero, en su gran mayoría, se obtuvieron a través de la red social profesional LinkedIn.

3.2.2. Participantes

La encuesta fue respondida por 22 profesionales que trabajan o trabajaron en el área de comunicación/*marketing* de diferentes museos españoles y argentinos.

Dentro de los museos argentinos se encuentran:

- Buenos Aires Museo
- Fundación Proa
- Museo Nacional Terry
- Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia
- Muse Evita- INIHEP
- Museo del Holocausto de Buenos Aires
- Museo histórico de la Ciudad de Buenos Aires "Cornelio de Saavedra"
- Museo Güemes

Dentro de los museos españoles, respondieron:

- Museo Lázaro Galdiano
- Guggenheim Bilbao
- Museo del Romanticismo
- Museo Universidad de Navarra
- Museu Memorial de l'Exili
- Museo Casa de la Ciencia de Sevilla-CSIC
- Museo Interactivo de la Música Málaga
- Museo Thyssen-Bornemisza
- Fundación Chirivella Soriano
- Museo Helga de Alvear
- L'ETNO, Museu Valencià d'Etnologia
- Museo de Almería
- Museo Art Nouveau y Art Déco - Casa Lis de Salamanca
- Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias

Los cargos de las personas que contestaron la encuesta variaron: desde roles como el de *Community Manager*, pasando por responsables del departamento de comunicación, hasta los directores del museo. En la *Tabla 1* mostramos las respuestas textuales de los 22 encuestados sin aclarar a qué institución pertenece cada uno, para preservar el anonimato de las personas.

Directora
Responsable de Comunicación y Prensa
Administrador de sitio web y community manager
Técnico marketing
Encargada de comunicación
Técnica de Museos
Directora de comunicación y marketing
Historiador i conservador
Gestión Cultural en la Editorial
Responsable de Comunicación
Coordinadora Area digital
Director Ejecutivo
Departamento de educación y de comunicación
Community manager

Responsable de comunicación
Adjunto de dirección.
Técnico Superior de Comunicación y Marketing
Directora
Jefe de Sección de Difusión didáctica y comunicación
A2 Técnico
DIRCOM
Responsable de comunicación

Tabla 1: Respuestas sobre el cargo que ocupan los entrevistados en el museo. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

3.3. Entrevistas a profesionales de la comunicación y directivos de museos de la Ciudad de Buenos Aires y la Comunidad Valenciana

3.3.1. Instrumentos y procedimiento

Asimismo, trabajamos más en profundidad con entrevistas de aproximadamente 10 preguntas que tocan los siguientes temas: características del museo y del departamento de comunicación en concreto, presupuesto, estrategias y tácticas de comunicación, libertad de acción, medición del éxito y ejemplos de estrategias exitosas, desafíos hallados y aprendizajes. Las entrevistas se diseñaron con un guion semiestructurado con preguntas abiertas, lo cual dio la posibilidad de generar un diálogo al entrevistar a cada uno de los cuatro sujetos.

Se personalizó cada entrevista en base a la información con la que ya contábamos respecto de cada museo (ya sea porque habían contestado la encuesta o por la información disponible en Internet); de esta forma buscábamos entender mejor ciertas características de las instituciones y el contexto de cada una. Es por esta razón que todas las entrevistas no tienen el mismo número de preguntas. Las preguntas sobre las que nos basamos en un primer momento se dividen en:

- Datos del museo

¿En qué tipo de museo trabajó el año pasado? ¿Cuál era el tamaño del departamento de comunicación? ¿Cuáles fueron las visitas anuales?

- Estrategias y Tácticas de Comunicación:

¿Podría compartir ejemplos de estrategias de comunicación que hayan sido particularmente exitosas para su organización y que hayan requerido una inversión mínima o nula?

¿Cuál es el uso que hacen de las redes sociales? ¿Con qué objetivo trabajan? (Por ejemplo: generar una comunidad)

- Presupuesto:

Usted señaló en la encuesta, que el rango de presupuesto que manejaron el año pasado es X, ¿en qué medida cree que es un presupuesto adecuado para los objetivos que se propusieron y por qué?

- Medición del Éxito:

¿Cómo evalúan si una estrategia fue exitosa o no?

¿Qué tipo de actividad comunicacional tiene mejor acogida o respuesta?

- Desafíos y Aprendizajes:

¿Cuáles han sido los mayores desafíos al implementar estrategias de comunicación efectivas con ese presupuesto?

- Sobre el Futuro de la Comunicación en el Sector Cultural:

¿Qué consejos darían a las instituciones culturales que están empezando a desarrollar su estrategia de comunicación con un presupuesto limitado?

Por un lado, de los cuatro entrevistados, dos habían contestado ya la encuesta: el Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia y la Fundación Chirivella Soriano, los dos privados. La elección de entrevistar a las dos personas de estos museos se hizo una vez que ya teníamos sus respuestas. Por otro lado, las dos instituciones públicas que seleccionamos son el Centre del Carmen de Cultura Contemporánea (CCCC) y el Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori. A los representantes de estos dos museos se los contactó directamente para realizar las entrevistas. No creímos necesario que también contestaran la encuesta ya que, a través de la entrevista, pudimos obtener toda la información que creíamos importante.

Dos de las entrevistas (las dos de los museos argentinos) se hicieron a través de la plataforma Teams por videollamada: fueron grabadas y transcritas automáticamente con el mismo programa. La entrevistada de la Fundación

Chirivella Soriano no contaba con un ordenador equipado, ni con mucho tiempo por lo que se decidió realizar una entrevista escrita. Finalmente, la entrevista con el representante del CCCC fue a través de videollamada por Whatsapp. Aquí se grabó el audio con un teléfono móvil y se transcribió con la plataforma *Happyscribe*⁴.

3.3.2. Participantes

Como ya se ha dicho, se efectuaron entrevistas a cuatro directivos y profesionales de la comunicación de ciertos museos: un museo público argentino (Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori), un museo privado argentino (Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia), un museo público español (Centre del Carmen de Cultura Contemporánea) y, finalmente, un museo privado español (Fundación Chirivella Soriano). Se buscó distinguir entre museos públicos y privados para tener otra variable para comparar, ya que creemos que este aspecto puede ser relevante a la hora de considerar la utilización del presupuesto, el armado de las estrategias y la libertad de acción.

Los entrevistados son: Jorge Rodríguez Correa, gestor cultural del Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino; Teresa Riccardi, directora del Museo Sívori; Begoña Garzón, directora técnica de la Fundación Chirivella Soriano; y José Luís Pérez Pont, ex director del Centre del Carmen de Cultura Contemporánea. Se tomó la decisión de entrevistar a estas personas por el tipo de museos que estábamos buscando y por la accesibilidad a estos profesionales. Las entrevistas tuvieron lugar entre el 15 de marzo y el 8 de mayo de 2024.

⁴ <https://www.happyscribe.com/>

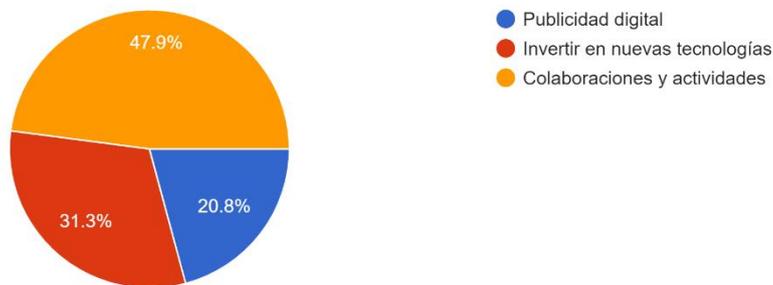
4. Resultados: encuesta y entrevista

4.1. Hacer mucho con poco: primer sondeo sobre estrategias comunicacionales con bajo presupuesto

El "Pulsómetro" respondido por 45 personas al principio del encuentro de REMED sirvió de disparador para comenzar a tratar algunos temas entre los ponentes invitados. Se habló sobre dónde poner el foco en una estrategia de comunicación, la idea de comunidad, cómo adaptarse a la virtualidad, dónde debería posicionar la dirección del museo al equipo de comunicación y viceversa, los públicos y las audiencias, y la planificación. A continuación expondremos los resultados, los cuales serán analizados en más profundidad en el próximo apartado de este trabajo.

Los siguientes gráficos muestran los resultados de la encuesta:

En una estrategia de comunicación, es peligroso dejar de asignar presupuesto para:
48 respuestas



Si hoy obtuviera un mayor presupuesto, ¿en qué invertiría primero?

48 respuestas

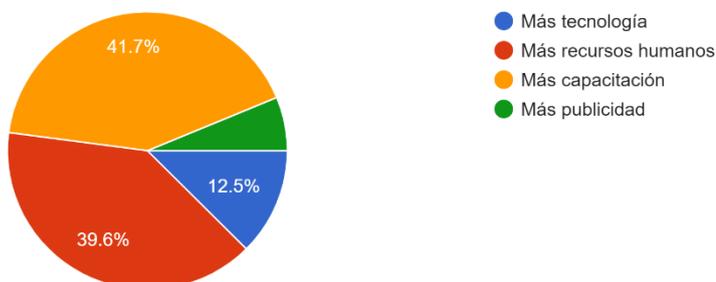


Gráfico 3: En qué invertirían los asistentes del encuentro, si tuvieran un mayor presupuesto. Fuente: Encuesta del encuentro *Hacer mucho con poco: gestión de presupuestos, herramientas tecnológicas y estrategias digitales en museos* de REMED (2024) (elaboración propia).

¿Qué es lo primero que buscaría en un equipo de comunicación que tuviera que trabajar con un bajo presupuesto? (puede elegir hasta dos opciones)

48 respuestas

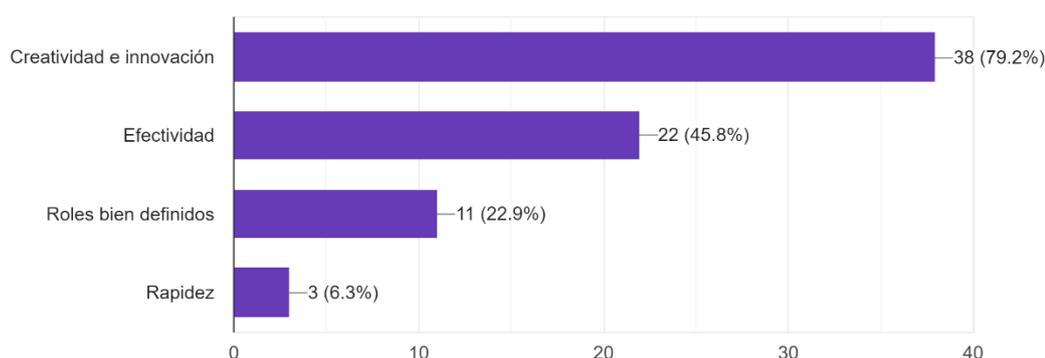


Gráfico 4: Qué características buscarían los asistentes del encuentro en un equipo de comunicación, si tuvieran que trabajar con un bajo presupuesto. Fuente: Encuesta del encuentro *Hacer mucho con poco: gestión de presupuestos, herramientas tecnológicas y estrategias digitales en museos* de REMED (2024) (elaboración propia).

Dentro de una estrategia comunicativa, se le dio más importancia a destinar presupuesto a las colaboraciones y actividades dentro del museo (47,9% de votos), luego a la inversión en nuevas tecnologías (31,3%) y, finalmente, a la publicidad digital (20,8%) (ver *Gráfico 2*). Asimismo, el *Gráfico 3* muestra que, si los encuestados hoy tuvieran más presupuesto, lo destinarían a más capacitación, a más recursos humanos, más tecnología y más publicidad, en ese orden de

prioridades. En este gráfico empezamos a ver que el 80% de lo que se elige entre los encuestados corresponde a cuestiones humanas directas. Finalmente, entre lo primero que buscarían en un equipo de comunicación de un museo que tuviera que trabajar con un bajo presupuesto se encuentra: "creatividad e innovación" con 38 votos, "efectividad" con 22 votos, "roles bien definidos" con 11 votos y "rapidez" con 3 (ver *Gráfico 4*). Con estos resultados vemos una marcada tendencia a darle importancia al equipo humano con el que se trabaja.

Luís Marcelo Mendes comenzó el encuentro señalando que no le sorprendían los resultados ya que lo primero que hay que tener en cuenta a la hora de trabajar en la comunicación de un museo es la gente y la creación de "redes sociales". Florencia Croizet señaló que las alianzas son muy beneficiosas y Guadalupe Requena comentó cómo el museo genera comunidad. También se hizo hincapié en que la estrategia desde lo virtual debía ser, entonces, poder trasladar esa dimensión afectiva a esos canales. Según Salma Gómez Ibarra, los públicos son audiencias y viceversa; y, al final del día, son personas que buscan conectarse con otras, no importa el medio que se analice. Por eso concluyeron que es beneficioso, para crear esta idea de comunidad, mostrar a las personas que están detrás del museo.

Gómez Ibarra también habló sobre cómo, en la actualidad, los museos buscan trabajadores creativos porque hay poco personal, en general. Esto crea situaciones en las que los profesionales que trabajan en estas instituciones deben "resolver" los desafíos que se presenten y no siempre hay una clara división de tareas. Por eso se busca, también, que haya más capacitación para el equipo. De esta forma, pueden maximizar los esfuerzos y se pueden ayudar mejor unos a otros.

Requena comentó que le resulta fundamental que el equipo de comunicación sea parte de la toma de decisiones del museo y que aprendan a hablar el "lenguaje administrativo" y de negocio; es decir, que sean capaces de mirar la estrategia comunicativa desde otros ángulos. Sumado a esto, Croizet mencionó que ella destaca la importancia de la "Efectividad" que recibió 22 votos en el Pulsómetro, pues es fundamental que los profesionales trabajen pensando en los objetivos

del museo. Esto se puede lograr mejor si se cumple lo que indica Requena arriba. Además, luego se trató el tema de la jerarquización en los museos como una barrera que impide reaccionar rápidamente en redes sociales u otros medios.

Otro punto interesante que compartió la directora institucional del MALBA es que el equipo de comunicación debe pensar al museo como un medio de comunicación y, así, definir los criterios de noticiabilidad de este (¿qué se comunica? ¿cuál es la voz propia del museo?, etc.). Esto tiene que estar definido para poder darle una voz apropiada a los procesos internos del museo. Es un idea y vuelta entre los miembros del equipo de comunicación del museo y el resto de los trabajadores.

Finalmente, se discutió el tema de la planificación en la estrategia de comunicación. Se comentó también cómo, muchas veces, en el sector público, es difícil planear a largo plazo por los cambios de enfoque que generan los cambios de gobierno. También se encuentran dificultades a la hora de ajustar y redireccionar las estrategias, ya que la cantidad de trabajo y el poco personal hacen que no haya tiempo para analizar lo que ya se hizo y aprender de la experiencia. Por otro lado, Requena mencionó que prefiere tener planificaciones flexibles que den lugar a la escucha de lo que está pasando con la comunidad: “humanizar al museo en su proceso de escucha”.

4.2. Primer acercamiento a los resultados de la encuesta

La encuesta fue contestada por 22 personas. A continuación, expondremos los resultados obtenidos.

3. ¿Cuántas personas conformaban el departamento de comunicación del museo?

22 respuestas

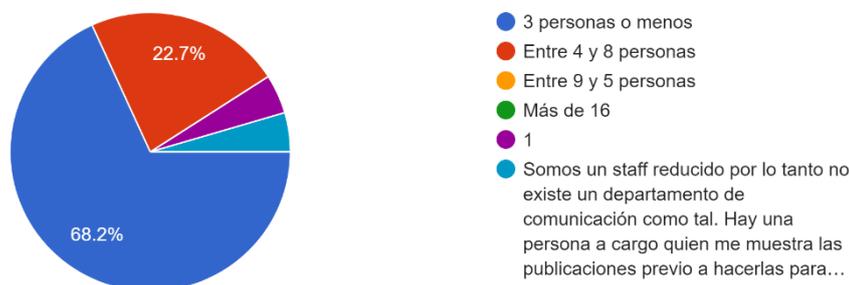


Gráfico 5: Cantidad de personas que conforman el departamento de comunicación del museo. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

Cómo vemos en el *Gráfico 5*, los equipos de comunicación de los museos tienen 8 personas o menos: 2 indicaron que tenían una sola persona, 15 señalaron que eran 3 personas o menos y 5 encuestados respondieron que eran entre 4 y 8 personas. Por lo que vemos, los equipos suelen ser reducidos.

4. ¿Con cuáles de los siguientes recursos/características contaba el departamento de comunicación?

22 respuestas

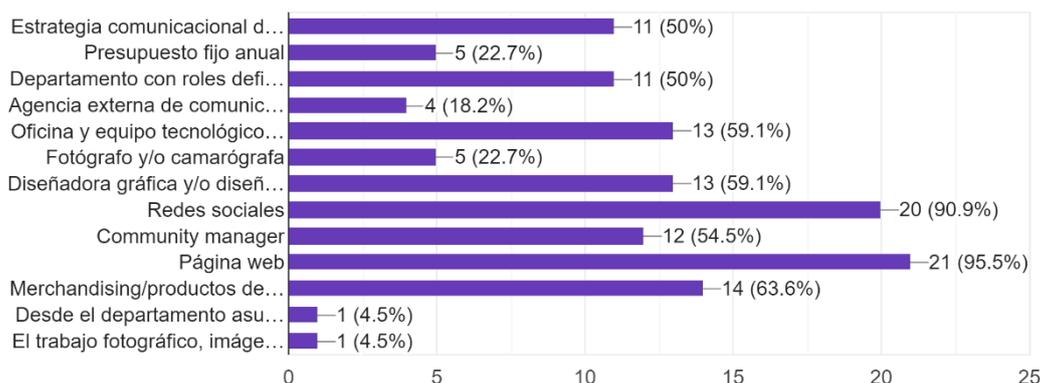


Gráfico 6: Recursos y características con los que contaba el departamento de comunicación de los museos. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

En el *Gráfico 6*, vemos que los museos contaban con ciertas herramientas comunicacionales: página web (95,5%), redes sociales (90,9%), *merchandising*/productos de venta al público relacionados con el museo (63,6%),

diseñadora/o gráfica y/o diseñador/a audiovisual (59,1%), oficina y equipo tecnológico necesario (a su consideración) (59,1%), *Community Manager* (54,5%), estrategia comunicacional definida anualmente (50%), departamento con roles definidos (50%), presupuesto fijo anual (22,7%), fotógrafa/o y/o camarógrafo (22,7%), agencia externa de comunicación (18,2%) y, finalmente, dos personas añadieron una característica cada uno: “desde el departamento asumimos tareas además de fotógrafo, diseño gráfico y edición de vídeos” (4,5%) y “el trabajo fotográfico, imágenes y diseño se realizan con los celulares (móviles) personales” (4,5%).

5. ¿Se trabajó con alguna agencia externa?

22 respuestas

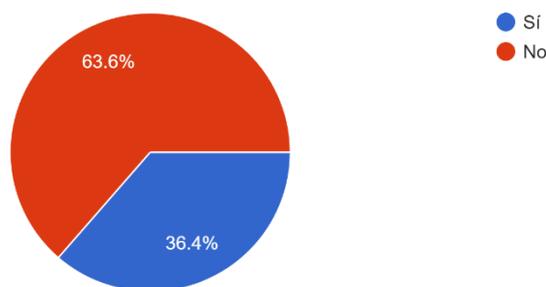


Gráfico 7: Respuestas sobre si se trabajó con una agencia externa desde el museo. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

A pesar de que arriba, sólo un 19% de los encuestados (4 personas) contestaron que contaban con una agencia externa de comunicación, en la siguiente pregunta, un 36,4% (8 personas) contestaron que efectivamente trabajaron con algún tipo de agencia (*Gráfico 7*).

6. En caso de que trabajasen con una agencia externa, ¿qué trabajos realizó?

10 respuestas

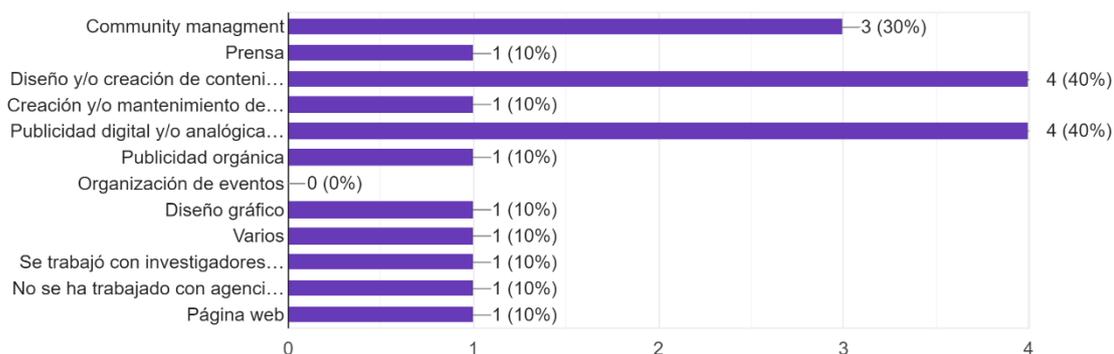


Gráfico 8: Trabajos que realizó la agencia externa. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

En el *Gráfico 8* se muestran los trabajos que realizó la agencia externa para aquellos que contrataron una. Lo que más demanda tuvo es el "Diseño y/o creación de contenidos" y la "Publicidad digital y/o analógica", ambas con 4 votos cada una. Luego, para "Community management" hubo 3 votos.

Finalmente, el resto de las opciones tuvo sólo 1 voto, salvo por la "Organización de eventos" que no obtuvo ninguno. Los trabajos que fueron votados una sola vez son: "Prensa", "Creación y/ mantenimiento de la página web", "Publicidad orgánica"; y, luego, hay opciones agregadas por algunas de las personas encuestadas ("Diseño gráfico", "Varios", "Se trabajó con investigadores para la publicación de piezas editoriales", "No se ha trabajado con agencias externas", "Página web"). Podríamos pensar que se trata de exteriorizar el trabajo lo menos posible y, cuando se hace, es para labores que requieren de cierto conocimiento técnico particular.

7. Por favor, indique qué redes sociales utilizó el museo:

22 respuestas

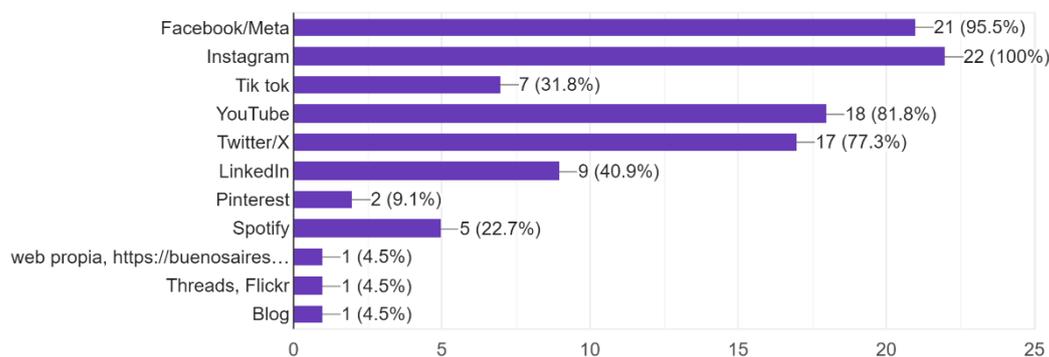


Gráfico 9: Redes sociales que utilizaba el museo. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

De ese 90,9% que contaba con redes sociales, según el *Gráfico 9*: un 100% tiene Instagram, un 95,5% tiene Meta, un 81,8% cuenta con canal de YouTube, un 77,3% respondió que tiene cuenta de X, el 40,9% utiliza LinkedIn, un 31,8% tiene TikTok, un 22,7% tiene cuenta en Spotify, un 9,1% hace uso de Pinterest y tres personas agregaron otras tres opciones en "Otros" (una cada uno). Estas son: "web propia", "Threads, Flickr" y "Blog". Vemos una correlación entre las redes sociales con más usuarios, y aquellas que más se utilizan. La excepción es Tik Tok, aunque se podría teorizar que se utiliza menos por ser una de las más nuevas.

8. Por favor, indique qué otras herramientas comunicacionales se usaron:

22 respuestas

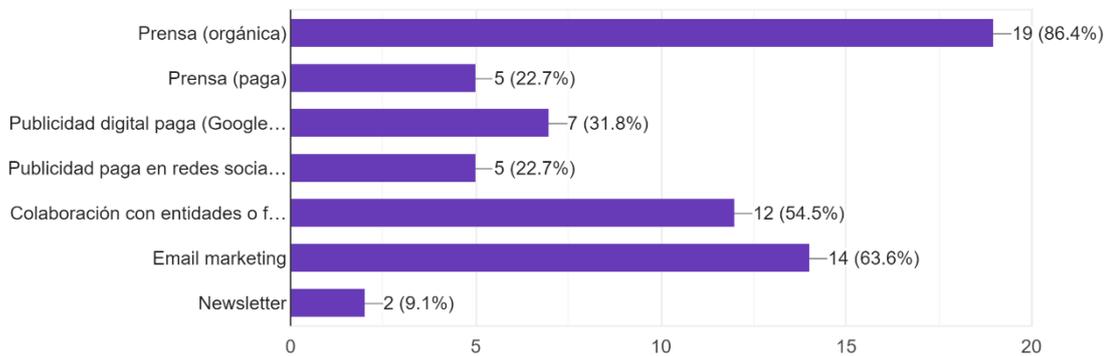


Gráfico 10: Otras herramientas comunicacionales que utilizaba el museo. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

El *Gráfico 10* nos muestra qué otras herramientas comunicacionales usaron los museos durante el año 2023. El uso de prensa (orgánica) fue votado 19 veces; email *marketing*, 14; 12 personas indicaron que colaboraron con entidades o figuras de renombre o *influencers*; 7 personas señalaron que hicieron uso de publicidad digital paga (*Google search*, *Google display*, anuncios en buscadores y páginas webs, etc.); la publicidad paga en redes sociales y el uso de prensa (paga) fueron votados 5 veces, cada uno; y finalmente, 2 personas indicaron que usan *newsletter*.

9. Del 1 al 5, ¿qué importancia considera que tuvieron las acciones digitales que se realizaron en el museo? (Siendo 1 "nada de importancia" y 5 "de suma importancia")

22 respuestas

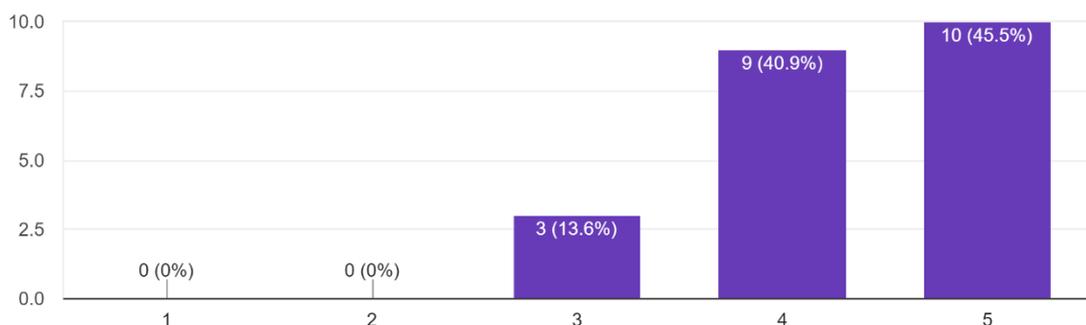


Gráfico 11: Percepción de la importancia que tuvieron las acciones digitales que se realizaron en el museo. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

El *Gráfico 11* muestra cuál fue la percepción de la importancia que tuvieron las acciones digitales que realizó el museo para los encuestados. En una escala del 1 al 5, siendo 1 “nada de importancia” y 5 “de suma importancia”, diez personas votaron “5”, nueve votaron “4” y tres personas votaron “3”. Es decir, todas las personas encuestadas consideran que las acciones digitales del museo tuvieron una importancia media o mayor.

10. Por favor, del siguiente listado indique tres elementos que considere que tienen mayor relevancia a la hora de realizar un buen plan de comunicación:

22 respuestas

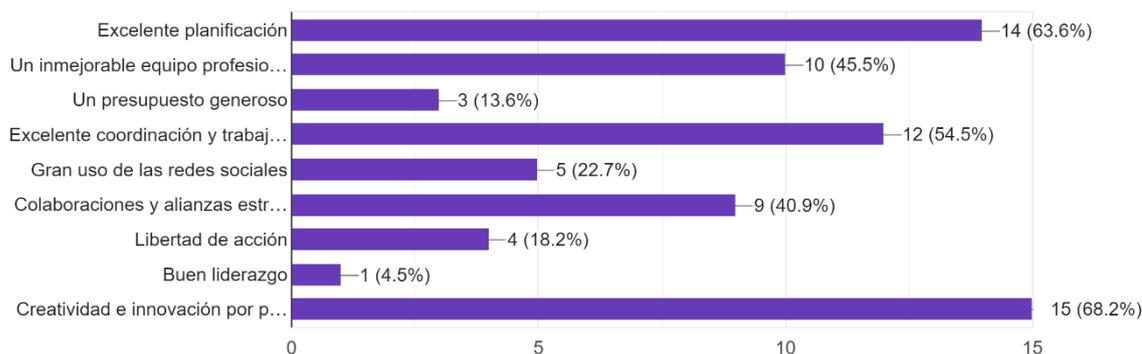


Gráfico 12: Elementos que tienen relevancia para la persona encuestada a la hora de realizar (lo que considera) un buen plan de comunicación. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

Cuando se les pidió que indicaran tres elementos que consideran de mayor relevancia a la hora de realizar un buen plan de comunicación (ver *Gráfico 12*), la respuesta con más votos fue “Creatividad e innovación por parte del equipo” con 15 votos. Seguidamente, con 14 votos, se encuentra “Excelente planificación”. Luego, “Excelente coordinación y trabajo en equipo” y “Un inmejorable equipo profesional”, con 12 y 10 votos respectivamente. “Colaboraciones y alianzas estratégica” obtuvo 9 votos; “Gran uso de las redes sociales”, 5; “Libertad de acción”, 4; “Un presupuesto generoso”, 3 y, finalmente, “Buen liderazgo” fue votado una sola vez. Vemos que el foco está claramente puesto en la capacidad de resolver creativamente los desafíos del museo, con una buena planificación que ordene el trabajo en equipo con los miembros del museo y con otras personas externas a la organización.

También se les pidió a los encuestados si podían indicar con qué presupuesto contaba el departamento de comunicación durante el año 2023. Recibimos 17 respuestas. En la tabla que se encuentra a continuación indicamos las respuestas según la institución que representa cada uno.

Los museos españoles están en rojo y los argentinos, en azul:

Institución	Respuesta
Buenos Aires Museo	no hay presupuesto asignado, es una persona dedicada a este tema dentro de su sueldo estatal
Museo Lázaro Galdiano	300€ (EUR)
Fundación Proa	No sabemos el presupuesto con el que contamos
Museo del Romanticismo	Pertenece a la AGE y nuestros presupuestos son globales del museo. Se asignan en los Presupuestos Generales del Estado
Museo Universidad de Navarra	150.000€ (EUR)
Museu Memorial de l'Exili	12.000€ (EUR)
Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia	20.000.000\$ (ARS)
Museo Casa de la Ciencia de Sevilla-CSIC	8000-10000€ (EUR)
Museo Evita- INIHEP	no podría cuantificarlo pero muy bajo
Museo del Holocausto de Buenos Aires	No lo se
Museo Interactivo de la Música Málaga	NS/NC
Museo histórico de la Ciudad de Buenos Aires "Cornelio de Saavedra"	0\$ (ARS)
Fundación Chirivella Soriano	Lo siento ese dato lo desconozco
Museo Helga de Alvear	15.000€ (EUR)
Museo Güemes	No cuenta con presupuesto dado que no está permitida la pauta publicitaria para los Museos Provinciales
L'ETNO, Museu Valencià d'Etnologia	30.000 - 50.000€ (EUR)
Museo Art Nouveau y Art Déco - Casa Lis de Salamanca	7.000€ (EUR)
Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias	No hay presupuesto

Tabla 2: Respuestas sobre el presupuesto con el que cuenta el departamento de comunicación en cada museo (respuestas textuales). Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

12. ¿Considera que el presupuesto alcanzó para llegar a los objetivos?

22 respuestas

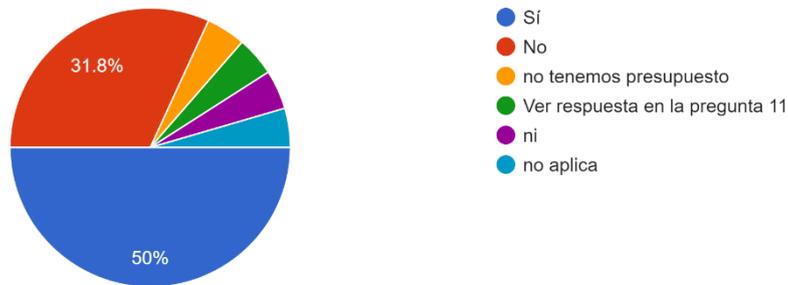


Gráfico 13: Respuestas sobre si el presupuesto del departamento de comunicación de cada museo alcanzó para llegar a los objetivos, según la consideración del encuestado. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

En el *Gráfico 13* volvemos a encontrar 22 respuestas. Aquí inquirimos sobre si el presupuesto del departamento de comunicación de cada museo alcanzó para llegar a los objetivos, según la consideración de cada persona encuestada. El 50% contestó que sí; otro 31,8% respondió que no y cuatro personas agregaron, cada uno, una opción diferente: "no tenemos presupuesto", "ver respuesta en la pregunta 11", "ni" (suponemos que la encuestada quiso decir que ni uno ni otro, es decir, que el presupuesto habrá alcanzado muy justo) y "no aplica".

En cuanto a las preguntas que requerían más desarrollo en sus respuestas, vimos un amplio porcentaje de respuestas. Se hicieron 4 preguntas de libre respuesta y fueron contestadas, en orden, por 18, 20, 17 y 19 personas (ver Anexos 1, 2, 3 y 4). A continuación, haremos un primer resumen de los temas que tocaron los encuestados en la respuesta a cada pregunta.

La primera preguntaba qué recomendación daría el encuestado para lograr una gestión eficiente de recursos en la comunicación de museos o instituciones

culturales, en general (Anexo 1). De las 18 respuestas, se recopilaron distintas recomendaciones que agrupamos en tres grupos principales.

- En relación con la actualidad: contar con tecnología actualizada para ofrecer contenidos de calidad, atender a las tendencias de actualidad sin banalizar, innovar.
- En relación con la cooperación: tener una buena organización interna y trabajar en conjunto con todo el museo, generar alianzas externas.
- En relación con el plan de comunicación: definir estrategias a mediano y largo plazo, identificar públicos objetivos y mejores canales, tener un plan flexible a las contingencias, ser creativos, asegurar una continuidad y constancia en la comunicación en redes sociales.

En cuanto a estrategias exitosas (ver Anexo 2), 20 personas respondieron narrando diferentes escenarios y su aprendizaje desde el museo. Varios nos contaron casos específicos que ejemplifican formas de mejorar diferentes estrategias comunicaciones. En estas respuestas, se tocaron los siguientes puntos estratégicos de un plan de comunicación:

- Los canales utilizados,
- El contenido,
- Las alianzas y cooperación con otras instituciones,
- La integración del contexto del museo,
- La capacidad de adaptarse a los cambios,
- El trabajo en equipo,
- El conocimiento del público objetivo, y
- La búsqueda de la generación de comunidad.

Cuando se les preguntó respecto de algún problema o desafío que hubieran encontrado desde el departamento de comunicación en el año 2023 (Anexo 3),

hubo 17 respuestas. Se narraron brevemente algunos desafíos y formas de resolverlos. Las respuestas nos dieron los siguientes desafíos:

- La abundancia informativa o “ruido”,
- La falta de recursos (monetarios, humanos, temporales),
- La falta de concreción del alcance deseado,
- Las polémicas que generan algunos temas de actualidad,
- El cuidado que se debe tener a la hora de posicionarse o comunicar, y
- La descoordinación con colaboradores internos y externos.

Sin embargo, también se mencionaron formas en las que se trabajó para resolverlos. Para destacarse entre tanto ruido informativo, se hizo hincapié en que el museo puede hacerse visible con “la personalidad y el espíritu que tiene”. Ante la falta de recursos, se hizo hincapié en hacer uso de la improvisación y la creatividad. Finalmente, se habló de estar atentos a los acontecimientos y practicar cierta sensibilidad social para poder reaccionar cuando surgen nuevos temas que afecten al público del museo.

En la última pregunta de desarrollo libre se les pidió sugerir alguna institución cultural que hubiera hecho, el año pasado, un buen trabajo desde la comunicación y también se les solicitó una breve justificación de su respuesta (para ver las respuestas completas ir al Anexo 4). Dentro de las 19 respuestas, se mencionaron 11 museos, a los “Museos Estatales” españoles en general, a la ONU Mujeres, al Congreso Judío Latinoamericano. La siguiente tabla (2) muestra todas las instituciones que se nombraron, el número de menciones y las características que se destacaron de cada una.

Instituciones mencionadas	Cantidad de menciones	Características destacadas
Whitney Museum	1	Estilo de redacción en RR. SS. interesante, relajado e informal. Es cercano al público.
Manzana de las Luces	1	Identidad visual generada en RR. SS., a través de elementos gráficos y herramientas claves del canal.
Museos Estatales españoles	1	Esfuerzo realizado con iniciativas como #LosMuseosQuedan
Museo del Prado	5	Contenidos interesantes en RR. SS. (especialmente Tik Tok) para personas jóvenes.
Museu Nacional d'Art de Catalunya	1	Buen equipo de profesionales y buen uso de cápsulas informativas del museo utilizando como narradores a sus especialistas y comisarios.
Tecnópolis	1	Comunicación excelente a través de RR. SS. de su gran abanico de propuestas.
Museo Metropolitano de Arte de Nueva York	1	NC
C.A.C. Málaga	1	Organización de gran cantidad de eventos y actividades. Hacen muchas publicaciones para promocionarlas.
ONU Mujeres	1	Consistencia y publicaciones simples de temas complejos.
Congreso Judío Latinoamericano	1	Buen equipo de trabajo y propuestas y actividades de difusión innovadoras.
Museo Nacional Thyssen-Bornemisza	1	Campañas cercanas y humanas para todos los públicos. Instauración de un lema que ayuda a acercar una colección privada a un público general.
MALBA	1	Equipo de profesionales capacitado y adecuado para sus roles.
CCCC	1	NC

Rijksmuseum	1	Capacidad para crear y difundir contenidos de valor que llegan al público.
Museo Arqueológico Nacional de España	1	Sus emisiones de vídeos en directo y la VITRINA CERO (espacio de exposición destinado a mostrar piezas y temas que complementan la exposición permanente).

Tabla 3: Instituciones culturales que realizaron un buen trabajo comunicativo, según los encuestados. Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

4.3. Ahondando en la cuestión

Las entrevistas realizadas giran en torno a los siguientes temas: características del museo y del departamento de comunicación específicamente, estrategias y tácticas de comunicación, libertad de acción, medición del éxito y ejemplos de estrategias exitosas, además de desafíos encontrados y los aprendizajes realizados.

Museos	Gestión	Tipo de Museo	Año de inauguración	Visitan-tes en 2023	Presupuesto
Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori	Pública (municipal - CABA)	Museo de artes plásticas (colección de fines del s. XIX-XXI) y textil	1938	NC	No tienen presupuesto específico asignado.
Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia	Privada	Museos históricos (editorial, artes plásticas, fotografía, maquetas, vestimenta, etc.). Son 4 museos.	1995	150.000	\$20.000.000 (ARS) para el Museo Marítimo y el Museo del Presidio
Centre del Carmen de Cultura Contemporánea	Pública (autonómica - Generalitat Valenciana)	Centro cultural con amplia oferta artística	Construcción: 1281 CCCC: 2011 aproximadamente	400.000 aproximadamente	€7.000.000 aprox.
Fundación Chirivella Soriano	Privada	Museo de arte contemporáneo español (artes plásticas, fotografía)	2005	Más de 10.000	No tienen presupuesto asignado. Depende de las necesidades que van surgiendo

Tabla 4: Características de los museos (durante 2023) a los que pertenecen las personas entrevistadas (Gestión, Tipo de Museo, Personas que trabajan en la comunicación, Visitantes, Presupuesto). Fuente: Entrevistas a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos (elaboración propia).

La tabla 3 muestra el tipo de gestión (público o privado) de los museos en los que trabajan las cuatro personas entrevistadas. Además, se expone brevemente el tipo de museo y la oferta de cada uno la cual, en síntesis, consiste en: un museo de artes plásticas, uno histórico, un centro cultural y un museo de arte contemporáneo. También se menciona la cantidad de personas que trabajan en comunicación en cada uno, los visitantes que recibieron en 2023 y, finalmente, el presupuesto que manejaron en ese mismo año.

4.3.1. El Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori

El Museo Sívori de la Ciudad de Buenos Aires es un museo de arte argentino con obras de artes plásticas que van desde fines del siglo XIX hasta la actualidad. La incorporación de artistas a la selección se realiza a través de donaciones o premios específicos. Es decir, que se trata de un museo que abarca un estilo moderno y contemporáneo; aunque cada vez amplía más su oferta respecto del segundo estilo. Durante el año 2023, el museo recibió 70.445 visitas (Dirección General de Estadística y Censos, 2023).

Si analizamos la libertad de acción que tiene cada museo para proponer y desarrollar diferentes estrategias comunicativas, se observa que el museo Sívori tiene algunas restricciones. Un ejemplo de esto es que su página web es una página de destino dentro de la página web del gobierno de la ciudad de Buenos Aires. Deben seguir un lineamiento en cuanto al diseño y el contenido que exponen allí. Más aún, toda estrategia comunicacional que quieran realizar, en general, debe ser aprobada por la Dirección General encargada de la comunicación y Teresa Riccardi, directora del museo, menciona que “siempre hay medio una pelea porque tenemos nuestra identidad y después hay que negociar con la idea del gobierno”. También menciona que esta “pelea” se debe a que quieren distanciarse de la forma en la que se trabaja con otros museos de CABA

que tienen temáticas muy diferentes porque el hecho es que actualmente están todos “medio englobados” bajo una misma mirada.

Cuando se le preguntó a la entrevistada sobre el presupuesto que manejan, esta expuso que no tienen un presupuesto específicamente asignado, ya que dependen de lo que le asigna Hacienda al Ministerio de Cultura, este, a su vez, a la Dirección General de Museos de CABA y esta, al museo. Tienen, además, cierto monto que proviene de la Asociación Amigos del museo, mecenazgos y patrocinios. Se mencionó que este año (2024) cuentan con seis cajas chicas de “cientos de dólares, más o menos” sumado a 1.000.000 \$ ARS para invertir en producción hasta mitad de año, pero, debido a la inflación que hay en el país, esta es una suma que no llega a cubrir la inversión que les gustaría hacer.

Hay tres personas que trabajan en la comunicación del museo: cuentan con una diseñadora de la página *web*, una persona encargada de redes sociales y un diseñador audiovisual. Sobre las temáticas que el Museo Sívori utiliza en sus comunicaciones, encontramos la vida y obra de diferentes artistas, efemérides, la historia de las colecciones que tienen y la historia o características de obras puntuales. Cada temática que se trata está en una agenda en común que tienen con todos los demás museos de la ciudad de Buenos Aires y algunos temas se trabajan en conjunto con otros museos. Los canales que más se utilizan en el museo son la página web e Instagram. También tienen otras RR.SS., como Twitter y Facebook, aunque Riccardi mencionara que no son herramientas “muy convocante[s] en términos de comunidad”.



Ilustración 1: Imagen de la exposición Mariette Lydis (s.f.). Transicionar lo surreal. Fuente: página web del museo. <https://buenosaires.gob.ar/museos/museo-sivori/mariette-lydis-transicionar-lo-surreal>

Un ejemplo que dio la entrevistada del Museo Sívori sobre un proyecto que hubieran llevado a cabo mediante una exitosa campaña de comunicación fue una muestra llamada "Mariette Lydis. Transicionar lo surreal"⁵. La preparación para esta muestra, que duró un poco más de tres meses, se inició dos años antes. Comenzaron por realizar una capacitación interna en el museo, ya que se iba a trabajar con la comunidad LGTBIQ+ y había temas específicos que no sabían cómo tratar. El proyecto permitió también crear alianzas con colegios para personas trans, las cuales luego realizaban las visitas guiadas por el museo o con otros colegios para tratar temas educativos relacionados con la sexualidad. Además, la artista y la obra seleccionada hicieron posible unir dos tipos de públicos muy diferentes: la comunidad LGTBIQ+ y señoras de clase social alta. Estos resultados no fueron coincidencia ya que el Museo trabajó activamente por atraer nuevos públicos (comunidad LGTBIQ+) y por crear espacios en los que conversen personas de distintos perfiles.

⁵ <https://buenosaires.gob.ar/museos/museo-sivori/mariette-lydis-transicionar-lo-surreal>



Ilustración 2: Imagen del Museo Sívori (s.f.). Fuente: página web del museo.
<https://buenosaires.gob.ar/parquetresdefebrero/museo-sivori>

Un desafío del Museo Sívori es su accesibilidad porque se encuentra dentro de un parque que, luego de la pandemia del COVID-19, quedó cerrado al acceso automovilístico. El museo, al no estar señalizado y al no ser posible acceder a él con un automóvil, quedó bastante aislado e inaccesible para algunas personas con diferentes discapacidades (hay que caminar 200 metros aproximadamente). Sin embargo, este aislamiento también es utilizado a su favor como imagen de marca: el Sívori, al estar rodeado de verde, tiene "la magia de la isla", en palabras de la entrevistada. Esta fama, sumada a que el año pasado abrieron un restaurante, le permite al museo crear mejor su oferta como una experiencia más amplia, "todo un combito".

El Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori enfrenta restricciones presupuestarias y estructurales, pero ha logrado destacarse mediante estrategias de comunicación adaptativas y una oferta cultural diversa. La exitosa campaña de la muestra "Mariette Lydis. Transicionar lo surreal" y el uso de su entorno natural

como parte de su marca demuestran su capacidad para atraer y diversificar su público, a pesar de los desafíos de accesibilidad y dependencia gubernamental.

4.3.2. El Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia

El Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia es, en realidad, cuatro museos (Museo Marítimo de Ushuaia, Museo del Presidio de Ushuaia, Museo Antártico de Ushuaia y Museo de Arte Marino de Ushuaia) los cuales se articulan bajo una misma dirección y funcionan en un mismo edificio: el Ex Presidio de Ushuaia, “el famoso Presidio del Fin del Mundo”, en palabras de Jorge Rodríguez Correa (gestor cultural del museo), y se trata de un lugar “de paso obligado” para aquellos que visitan la ciudad más austral del mundo o la Antártida. Es interesante destacar que el museo recibió ciento cincuenta mil visitantes en el año 2023. El Museo Marítimo es, además, una editorial de libros que versan sobre temas relacionados con la Antártida, Tierra del Fuego (Argentina) y las Islas del Atlántico Sur.

Se trata de un museo privado, fundado por Carlos Pedro Vairo, quien lo dirige actualmente. Para proceder con cualquier estrategia comunicacional, estas deben ser aprobadas por el director, Carlos Vairo. Cabe destacar que hay menos de tres personas encargadas de la comunicación del museo. Durante el año 2023, tuvieron un presupuesto de veinte millones de pesos argentinos destinados al Museo Marítimo y al Museo del Presidio, y otros veinte millones para los otros dos museos (administrativamente nucleados dentro de los primeros dos). Los museos no cuentan con ninguna ayuda de parte del gobierno. Tampoco tienen patrocinios, aunque es algo que actualmente se quieren empezar a trabajar. Por ahora, sus ingresos provienen exclusivamente del corte de entradas.

El director del museo está abierto a experimentar con nuevas propuestas. Nuestro entrevistado narra un buen ejemplo de esto: “Hace unos cuatro o cinco años se le permitió a una productora hacer una investigación acerca de posibles fantasmas dentro del Presidio⁶... y esto ha llevado, digamos, a agarrar un público

⁶ <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/tierra-del-fuego-carcel-del-fin-del-nid2414178/>

inesperado". A partir de esto, vemos que el museo acogió a este nuevo público proponiendo visitas especialmente diseñadas para satisfacer sus intereses. Este es el caso de Experiencia Paranormal, una visita guiada, nocturna, de dos horas de duración en las que se realizan distintos tipos de actividades como ser psicofonías, sesiones de Kinect, etc⁷.



Ilustración 3: Imagen del Museo del Presidio (s.f.). Fuente: página web del museo. <https://museomaritimo.com/>

El museo participa en diferentes ferias del libro a lo largo de todo el país, realizando en ellas distintos tipos de colaboraciones. Empezaron en 2019 y no se han detenido, ni siquiera durante la pandemia, ya que muchas ferias se hicieron desde la virtualidad. Su presencia con *stands* en dichas ferias no requiere de una inversión económica porque ofrecen una visita virtual a los museos y un recorrido por sus libros, los cuales no están en ninguna librería del país. Las visitas virtuales les permiten llevar los museos a todos los rincones del país, ya que no son accesibles para muchas personas (a causa de las distancias); así, llegan a diferentes generaciones y, según el entrevistado, tienen la oportunidad de convencer a ciertas personas de que los visiten presencialmente. "Hemos ayudado a dar ese primer paso: a que la gente saque

⁷ <https://museomaritimo.com/actividades-generales/2022/7/15/experiencia-paranormal>

el pasaje, busque estadía y visite el Museo Marítimo”, comenta Rodríguez Correa. Cabe mencionar que paralelamente se realizan convenios con otras editoriales para incrementar la oferta de los libros del museo e “incorporar libros que cuenten de nuestra Patagonia continental”.

No sólo eso, sino que también se logra un trato muy cercano con el público ya que el entrevistado queda en contacto con estas personas que se acercan al *stand* de las ferias y luego, cuando deciden visitar Ushuaia y el museo, le hablan directamente a él. Otra forma en la que se trabaja este trato cercano con el público es limitando el tiempo de respuesta cuando se les contacta a través de alguno de los canales del museo (Facebook, Instagram o Whatsapp): “el objetivo madre es responderles en menos de un minuto”.

Se hace especial énfasis en llevar los museos a dónde se encuentran los más pequeños. Esto lo logran gracias a su itinerancia, cuando participan de las ferias del libro que se celebran en Argentina. A estos eventos acuden diferentes colegios de la zona (visitas que el entrevistado siempre pide) y, así, se les puede hacer el recorrido virtual a las niñas y niños.

Además, los museos cuentan con unos cortos animados⁸ que están en su canal de YouTube con los que logran atraer a un público adolescente e infantil. Con estas estrategias se logran dos cosas: hacer que los padres vayan a las ferias porque sus hijos les cuentan sobre el Museo Marítimo y esto despierta su curiosidad o les pidan algún libro, y sembrar el deseo en los y las pequeñas para que quieran visitar los museos en Ushuaia en el futuro.

Nuestro entrevistado menciona que le gustaría que su aporte a los museos sea desarrollar “un proyecto que esté relacionado con la realidad virtual, con la realidad inmersiva”. Aunque aclara que “el museo no lo necesita porque se maneja a la perfección de manera tradicional”, también considera que es una buena forma de bajar la edad del público: “hoy los adolescentes y los niños quieren eso, quieren la realidad virtual”. Sostiene que las estrategias mencionadas más arriba y que se llevan a cabo con estos públicos van a verse

⁸ <https://www.youtube.com/playlist?list=PL7i087bKHg8ITbTbB8eOp1rAFSrJI20tk>

beneficiadas si se logra introducir realidad virtual y/o inmersiva ya que “vamos a entrar por otros sentidos”.

Uno de los desafíos que menciona el entrevistado es el estado de la economía del país: “en Argentina, si esperamos los recursos, no se hace nada”. Habla de la capacidad de los argentinos para adaptarse a los constantes cambios y saber improvisar, ya que “continuamente nos tenemos que estar reinventando”. El propio entrevistado no es una excepción y el museo tampoco. Un ejemplo de esto es lo que hemos mencionado sobre la participación en ferias del libro a lo largo del país, incluyendo un recorrido virtual por las instalaciones del museo, logrando así, como se ha explicado, un mayor *engagement* con su público y la venta de sus libros.

Otro de los desafíos que encontró el museo en estos últimos años fue la conexión a Internet. A veces el clima no acompañaba cuando había alguna tormenta especialmente fuerte o cuando la conexión no lograba cubrir todo el terreno del museo y, entonces, no llegaba hasta la réplica del Faro del Fin del Mundo que tienen instalada al aire libre. Que allí hubiera conexión resultaba fundamental porque la réplica se encuentra dentro de una reserva natural y su acceso está vedado al turismo. Esta situación dificultaba las visitas guiadas. Sin embargo, es algo que se ha solucionado ampliando el alcance de la señal de *wifi*.

En resumen, el Museo Marítimo de Ushuaia no solo ha logrado mantenerse relevante en un entorno desafiante, sino que también ha logrado resaltar en términos de compromiso con el público. La combinación de estrategias tradicionales y la inclusión, cada vez mayor, de las modernas, junto con un enfoque proactivo hacia la educación y la inclusión, asegura que el museo continúe siendo un faro de cultura y conocimiento en el extremo sur del mundo.

4.3.3. El Centre del Carme Cultura Contemporània (CCCC)

El Centre del Carmen, ubicado en Valencia, ha experimentado un notable crecimiento en términos de visitantes y oferta cultural bajo la dirección de José Luís Pérez Pont (2016-2023). En 2023, el centro recibió alrededor de 400.000 visitantes, un incremento significativo desde los 71.000 visitantes en 2015. El objetivo principal de la programación del museo es atender las necesidades de diversos públicos, con un énfasis especial en la infancia y la juventud, ofreciendo actividades y exposiciones que sean accesibles y atractivas para sus públicos objetivos y logrando atraerlos con éxito.



Ilustración 4: Imagen de una actividad del Centre del Carme Cultura Contemporània (s.f.).
Fuente: página web del museo. <https://www.consorcimuseus.gva.es/centro-del-carmen/historia/?lang=es>

Pérez Pont quien también ejerció el cargo de director gerente del Consorci de Museus de la Comunitat Valenciana entre el año 2016 y el 2023, destacó que, durante su gestión, trabajó con absoluta libertad, sin injerencias políticas, lo que le permitió implementar una gran variedad de propuestas y estrategias innovadoras. Todas ellas pasaron por la aprobación de la Comisión Científico-

Artística y el Consejo General, garantizando su alineación con los objetivos del museo.

El presupuesto del Centre del Carmen ha crecido significativamente, pasando de 2 millones de euros en 2016 a casi 8 millones de euros en 2023. Este incremento permitió mejorar la capacidad del museo para costear los proyectos y ampliar la cantidad de actividades y convocatorias públicas. A pesar de este crecimiento, muchas de las estrategias de comunicación implementadas por el museo se realizaron con presupuestos limitados, demostrando una gestión eficiente y creativa en lo que respecta a la administración de los recursos disponibles.

El Centre del Carmen no contó con un departamento de comunicación interno estable durante el tiempo en el que trabajó allí el entrevistado. En 2023, por ejemplo, no había un técnico de comunicación permanente, y las tareas de comunicación fueron gestionadas en gran parte por una empresa externa. Sin embargo, las ideas y estrategias de comunicación fueron diseñadas principalmente por Pérez Pont, quien asumió un rol activo en la creación de lemas y campañas.

Las redes sociales jugaron un papel fundamental en la estrategia de comunicación del museo. Inicialmente, solo contaban con perfiles en Facebook y Twitter, pero expandieron su presencia a Instagram y TikTok para llegar a un público más joven. El entrevistado mencionó las estrategias de *microtargeting* y explicó cómo, gracias a ellas, lograron llegar a un público mucho más específico. La gestión creativa de redes sociales permitió al museo conectar con diferentes comunidades y dar a conocer sus actividades de una manera efectiva y económica. Esto sumado a una gran selección de propuestas de diferentes tipos, permitió que el museo pudiera recibir a un amplio abanico de públicos diversos.

Un ejemplo destacado de una estrategia de comunicación exitosa y de bajo costo fue la creación de las *totebags* del Centre del Carmen, que se convirtieron en un símbolo de identidad cultural. Además, iniciativas como la serie de microvídeos "CCCC *Stories*"⁹, diseñada para redes sociales, ayudaron a promover a la

⁹ <https://www.consorcimuseus.gva.es/centro-del-carmen/actividades/cccc-stories/?lang=es>

institución y sus actividades de manera innovadora, incorporando a ese público joven que buscaban.



Ilustración 5: Imagen del elenco de *CCCC Stories* (2023). Fuente: página web del museo. <https://www.consorcimuseus.gva.es/centro-del-carmen/actividades/cccc-stories/?lang=es>

Pérez Pont hizo especial hincapié en diseñar una “estrategia 360”, en la cual se considera cada detalle de la experiencia museística para el público. Destaca la importancia de dotar a las instituciones de cercanía y afectividad, “de esa relación humana”, de la cual carece muchas veces. Por ejemplo, “que el personal que te atiende en la recepción sea amable, educado, simpático, te informe, te dé la bienvenida, te sonría” o que la información del museo sea accesible y esté en diferentes idiomas. El trato personalizado y atento puede hacer la diferencia para el público.

Uno de los principales desafíos fue implementar cambios en la estructura organizativa y la resistencia inicial de algunos empleados. Sin embargo, a través de estrategias creativas y una gestión proactiva, el museo logró superar estos obstáculos y aumentar su relevancia y alcance en la comunidad cultural. Un objetivo del ex director era que la institución se convirtiera en un “espacio de

vida cotidiano” y lo logró. Esto se veía cuando la comunidad asistía al museo sin saber exactamente cuál era la programación: iban de forma “autónoma, como natural, porque saben que siempre va a haber algo”.

En resumen, el Centre del Carmen ha demostrado que, con una gestión creativa y estratégica, es posible transformar una institución cultural y aumentar su impacto. La clave del éxito ha sido una programación diversificada, el uso efectivo de redes sociales y una atención cuidada para enriquecer la experiencia del visitante, estableciendo así un modelo a seguir para otras instituciones culturales.

4.3.4. La Fundación Chirivella Soriano – Centro de Arte Contemporáneo

La Fundación Chirivella Soriano, situada en el emblemático Palacio de Valeriola en Valencia, fue inaugurada hace casi veinte años (2005) y en el 2023 recibió más de diez mil visitas. Es interesante destacar que los trabajadores del museo no tienen roles bien especificados. En palabras de Begoña Garzón, la directora técnica de la Fundación, “no tenemos un departamento de comunicación como tal, ya que somos una institución pequeña y los roles van cambiando y ajustándose a las necesidades del momento”.

La institución no cuenta con un presupuesto fijo para comunicación, ajustando los gastos según las necesidades y orientándolos, especialmente, hacia cartelería. Al centrarse en redes sociales, los costos son mínimos. Un cambio positivo reciente ha sido aumentar la frecuencia de publicaciones a un mínimo de dos por semana, logrando así una mayor dinamización.



Ilustración 6: Imagen de alumnos de Bellas Artes de la Universitat Politècnica de València visitando la Fundación Chirivella Soriano (2024). Fuente: página de Facebook de la Fundación Chirivella Soriano.

https://www.facebook.com/photo/?fbid=933639835438206&set=pcb.933639915438198&locale=ms_MY

La comunicación se realiza de manera secuencial, sin excesiva planificación. Una estrategia exitosa es el envío de mensajes, por correo electrónico, a personas interesadas en exposiciones específicas, como la *World Press Photo* o en las visitas guiadas para centros de estudios. Este método asegura llenar la agenda pues se contactan primero con aquellos que ya han mostrado interés. Se utilizan activamente redes sociales como Instagram y Facebook, ajustando las publicaciones a horarios estratégicos para alcanzar un mayor público. Estas

plataformas se usan principalmente para dar a conocer las actividades de la fundación y difundir el tipo de arte que promueven.

El éxito de las estrategias comunicacionales se mide por el número de visitantes y el tráfico en la página web. Las actividades que mejor recepción tienen varían según el público: los *emails* privados funcionan bien con adultos mayores, mientras que Instagram es más efectivo para los jóvenes.

El principal desafío es la falta de alcance de las publicaciones. Garzón considera que mantener un ritmo constante en publicaciones y conseguir un *feedback* es crucial para superar este obstáculo. Recomienda a otras instituciones culturales que tengan paciencia, ya que los resultados no son inmediatos, y que adapten sus estrategias según el público objetivo.

En resumen, la Fundación Chirivella Soriano implementa estrategias de comunicación ajustadas a sus recursos, aprovechando principalmente las redes sociales y el contacto directo con su audiencia para mantener y aumentar su visibilidad.

5. Análisis de los resultados y análisis comparativo

A continuación, realizaremos un análisis comparativo de los resultados obtenidos, enfocándonos en cuatro puntos que consideramos fundamentales para entender qué estrategias de bajo presupuesto pueden funcionar mejor para los museos, en general. Estas son las características y recursos de los museos estudiados, sus limitaciones, las estrategias y prioridades que adoptan, así como las acciones que admiran en otros museos y sus propios objetivos. Para este análisis se tendrán en cuenta dos ejes fundamentales que atraviesan a todos los museos que participaron: su carácter público o privado y el país en el que se encuentra cada uno.

5.1. Características y recursos con los que cuentan los museos con los que trabajamos

Los equipos encargados de la comunicación suelen ser pequeños, como muestra el *Gráfico 5* de la encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación: un 77,3% tenían un equipo de comunicación de 3 personas o menos y el resto, un grupo de entre 4 y 8 personas. Tampoco vemos que los roles estén definidos en todos los casos, ya que sólo un 50% admitió que esto sucedía en sus instituciones (*Gráfico 6*).

De igual modo vemos que, entre un 90,9% y un 100% (*Gráficos 6 y 9*), cuentan con redes sociales y, sin embargo, es bajo el porcentaje de museos que tienen profesionales que cumplen roles necesarios para tener un buen manejo de estas: un 22,7% cuentan con algún tipo de profesional audiovisual (fotógrafa/camarógrafo), 54,5% tienen *Community Manager* y un 59,1% trabajan con diseñador/a gráfica/audiovisual. También cabe mencionar que un 36,4% (*Gráfico 7*) disponen de una agencia externa, que supe alguna de estas funciones: CM (30%), diseño y/o creación de contenidos (40%), etc. (*Gráfico 8*). Las dos opciones que agregaron dos encuestados a la pregunta de con qué recursos contaban o qué características tenían sus departamentos de

comunicación (*Gráfico 6*) hacen referencia a cómo los propios trabajadores, que no tienen esos perfiles profesionales, asumen esos roles necesarios y realizan una gran variedad de tareas.

Es interesante destacar aquí que el 79,2% de los votos en el "Pulsómetro" (*Gráfico 4*) indicó que buscaría creatividad e innovación en su equipo de comunicación en el caso de que tuviera que trabajar con un bajo presupuesto. A estas características, le sigue la "Efectividad" votada por un 45,8% de los encuestados. Esto no parece ser contradictorio con el hecho de que los equipos tengan entre 1 a 3 integrantes, en su mayoría, y que dichas personas, muchas veces, terminen haciendo una gran cantidad de trabajos para suplir la falta de más personal capacitado. Es probable que, por eso, si tuvieran un mayor presupuesto, el 42,7% de los encuestados invertiría en más capacitación, seguido por un cercano 39,6% que utilizaría el dinero para contratar más personal (*Gráfico 3*).

Cuando hablamos de presupuestos, es importante aclarar que lo que es "bajo" para unos puede ser "alto" para otros. Teniendo esto en cuenta, en este trabajo encontramos que existen verdaderas limitaciones de presupuesto en la medida en que los trabajadores del museo perciban estas restricciones monetarias y las consideren un obstáculo para alcanzar los objetivos que se proponen como institución. Con un 13,6% de los votos, el tener un presupuesto generoso fue de las opciones menos votadas por los encuestados cuando se les preguntó qué elementos eran relevantes para realizar un buen plan de comunicación (*Gráfico 12*).

Si miramos los números reales que manejan los museos, vemos que más de la mitad de los encuestados (*Tabla 2*) desconoce el presupuesto con el que cuenta, ya sea porque no tienen un presupuesto concretamente asignado para la comunicación (en el *Gráfico 6* se muestra que sólo un 22,7% de los museos cuentan con un presupuesto fijo anual) o porque la persona que respondía no tenía el dato. Esto sucede especialmente con los museos argentinos. Sólo un

museo privado de Argentina nos dio un número específico: El representante del Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia dijo que contaba con 20.000.000 pesos argentinos para todo el museo. Dentro de los museos españoles, los presupuestos varían considerablemente, ya que van desde los 300€ hasta los 150.000€, pero creemos que hay una mezcla entre los presupuestos del departamento de comunicación y los de los museos en su totalidad.

5.2. Limitaciones que encuentran estos museos

A pesar de que muchos no sabían con qué presupuesto contaban, todos los encuestados respondieron la pregunta respecto de si el presupuesto alcanzó o no para llegar a los objetivos, siendo la mitad de las respuestas negativas (*Gráfico 13*). De igual modo, observamos que, cuando se les preguntó sobre desafíos encontrados (Anexo 3), uno de los ejes principales que se tocaron fue la falta de recursos monetarios, humanos y de tiempo. Otro fue el desafío de destacarse en los canales comunicativos cuando hoy hay tanto bombardeo de información. También se mencionó la falta de concreción del alcance deseado, aspecto que puede estar conectado con el punto anterior. Asimismo, se señaló el cuidado que deben tener las instituciones a la hora de posicionarse con temas de actualidad, y la falta de coordinación que puede haber internamente en el museo o con colaboradores externos.

En cuanto a otros aspectos mencionados en las entrevistas podemos mencionar que Teresa Riccardi, del Museo Sívori, recalcó que uno de los desafíos principales es la accesibilidad, especialmente en el caso de este museo ya que se encuentra dentro de un parque que tiene algunas calles cerradas al tránsito vehicular. Esto resulta en que personas con movilidad reducida encuentren dificultades para llegar. Además, tampoco tienen un gran número de visitas en la semana y esto se puede deber a que, como ir hasta allí requiere su tiempo, la gente frecuenta el museo cuando dispone de ese tiempo: los fines de semana. El Museo Marítimo de Ushuaia también tiene un problema de accesibilidad porque gran parte de su

público está conformado por turistas que visitan Ushuaia, por lo que tienen más concurrencia en temporada de vacaciones.

Estos dos museos argentinos igualmente señalaron como una importante dificultad el hecho de que la economía del país es muy inestable y que disminuye rápidamente el valor de la moneda local. Esto genera que uno tenga que estar reinventándose: por un lado, puede ser algo positivo porque empuja a innovar; pero, por el otro, no permite que haya mucha continuidad en las estrategias. También es más difícil implementar cualquier tipo de estrategia que requiera de presupuesto ya que, en el caso de los museos públicos, las sumas asignadas alcanzan para ejecutar cada vez menos acciones y, en los museos privados, es un desafío modificar los valores de las entradas para lograr, con esto, que aumente el presupuesto con el que se cuenta.

Los entrevistados de los museos españoles, en cambio, señalaron otro tipo de problemas. El ex director del CCCC mencionó que el hecho de que no se pudiera elegir al equipo, hizo que el trabajo se volviera más complicado, ya que algunas personas tenían un rol asignado y no se presentaban a hacerlo o no eran el mejor perfil para llevar a cabo esas funciones. El no tener esa capacidad de elección sobre los miembros del equipo también llevaba a que otros trabajadores debieran practicar el *multitasking*, es decir, debían realizar varias tareas que no necesariamente estaban incluidas en sus propios roles. Él mismo fue destituido por un miembro de un partido opositor antes de que terminara su período como director. Esto también demuestra que hubo algún tipo de injerencia política en el funcionamiento del centro cultural. La Fundación Chirivella Soriano encontró su desafío en la falta de alcance de sus publicaciones en redes sociales. Esto se puede deber al "ruido" informativo que también mencionaba Jorge Rodríguez Correa, del Museo Marítimo de Ushuaia.

Asimismo, en cuanto a los desafíos, es relevante también hacer una distinción entre museos públicos y privados, ya que a la hora de proponer o probar estrategias diferentes suele haber menos libertad en museos públicos. Esto se

nota en el tipo de acciones que pueden llevarse a cabo desde el departamento o por parte del personal de comunicación; pero también en las dinámicas de equipo y formas de trabajo.

Cabe destacar, sin embargo, que, en el *Gráfico 12* de los resultados de la encuesta, se muestra que el hecho de contar con libertad de acción no fue muy votado como respuesta preferida a la hora de definir cómo realizar un buen plan de comunicación pues obtuvo sólo un 18.2% de los votos. Esto puede deberse a que estas limitaciones no entorpecen o restringen tanto el accionar de los profesionales o a que las indicaciones que vienen desde arriba son atinadas y que, en la balanza, pesan más los otros elementos votados. Asimismo, aquí es importante tener en cuenta también que, en el encuentro REMED (2024), se hizo hincapié en que, en el sector público, es difícil planear estrategias comunicacionales a largo plazo debido a los cambios de gobierno y, por consiguiente, de enfoques de trabajo.

5.3. Estrategias exitosas que llevan a cabo los museos para resolver sus limitaciones

Para algunos de los desafíos que encontraron los encuestados y que se exponen más arriba, se mencionaron estrategias que ayudan a superarlos (Anexo 3): trabajar en la imagen de marca o “personalidad” del museo ayuda a darle notoriedad entre tanto “ruido” informativo; tener la flexibilidad necesaria para improvisar y fomentar la creatividad puede lograr suplir, hasta cierto punto, cierta falta de recursos; y tener buen oído y sensibilidad social permite que el museo reaccione a tiempo a los acontecimientos que pueden afectar a su público y comunidad.

En la encuesta incluso vemos diferentes canales y estrategias en las que se invierte el presupuesto: un 36,4% paga agencias de comunicación (*Gráfico 7*), un 22,7% invierte en prensa (paga), un 31,8% lo hace con publicidad digital paga y otro 22,7% paga publicidad en RRSS (*Gráfico 10*). Igualmente, las recomendaciones que dieron en la encuesta sobre la gestión eficiente de recursos

iban orientadas a estar actualizados, a tener un buen plan de comunicación, pensado a mediano y largo plazo, que asegure una constancia y continuidad, y a cooperar con los departamentos internos del museo y con instituciones externas (Anexo 1).

Entre las estrategias exitosas que llevaron a cabo (Anexo 2) vemos que se hace especial foco en diversos recursos: las habilidades propias del equipo, su capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar en sincronía, en su *expertise* profesional a la hora de elegir los canales comunicativos, en su capacidad de discernir cuál es el público objetivo y qué contenido va a generar mayor *engagement*, también se mencionan el trabajo con el contexto específico de cada museo y la alianza y colaboración con otras instituciones.

Vemos como, en el *Gráfico 2*, en referencia al “Pulsómetro”, casi la mitad de los encuestados (un 47,9%) señaló que es peligroso no tener un presupuesto asignado para las colaboraciones y actividades del museo. El resto se dividió entre la “Publicidad digital” (20,8%) y el “Invertir en nuevas tecnologías” (31,3%). En el *Gráfico 10*, apreciamos que un 54,5% realiza colaboraciones con entidades o figuras de renombre y un 40,9% las considera relevantes a la hora de tener un buen plan de comunicación (*Gráfico 12*). Encontramos un ejemplo en la forma cómo el Museo del Presidio trabajó con una productora para buscar fantasmas en sus instalaciones atrayendo, así, a un público nuevo, y cómo el Museo Marítimo de Ushuaia trabaja con colaboraciones en ferias del libro de todo el país y así se da a conocer.

Se tiene claro que el foco es generar comunidad, como mencionaban Mendes, Requena, Croizet y Gómez Ibarra en el encuentro REMED (2024). Un ejemplo claro de esto es la colaboración que logró el Sívori con colegios para tratar un tema de actualidad como es el de la diversidad sexual a través de su muestra “Mariette Lydis. Transicionar lo surreal”. No sólo tuvieron éxito convocando a un nuevo público (el de la comunidad LGTBIQ+), sino que lograron interrelacionar

dos grupos que no suelen coincidir (el ya mencionado LGTBIQ+ y el de las señoras de alto nivel socioeconómico).

Como señala Requena (Red de Museos y Estrategias Digitales (REMEDI), 2024), es de crucial importancia que los equipos de comunicación trabajen pensando en los objetivos del museo y que tengan la flexibilidad de entender y hablar en un “lenguaje” administrativo y de negocios. El equipo de comunicación puede aportar y ser parte de la toma de decisiones de estos objetivos generales. En la encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación, a la hora de realizar un buen plan de comunicación, se observó, en las respuestas, una preferencia por la creatividad y la innovación en los equipos, por una buena planificación (con más de la mitad de los votos), seguido por contar con una excelente coordinación y por el trabajo en equipo (*Gráfico 12*). No sólo esto, sino que también consideran que debe haber una buena comunicación con todos los otros sectores del museo. Según señala Requena, esto y el hecho de pensar a la institución como un medio de comunicación hace que se les dé voz propia a los procesos internos del museo.

Asimismo, es importante que las comunicaciones estén bien orientadas y se utilicen correctamente los diferentes canales disponibles que tiene el museo. No vale tampoco utilizar el mismo tipo de lenguaje en cada canal o buscar al mismo público. En este sentido, se pueden destacar las comunicaciones segmentadas que realiza por canal la Fundación Chirivella Soriano, utilizando los correos electrónicos para los adultos mayores e Instagram para los jóvenes.

Otro elemento fundamental es el trato del museo hacia su público y comunidad, el cual debe ser personalizado y con un tono cercano y amable. Esto se ve, por ejemplo, cuando el público del Museo Marítimo de Ushuaia busca hablar directamente con Jorge Rodríguez Correa; aquí vemos lo importante que es ponerle cara a la institución, ya que se crea mucho más *engagement* con los visitantes. Otro ejemplo, es el foco que ponía José Luís Pérez Pont en dotar al

CCCC de cercanía y afectividad, aspectos que él considera que suman peso en la balanza para que el público tenga una buena experiencia museística.

Es interesante ver cómo ciertas limitaciones del propio museo pueden convertirse también en fortalezas. Por ejemplo, la ya mencionada situación del Museo Sívori y su accesibilidad. En hecho de que, en cierta medida, esté aislado y tenga una accesibilidad reducida, una característica que, en principio, podría resultar negativa, también podría ser considerada positiva debido a que ayuda a crear una atractiva imagen de marca. Cuando Riccardi menciona "la magia de la isla" se refiere justamente a que hay una percepción de que el verde que rodea al museo le da un aire de tranquilidad y desconexión de la gran Ciudad de Buenos Aires. Esto ayuda a vender la imagen de una agradable experiencia museística a los visitantes.

Vemos que el *microtargeting* es una estrategia que logra sortear la dificultad que algunos señalan respecto de la falta de alcance en redes sociales debido al ruido informativo. A pesar de tratarse de una estrategia paga, el monto que se puede utilizar es totalmente a elección y no se suele requerir mucho para alcanzar buenos resultados. Según Pérez Pont, la microsegmentación del público de redes sociales en nichos más específicos permite enfocar mejor el alcance de cada publicación y hacer campañas mucho más efectivas. Es una forma de ofrecerle a cada uno aquellas propuestas del museo en las que podría estar interesado y no presentarle todas en general. De esta forma el contenido se muestra más por el algoritmo y pasa menos desapercibido en el mar de información que cada usuario recibe diariamente.

5.4. Los elementos de la estrategia comunicacional que los museos más valoran

Podemos afirmar que los museos valoran, principalmente, las colaboraciones con otras instituciones, el desarrollo de una amplia propuesta de actividades, la forma

en que se comunica (desde lo visual hasta el tono que se usa) y el equipo de profesionales con el que se cuenta. Seguidamente, desarrollaremos estos puntos.

Como mencionamos más arriba, es notorio lo mucho que se aprecian las colaboraciones y alianzas para una gestión efectiva de los museos, como se ve en el *Gráfico 2*, donde observamos que, marcadamente, se le dio más importancia a destinar presupuesto a las colaboraciones y actividades dentro del museo (47,9% de votos) que a cualquier otra opción. Paralelamente, vemos la importancia que los directivos y profesionales de la comunicación le dan a invertir tiempo y esfuerzos en la estrategia digital, según nos muestra el *Gráfico 11* de la encuesta. En ese sentido, en la *Tabla 3*, vemos cómo la mayoría de los elementos que los encuestados admiran en otras instituciones culturales que han hecho un buen trabajo desde la comunicación, son aquellos que están relacionados con estrategias digitales (para ver las respuestas completas ir al Anexo 4).

Seis instituciones (de las quince que se nombraron) fueron reconocidas por sus aciertos en la gestión de sus redes sociales. Fue destacado el estilo de redacción interesante, relajado e informal del Whitney Museum, los contenidos interesantes para el público joven del Museo del Prado, la identidad visual con elementos gráficos y herramientas propias de las RRSS de la Manzana de las Luces, el esfuerzo realizado con campañas como #LosMuseosQuedan llevada a cabo por los Museos Estales españoles, la “comunicación excelente” de un gran abanico de propuestas del Tecnópolis y la consistencia en publicaciones simples que tratan temas complejos de la ONU Mujeres. A continuación, mostramos algunos ejemplos de lo mencionado.

- Whitney Museum:

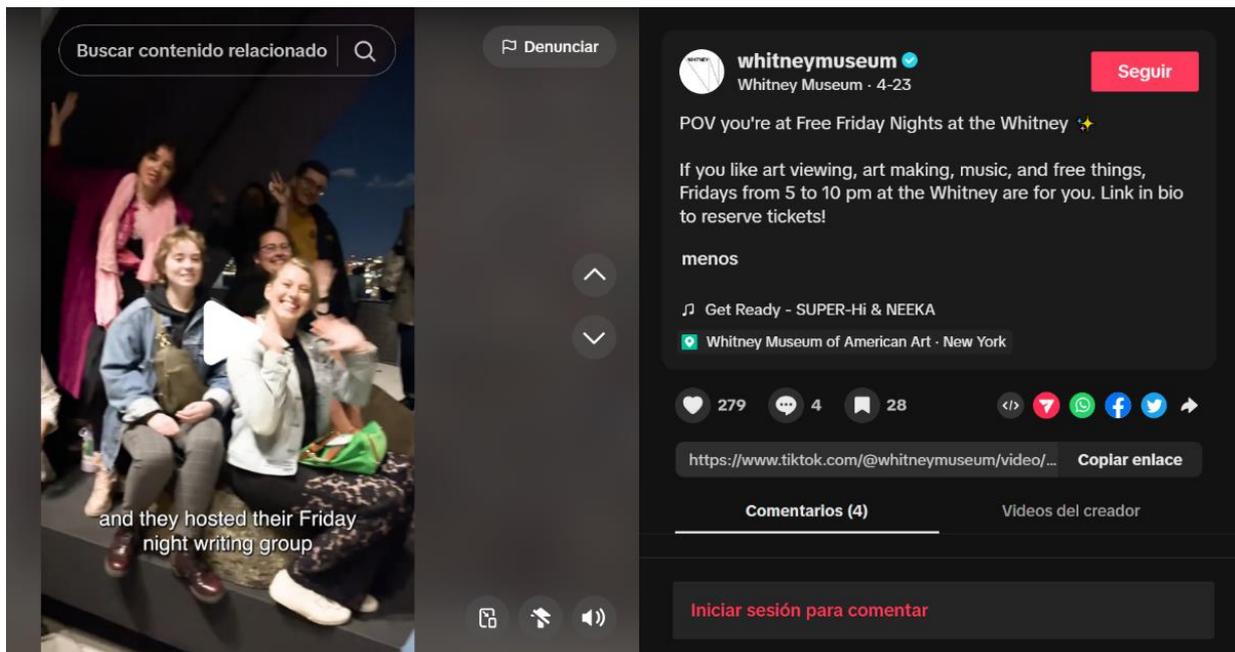


Ilustración 7: Imagen de un vídeo en una publicación de Tik Tok del Whitney Museum (2023).
Fuente: <https://www.tiktok.com/@whitneymuseum/video/7361110973102525738>

La *Ilustración 7* es un ejemplo de los contenidos que genera el Whitney Museum para la red social Tik Tok, el cual cuenta con un estilo de redacción relajado e informal. En el vídeo aparecen algunos usuarios jóvenes del museo disfrutando de las instalaciones un viernes a la noche.

- Museo del Prado:



Ilustración 8: Imagen de publicación de la cuenta de X del Museo del Prado (2024). Fuente: <https://x.com/museodelprado/status/1757449307374891497>)

La *Ilustración 8* muestra un ejemplo del contenido que genera el Museo del Prado periódicamente en la red social Tik Tok, el cual resulta interesante para el público joven. Este vídeo de 45 segundos cuenta con 487.600 reproducciones.

- Manzana de las Luces:

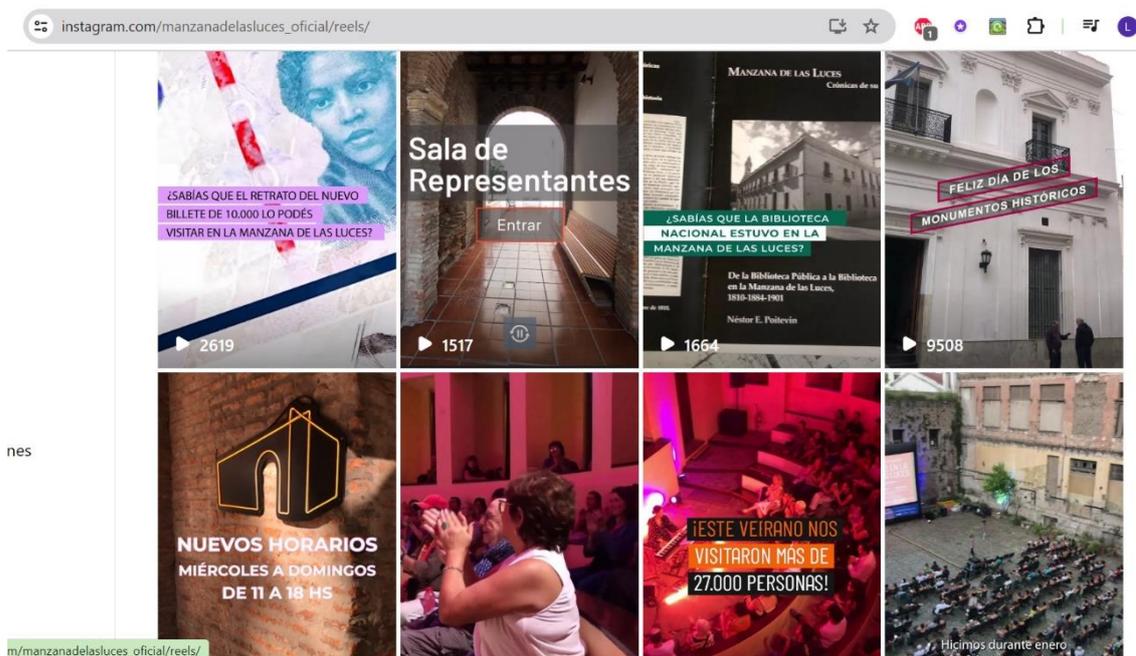


Ilustración 9: Imagen de la cuenta de Instagram de la Manzana de las Luces (2024). Fuente: https://www.instagram.com/manzanadelaslucos_oficial/reels/

En la *Ilustración 9*, vemos una muestra de la identidad visual que construye la Manzana de las Luces de Buenos Aires con elementos gráficos coloridos y llamativos.

- Campaña “Los Museos Quedan”:



Ilustración 10: Imagen de publicaciones en Instagram pertenecientes a diversos museos estatales españoles con el *hashtag* #LosMuseosQuedan (2023). Fuente: <https://www.instagram.com/explore/tags/losmuseosquedan/>

En la imagen que se muestra arriba (*Ilustración 10*), vemos publicaciones de diversas cuentas de la red social Instagram pertenecientes a museos estatales españoles que utilizan el *hashtag* #LosMuseosQuedan. Esta campaña se llevó a cabo en el año 2023 y conectó a diversos museos del país ya que consistió en tratar temas que unían a dos museos dentro de sus respectivas especialidades. Para eso, el personal de las instituciones se desplazó por España para conocer y visitar otros centros. Un punto para destacar de esta campaña es que los museos interactuaban con el público para proponerles temáticas a tratar y era el público quien elegía la que más le interesaba.

- Tecnópolis:

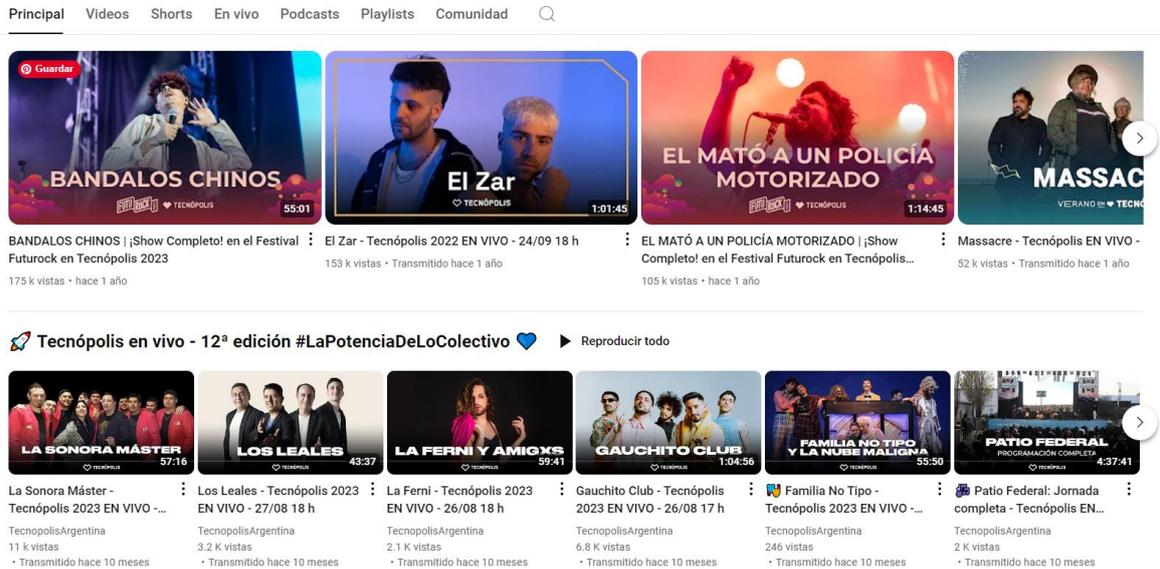


Ilustración 11: Imagen del canal de YouTube de Tecnópolis (2024). Fuente: <https://www.youtube.com/user/tecnopolis>

Tecnópolis tiene propuestas de ciencia, arte y tecnología. Dentro de su amplio catálogo de actividades ofrece conciertos, muestras audiovisuales, exhibiciones de ciencia y tecnología (algunas de las cuales son interactivas), exposiciones históricas, etc. En la *Ilustración 11* observamos algunas de las publicaciones que suben a su canal de YouTube. Encontramos conciertos enteros (en vivo) de bandas argentinas conocidas en el país como, por ejemplo, “Él Mató A Un Policía Motorizado” o “El Zar”. Los vídeos de estas bandas tienen más de 100.000 vistas cada uno.

- ONU Mujeres:

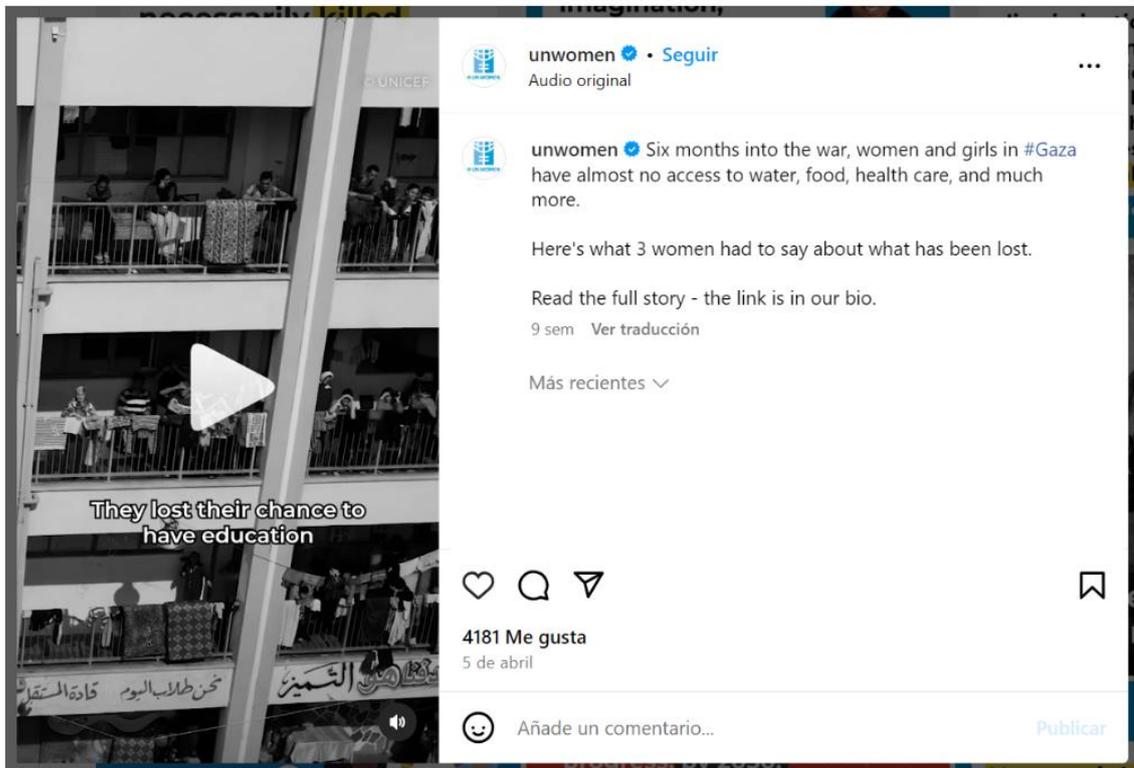


Ilustración 12: Imagen de publicación en Instagram de UN Women (2024). Fuente: <https://www.instagram.com/p/C5ZNw6UoV7Y/>

La *Ilustración 12* muestra un ejemplo de cómo la ONU Mujeres logra publicaciones simples que tratan temas de mucha complejidad. Este ejemplo muestra un vídeo publicado en la red social Instagram que contiene el testimonio de tres mujeres afectadas por el genocidio en Gaza.

Hay otros tres museos que fueron destacados por su equipo de profesionales: Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA), Museu Nacional d'Art de Catalunya y el Congreso Judío Latinoamericano. Del segundo, no sólo se mencionó a quienes se dedican a la comunicación sino también a sus especialistas y comisarios. Es pertinente mencionar que el MALBA cuenta con un equipo de cuatro personas en el sector de la comunicación: la Jefa de Comunicación, un Coordinador de Proyectos Digitales, un Responsable de Prensa y una Asistente.

Según el organigrama del Museu Nacional d'Art¹⁰, consideramos que son cinco personas directamente responsables de ejercer roles asociados a la comunicación: una persona responsable de la Comunicación, otra de Proyectos Digitales, otra en *Marketing*, una más en el *Observatori Públics* y una quinta en Prensa. De la última institución, desconocemos la cantidad de profesionales que trabajan en esta área.

Además, se comentó el tono con el que se le habla al público y las propuestas que se le ofrecen desde el museo. Por ejemplo, nombraron al Museo Nacional Thyssen-Bornemisza por su tono cercano y su "humanidad". Está claro que, gracias a este tono que utilizan para comunicarse con su público, logran crear la imagen de un museo accesible y amigable. También se reconoce al Centro de Arte Contemporáneo de Málaga por su gran cantidad de eventos y actividades, al Rijksmuseum por su capacidad para crear y difundir contenidos de valor y al Museo Arqueológico Nacional de España por sus emisiones de vídeo en directo (que podríamos suponer que ayudan a crear cercanía con el público, como los recorridos virtuales del Museo Antártico) y una campaña en particular llamada Vitrina Cero (un espacio de exposición del museo destinado a mostrar piezas y temas que complementan la exposición permanente).

En resumen, el trabajo en equipo parece ser un motor fundamental para las instituciones culturales, por lo que colaborar con otras instituciones y contar con un equipo propio bien capacitado y coordinado se vuelve de vital importancia. También lo es tener una campaña de comunicación coherente con la imagen que quiere dar el museo y que pueda ir ejecutándose con creatividad y consistencia.

¹⁰ https://www.museunacional.cat/sites/default/files/organigrama_2021.pdf

6. Conclusiones

Como sostiene Walls Ramírez (2020) una institución cultural, como lo es un museo, no puede cumplir su función de divulgar el patrimonio si no hay comunicación. Es una parte intrínseca de su esencia. Es por esto por lo que resulta interesante exponer qué estrategias comunicacionales tienen buenos resultados cuando la institución no cuenta con un amplio presupuesto para trabajar. Podríamos también inferir que estas recomendaciones funcionan de la misma manera cuando sí se posee un presupuesto generoso.

A continuación, enumeraremos las estrategias que se han recogido en la investigación y han destacado a lo largo de este trabajo para comentarlas a modo de conclusiones:

- Personalizar la experiencia del visitante
- Poner el foco en el trato del personal hacia los visitantes
- Dejar que sea el público quien hable
- Tener personal capacitado, con espíritu de equipo y creativo
- Creatividad a la hora de resolver y de buscar presupuestos
- Abrirse a ideas nuevas
- Invertir bien el dinero, aunque se tenga un amplio presupuesto, y tener una buena planificación
- Buscar la colaboración, tanto interna cuanto externa al museo

Personalizar la experiencia del visitante

Hablamos de los beneficios de lograr un trato lo más personalizado posible para que el visitante sienta cierta cercanía con la institución. Si pensamos el museo como un espacio en el que se comparten experiencias humanas y se desarrolla la empatía, como menciona Faherty (2023), es lógico pensar que, para la persona que lo visita, la misma experiencia museística cumple un rol importante en este intercambio para la persona que lo visita. Lo mismo sucede con la virtualidad. Por ejemplo, un recorrido virtual en vivo es más personal que una grabación.

Vemos que, cuando hay un problema de espacialidad o se quiere llevar el museo a públicos lejanos, es importante que el tono que utiliza el museo para comunicarse con su público sea personal, amigable y desestructurado (y hasta lúdico) para generar cercanía, aunque ésta no sea geográfica.

Poner el foco en el trato del personal hacia los visitantes

Se destaca la importancia del buen trato, la actitud de servicio, el hecho de crear momentos interesantes para los visitantes y, entre el personal, generar compromiso para que todas estas propuestas funcionen. Esto puede generar que el mismo personal se convierta en un atractivo del museo, es decir, una razón por la cual ir. Este punto puede complementar muy bien al anterior.

Dejar que sea el público quien hable

Los profesionales del sector comunicacional del museo pueden ver su trabajo afectado de manera positiva si incorporan, entre sus objetivos, que haya una comunicación bidireccional entre la institución y su público. Este intercambio es imprescindible para que se genere un sentimiento de comunidad entre ambas partes. Se pueden usar diferentes canales de comunicación, especialmente las redes sociales, para averiguar lo que el público busca, sus preocupaciones, lo que lo entretiene, lo que lo enoja, conocer mejor el contexto en el que se mueven, etc. Con esta información se pueden pensar propuestas que los interpelen y los atraigan a la institución. A través de estos mismos canales se pueden abrir conversaciones sobre estos temas. El ida y vuelta puede propiciar que el museo sea un actor clave dentro de una comunidad.

Tener personal capacitado, con espíritu de equipo y creativo

Poner el foco en los recursos humanos del museo es fundamental. Tener personas capaces de resolver los desafíos del museo con creatividad, probando

estrategias nuevas (aunque se equivoquen), que sepan trabajar en equipo y que estén bien capacitados; todas estas cuestiones pueden hacer la diferencia dentro de la institución. Cuando hablamos de capacitación, no nos referimos simplemente a un saber formal, sino a tener el conocimiento práctico que lleve a encontrar la mejor solución a un problema.

Creatividad a la hora de resolver y de buscar presupuestos

Muchas veces la cuestión económica se soluciona a partir de la creatividad de los trabajadores. Un ejemplo es permitir que se alquilen salas del museo para actividades que no estén directamente relacionadas con él, como la exposición de una galería de arte en particular. Asimismo, no es conveniente alejarse de prácticas relacionadas con el *marketing* que se orienten a lógicas de negocio. Se pueden buscar auspiciantes (*sponsors*), centrarse en crear, en las redes sociales, buen contenido que genere *engagement*, generar en ellas campañas con *microtargeting* para buscar nuevos públicos, etc.

Abrirse a ideas nuevas

La sociedad evoluciona, razón por la cual, sus instituciones, deberían hacerlo también. Se recomienda abrir el museo a actividades que no son las tradicionales del museo, por ejemplo, exposiciones que se mezclen con *performance*, obras de teatro, visitas fantasmagóricas, etc. Este tipo de actividades pueden beneficiar a la experiencia museística de los visitantes y atraer a personas que no acostumbran ir al museo en su tiempo libre. Puede beneficiar enormemente al museo el ir variando las estrategias y tener la capacidad de adaptarse a los cambios. No ser esquemático, ni repetitivo y poder cambiar la perspectiva es lo que logra mantener vivo, dentro de la comunidad, el interés por "su museo".

Invertir bien el dinero, aunque se tenga un amplio presupuesto, y tener una buena planificación

Es importante administrar bien los recursos financieros con los que se cuenta. Para ello, es necesario tener una planificación armada para el corto, medio y largo plazo. Este plan ha de ser flexible porque siempre surgen imprevistos y los contextos varían, pero ha de presentarse como una estructura base sobre la cual poder trabajar ordenadamente. En este lineamiento, queremos mencionar también lo beneficioso que resulta darle tiempo suficiente al equipo de analizar lo que se ha hecho anteriormente con el fin de poder sostenerlo o modificarlo y aprender, así, de la experiencia.

Buscar la colaboración, tanto interna cuanto externa al museo

Siguiendo lo expuesto más arriba, cuando se trabaja dentro del mundo cultural, las posibilidades de colaboración son muy extensas (Robert Stein en III CIMED, 2023). Cuando el museo trabaja internamente coordinando el esfuerzo de todos sus departamentos, las estrategias de comunicación y *marketing* (como la creación de la imagen de marca o su capacidad de contar historias) funcionan mejor.

Queremos destacar que este trabajo tuvo algunas limitaciones. En primer lugar, la muestra ha sido limitada y la cantidad de museos con los que se trabajó puede no ser del todo representativa de las instituciones argentinas y españolas. Dentro de ambos países hay contextos muy diferentes y, por un tema de recursos (de tiempo y de personal), no hemos podido ampliar más la selección. También, cabe mencionar que se trabajó con las personas que nos contestaron efectivamente, ya que hubo otros profesionales con quienes no pudimos comunicarnos o que no deseaban participar.

Esta limitación nos lleva a una segunda: la variabilidad de recursos de los museos. La diversidad en el tamaño y los recursos de las instituciones seleccionadas puede haber afectado la comparación, pues un museo grande con más recursos podría

enfrentar desafíos o llevar adelante estrategias diferentes de los de un museo pequeño. La tercera limitación es el cambio de contexto y las diferencias culturales entre países; este aspecto suele tener una repercusión notable en el trabajo de los museos. Esta investigación ha dado algo de visibilidad a esta problemática, pero no hemos ahondado mucho en esta cuestión. Sería interesante ver trabajos futuros que se centren en estas cuestiones.

A pesar de las limitaciones mencionadas, este estudio proporciona una base sólida para entender cómo los museos y centros culturales pueden desarrollar estrategias de comunicación efectivas con recursos limitados. Podríamos aventurarnos a señalar que una gran cantidad de estas propuestas sugieren un cambio de paradigma a la hora de pensar la cultura que va de una democratización cultural a una democracia cultural. Como señalan Lacarrieu y Cerdeira (2016), entendemos la primera como un modelo diseñado para que las obras de arte (aquellas consideradas de "alta cultura") sean accesibles para todos. Sin embargo, este modelo se rige por dos lógicas estatales limitantes: "el elitismo y el etnocentrismo que interpelan acerca de qué es lo que se democratiza y quiénes son parte de dicha democratización" (Lacarrieu y Cerdeira, 2016:23).

La democracia cultural, según las autoras, busca una descentralización de los poderes que rigen qué manifestaciones culturales merecen ser reconocidas y difundidas. Cuando pensamos en abrir las puertas del museo y buscar nuevos públicos no nos referimos solamente a hallar nuevos espectadores para las obras de arte y propuestas que ya tiene el museo, sino a generar una comunidad con esas personas, a escuchar sus propuestas y a ser receptivos a sus ideas e inquietudes. De esta forma, el patrimonio cultural y el servicio que puede ofrecerle el museo a su público puede ser creado en conjunto.

Finalmente, en estos tiempos de alta tecnología, creemos que da para pensar el hecho de que, de forma tan mayoritaria, representantes de diferentes museos, culturas y contextos, con diferentes cargos y jerarquías hayan coincidido tan ampliamente en privilegiar lo humano sobre lo tecnológico. Tanto la capacidad

de comunicarnos, cuanto las actitudes, los lazos que se crean empáticamente, las capacidades (incluso para manejar la tecnología) son rasgos esencialmente humanos. Tal vez este también sea un mensaje que deberíamos escuchar.

7. Referencias

ARAMBURU, M. y GONZÁLEZ, L., 2021. Mediatización de las artes escénicas: Un estudio empírico sobre consumos culturales en confinamiento. *Revista de Gestión Cultural, Marketing y Desarrollo de audiencias. Conectando Audiencias*, vol. 4, pp. 23-32.

CALVI, L. y VERMEEREN, A.P.O.S., 2024. *Digitally enriched museum experiences – what technology can do. Museum management and curatorship* [en línea], vol. 39, no. 3, ISSN 0964-7775. DOI 10.1080/09647775.2023.2235683. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1080/09647775.2023.2235683>.

COATES, C., 2024. *Museum branding that stands out from the crowd. MuseumNext* [en línea]. [consulta: 13 de mayo 2024]. Disponible en: <https://www.museumnext.com/article/museum-branding-that-stands-out-from-the-crowd/>.

COBO ROMANÍ, J. C., 2009. El concepto de tecnologías de la información. *Benchmarking* sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer*, Vol. 14, pp. 295-318.

DEAKIN, T., 2021. *Tiqets launches Marketing Kit to help museums make the most of 2022. MuseumNext* [en línea]. [consulta: 17 de mayo 2024]. Disponible en: <https://www.museumnext.com/article/tiqets-launches-marketing-kit-to-help-museums-make-the-most-of-2022/>.

DEAKIN, T., 2023. *How can Museums embrace the potential of online exhibitions. MuseumNext* [en línea]. [consulta: 5 de mayo de 2024]. Disponible en: <https://www.museumnext.com/article/exploring-the-past-and-embracing-the-future/>.

DEAKIN, T., 2024. *Personalising the audio tour experience through AI at the Smithsonian American Art Museum. MuseumNext* [en línea]. [consulta: 14 de mayo de 2024]. Disponible en: <https://www.museumnext.com/article/personalising-the-audio-tour-experience-through-ai-at-the-smithsonian-american-art-museum/>.

Definición de *Community Management*. *Cambridge Dictionary* [en línea], [sin fecha]. [consulta: 4 de mayo de 2024]. Disponible en: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/community-management>.

Definición de museo. 2018. *International Council of Museums* [en línea]. [consulta: 10 de abril de 2024]. Disponible en: <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>.

Definitions of marketing. 2019. *American Marketing Association* [en línea]. [consulta: 3 de marzo de 2024]. Disponible en: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.

DENG, Y., ZHANG, X., ZHANG, Bowen, ZHANG, Bei y QIN, J., 2023. *From digital museuming to on-site visiting: The mediation of cultural identity and perceived value. Frontiers in psychology* [en línea]. [consulta: 10 de marzo de 2024], vol. 14, ISSN 1664-1078. DOI 10.3389/fpsyg.2023.1111917. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1111917>.

Dirección General de Estadística y Censos, 2023. Ingresantes a los museos del GCBA por tipo de entrada y lugar de residencia de los ingresantes según museo. Ciudad de Buenos Aires. Años 2003/2015-2023. Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Hacienda y Finanzas [en línea]. [Consulta: 19 de mayo de 2024.] <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=77244>.

Encuentros REMED "Hacer mucho con poco": gestión de presupuestos, estrategias digitales (13/03/2024). Red de Museos y Estrategias Digitales. [en línea]. [consulta: 2 de febrero de 2024]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=gBSOG04VTsI>.

FAHERTY, A., 2023. *Why do stories matter to museums and how can museums become better storytellers? MuseumNext* [en línea]. [consulta: 14 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.museumnext.com/article/why-do-stories-matter-to-museums-and-how-can-museums-become-better-storytellers/>.

FAHERTY, A., 2024. *What makes A great museum label? The science and art behind museum labels. MuseumNext* [en línea]. [consulta: 15 de mayo de 2024]. Disponible en: <https://www.museumnext.com/article/what-makes-a-great-museum-label/>.

GEMIO ZUMARAN, G., 2021. Un laboratorio para la formación de audiencias. *Revista de Gestión Cultural, Marketing y Desarrollo de audiencias. Conectando Audiencias*, vol. 4, pp. 14-23.

HASSENZAHN, M., BURMESTER, M y KOLLER, F., 2021. *User Experience Is All There Is: Twenty Years of Designing Positive Experiences and Meaningful Technology*. 3, i-com, Vol. 20, pp. 197-213.

How museums can work with social media influencers? 2023. *MuseumNext* [en línea]. [consulta: 15 de marzo de 2024]. Disponible en: <https://www.museumnext.com/article/how-museums-can-work-with-social-media-influencers/>.

Consejo Internacional de Museos. 2020. Museos, profesionales de los museos y COVID-19: encuesta de seguimiento. ICOM.museum [en línea]. [consulta: 15 de abril de 2024]. Disponible en: https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-ES_Follow-up-survey.pdf

KRUSCHINSKI, S., HASSLER, J. y JOST, P., 2022. *Posting or advertising? How political parties adapt their messaging strategies to Facebook's organic and paid media affordances*. *Journal of Political Marketing*, pp. 1-21.

LACARRIEU, M. B. y CERDEIRA, M., 2016. Institucionalidad y políticas culturales en Argentina: límites y tensiones de los paradigmas de democratización y democracia cultural. Universidad Federal de Bahía: *Políticas Culturais em Revista*. 9; 1; pp. 10-33.

LIAM BAWN, Z. y PRATAP DEB NATH, R., 2014. *A Conceptual Model for Effective Email Marketing*. En *17th International Conference on Computer and Information Technology* (ICIT). IEEE, pp. 250-256.

LIU, R., 2017. *A reappraisal of marketing definition and theory*. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 2017, vol. 4, no 2, págs. 1-7.

MIDDLETON, M., 2023. *Playful exhibition design for everyone*. *MuseumNext* [en línea]. [consulta: 19 de marzo de 2024]. Disponible en: <https://www.museumnext.com/article/playful-exhibition-design-for-everyone/>.

Ministerio de Cultura de España. 2022. Estadística de Museos y Colecciones Museográficas. Gob.es [en línea]. [consulta: 6 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.cultura.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/museos.html>.

MOLINER ROCA, A. 2021. Una exploración del impacto de la pandemia en las estrategias digitales de los museos. III Congreso Internacional de Museos y Estrategias Digitales - CIMED [en línea]. [consulta: 14 de abril de 2024]. Disponible en: <https://bit.ly/463E39R>

Naciones Unidas. 2015. Objetivos y metas de desarrollo sostenible. UN.org [en línea]. [consulta: 16 de febrero de 2024]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

OLIVEIRA, A. y CAPRIOTTI, P., 2013. Vista de Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *Profesionaldelainformacion.com* [en línea], Vol. 22, pp. 210–214. [consulta: 19 de mayo de 2024]. Disponible en: <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2013.may.03/17804>.

PÉREZ CASTELLANO, L., 2021. Los públicos de museos en la era covid-19. *Revista de Gestión Cultural, Marketing y Desarrollo de audiencias. Conectando Audiencias*, vol. 4, pp. 6-13.

PÉREZ PONT, J. L. 2024. Entrevista a José Luís Pérez Pont. [entrev.] Lucía Lanusse. 24 de junio de 2024. Disponible en *Entrevista a José Luís Pérez Pont.mp3*

RICCARDI, T. 2024. Reunión sobre estrategias comunicacionales en el Sívorí. [entrev.] Lucía Lanusse. 15 de marzo de 2024. Disponible en *Reunión sobre estrategias comunicacionales en el Sívorí-20240315_163730-Grabación de la reunión.mp4*

RICHARDSON, J., 2024. *8 tips for successful museum branding. MuseumNext* [en línea]. [consulta: 2 de marzo de 2024]. Disponible en: <https://www.museumnext.com/article/8-tips-for-successful-museum-branding/>.

RODRÍGUEZ CORREA, J. 2024. Entrevista con Jorge Rodríguez Correa - Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino. [entrev.] Lucía Lanusse. 14 de abril de 2024. Disponible en *Entrevista con Jorge Rodríguez Correa - Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino-20240414_170352-Grabación de la reunión.mp4*

SÁNCHEZ, P. y VILLA, A., 2019. Comunicar el museo en tiempo de crisis. *Anales del Museo Nacional de Antropología*, Vol. 21, pp. 113-121.

SELLAS, J. y COLOMER, J., 2009. *Marketing de las artes escénicas: creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap *Consulting*.

Unesco, 2020. Los museos ante los desafíos de COVID-19 continúan comprometidos con las comunidades. [noticia]. *unesco.org*. [En línea] Disponible en: <https://www.unesco.org/es/articles/los-museos-ante-los-desafios-de-covid-19-continuan-comprometidos-con-las-comunidades>.

WALLS RAMÍREZ, M., 2020. Aportes de la comunicación para la difusión del patrimonio cultural. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información* [en línea], [consulta: 22 de febrero de 2024]. ISSN 2695-5016. DOI

10.35742/rcci.2020.25(1).49-55. Disponible en:
<https://www.revistaccinformacion.net/index.php/rcci/article/view/62>.

III Congreso Internacional de Museos y Estrategias Digitales - CIMED Viajero. Bilbao, Vizcaya, País Vasco. (15 de diciembre de 2023). Universidad Politécnica de Valencia (UPV), la Red de Museos y Estrategias Digitales (REMEDI) y Guggenheim Bilbao.

8. Anexos

8.1. Anexo 1

Institución	Respuesta 13
Museo Lázaro Galdiano	A veces no depende del presupuesto, sino de la creatividad y desarrollo de contenidos
Fundación Proa	Recomiendo tener los equipos tecnológicos (cámaras, computadoras, micrófonos, etc) actualizados para gestionar de manera eficiente la comunicación y así poder ofrecer contenidos de calidad.
Museo Nacional Terry	En mi opinión, una buena gestión en la organización interna del equipo y en la comunicación orgánica entre las distintas áreas del Museo se traduce en una gestión eficiente de los recursos. Esto se da principalmente gracias al establecimiento de estrategias y contenidos definidos en el tiempo.
Museo del Romanticismo	Estar pendiente de las tendencias que tienen mejor acogida, pero siempre teniendo en cuenta que somos un museo y no podemos caer en la banalización del contenido. La visibilización de nuestra colección y del trabajo del museo es siempre nuestra prioridad.
Museo Universidad de Navarra	Atención a las preferencias de la audiencia, innovación constante en comunicación, para adaptar las inversiones, ya que los canales y formatos cambian en alcance y efectividad
Museu Memorial de l'Exili	Adecuar i equilibrar objetivos y gastos. Identificar los canales y vias de comunicación de los públicos a los que se quiere hacer llegar la información.
Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia	Mix de redes sociales y comunicación tradicional prensa y alianzas.
Museo Casa de la Ciencia de Sevilla-CSIC	Destinar acciones específicas a cada público objetivo
Museo Evita- INIHEP	tener un buen plan de comunicación
Museo del Holocausto de Buenos Aires	Armar un plan anual flexible a las contingencias

Museo Interactivo de la Música Málaga	Contacto continuo con los medios de prensa, administración (ayuntamiento y área de cultura), continuidad y constancia en rrss
Museo histórico de la Ciudad de Buenos Aires "Cornelio de Saavedra"	Tener recursos y un buen plan.
Fundación Chirivella Soriano	Conocer exactamente lo que se quiere conseguir y al público objetivo al que va dirigido para poder desarrollar una estrategia más eficiente. Tener ideado un plan de acción a medio y largo plazo.
Museo Helga de Alvear	Definir bien previamente los objetivos y plan de ruta con el equipo directivo
Museo Güemes	En los casos en que las escasas herramientas con las que contamos, funcionaron muy bien, fue cuando hubo un trabajo planificado con tiempo y la participación del equipo del Museo. Involucrar a todos en las propuestas, permiten una fluidez en las ideas y formas de comunicar que enriquecen la propuesta.
L'ETNO, Museu Valencià d'Etnologia	Una buena planificación, coordinación y profesionales capacitados
Museo Art Nouveau y Art Déco - Casa Lis de Salamanca	La eficiencia de acuerdo con una escrupulosa planificación estratégica en comunicación.
Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias	Aprovechamiento de los recursos y aplicaciones gratuitas de diseño y edición

Tabla 5: Recomendaciones de los encuestados sobre la gestión eficiente de los recursos en la comunicación de museos o centros culturales (respuestas textuales). Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

8.2. Anexo 2

Institución	Respuesta 14
Museo Lázaro Galdiano	La respuesta de público en un evento para niños en los q se usaron tanto las herramientas de prensa off line como las digitales
Fundación Proa	Una estrategia exitosa que llevamos a cabo fue difundir un proyecto de teatro y performance a través

Museo Nacional Terry	El Museo genera contenido propio para redes sociales, como el documental audiovisual "Caspalá. Patrimonio cultural y resistencia" o las series producidas junto al canal de televisión PakaPaka, generando alianzas estratégicas tanto a nivel local como nacional. Otra estrategia exitosa es apelar a contenido con carga emocional que narre las costumbres y formas de vida en la Quebrada de Humahuaca, donde se encuentra situado el Museo. Esta acción permite generar engagement tanto con el público de instagram que en su mayoría no pertenece a la provincia de Jujuy, y se interesa por conocer la información cultural sobre Tilcara, y también con el público de facebook que en su mayoría vive en la provincia y recibe estos contenidos con orgullo.
Museo del Romanticismo	Hemos trabajado en la generación de contenido en Instagram con series como #LosAbanicosSonParaElverano dando visibilidad a nuestra colección de abanicos, post sobre el Día del chocolate vinculándolo a nuestra colección o colaboraciones con expertos en materias específicas.
Museo Universidad de Navarra	Promoción de nuestra programación de artes escénicas y música en Instagram, combinando la acción con influencers, publicidad orgánica, comunicación corporativa y concursos.
Museu Memorial de l'Exili	La constancia en la información de actividades y novedades en la programación y las referencias a las actividades y oferta cultural en prensa o medios especializados en la temática concreta.
Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia	Cuando a partir de 2019 comencé con la itinerancia de la editorial del Museo Marítimo a través de sus libros de Antártida, Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur para desembarcar en las diferentes ferias de libros y eventos culturales realizados en las provincias de Argentina, recibimos una gran aceptación y todos nos transmitían que era una pena que no pudieran visitar el Museo por estar tan lejos. Cuando inició la pandemia, le transmití al Director Carlos Pedro Vairo si era posible ofrecer

	visitas virtuales guiadas en vivo al Museo y ni bien me dio el okey, comenzamos con las ferias del libro que se hicieron virtuales durante el segundo semestre del 2020 y durante el 2021 con gran éxito porque con las clases de alumnos primarios que se daban por zoom, incorporaban nuestra visita virtual al Museo como una excursión. En el segundo semestre del 2021, la ofrecimos en la Feria del Libro de San Martín de los Andes que se hizo presencial y fue un gran éxito y a partir de ahí, tratamos de concretarla en cada uno de nuestros desembarcos.
Museo Casa de la Ciencia de Sevilla-CSIC	Puesta en marcha reciente de TikTok, que nos ha permitido llegar a un público difícil para nosotros: el adolescente y juvenil. Este tipo de lenguaje les acercado al Museo, y hemos mejorado las visitas de ese rango de edad (15-30)
Museo Evita- INIHEP	ejecutar el plan
Museo del Holocausto de Buenos Aires	La producción de contenidos educativos en conjunto con el área de comunicación, lo llamamos comunicación educativa y ha permitido impactar tanto en términos de divulgación como en los educadores
Museo Interactivo de la Música Málaga	Ser constante en las publicaciones realizadas en rrss y mantener a las plataformas interesadas informadas de todos los eventos y actividades (las que incluyen visitantes habituales en el museo)
Museo Thyssen-Bornemisza	Colaboración con influencers en TikTok
Museo histórico de la Ciudad de Buenos Aires "Cornelio de Saavedra"	Compartir información sobre el patrimonio del museo.
Fundación Chirivella Soriano	Llevamos a cabo una serie de mini cursos dirigidos a jóvenes creadores y la gente interesada en ellos fue mucho mayor de la prevista. Lo que hicimos fue publicitar la propuesta en Instagram y TikTok.
Museo Helga de Alvear	Éxito de viajes de prensa para la cobertura de exposiciones temporales en medios nacionales, alianzas estratégicas (por ejemplo, organización de editatonas con Wikimedia) e inversión de tiempo en la creación de contenido audiovisual para rrss (especialmente reels)

Museo Güemes	Como decía anteriormente, la mejor estrategia es planificar y trabajar en equipo. En las oportunidades que pudimos trabajarlo de ese modo, el resultado fue mucho mejor y llegamos a más público ya sea el habitual como el cautivo.
L'ETNO, Museu Valencià d'Etnologia	La campaña de la exposicion Fosses del Franquisme
Museo de Almería	Exposiciones temporales: Crear expectativas previas a la inauguración a partir de publicaciones sugerentes en redes sociales
Museo Art Nouveau y Art Déco - Casa Lis de Salamanca	La actividad Divinas Lecturas realizada en redes sociales y también a través de una lectura colectiva en las salas de la exposición Dalí y la divina comedia. Nos permitió comunicar la actividad, lograr participación online y física, dar a conocer mejor la exposición y difundir sus obras y contenidos con el mínimo presupuesto.
Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias	Entrevistas cortas para nuestras redes sociales a comisarios y artistas que exponen en el museo

Tabla 6: Estrategias exitosas que llevaron a cabo las instituciones a las que pertenecen las personas encuestadas (respuestas textuales). Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

8.3. Anexo 3

Institución	Respuesta 15
Museo Lázaro Galdiano	El desafío es generar interés entre tanta abundancia informativa y que un museo menos visible se haga visible con la personalidad y espíritu que tiene
Fundación Proa	Un desafío que encontramos desde el Departamento de Comunicación durante el 2023 fue no contar con un diseñador gráfico fijo, por lo tanto, tuvimos que improvisar en el armado de piezas gráficas y armarlas con nuestros conocimientos (intermedios) en Illustrator. Por suerte, hoy en día existen muchas plantillas en Canva y otras plataformas, eso nos permitió confeccionar buenas piezas pero no es lo

	mismo sin una persona idónea que haya estudiado o esté estudiando la carrera de Diseño Gráfico.
Museo Nacional Terry	El mayor desafío que se presenta para el equipo está relacionado a la organización interna. Al ser tanto el flujo comunicacional presencial y virtual, el equipo necesita organizar las prioridades, reunirse de manera cotidiana y contemplar planes de acción ordenados en el tiempo.
Museo del Romanticismo	Contar con un mejor equipo técnico (microfonía, focos...ect).
Museo Universidad de Navarra	Dar respuesta a los desafíos de la sostenibilidad y la innovación social nos abrieron nuevas oportunidades de mejora. Por una parte, elaboramos un plan de reducción y uso responsable de los recursos; y por la otra, diseñamos un programa para la inclusión efectiva de todos los estratos sociales, haciendo de nuestro Museo un lugar responsable y abierto.
Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia	Comencé a notar que las redes sociales se han vuelto un ruido permanente de muchos mensajes (videos de gatitos, perritos, extraterrestres e infinidad de cosas) saturando la comunicación.
Museo Evita- INIHEP	para nosotros siempre es la falta de recursos o presupuesto
Museo del Holocausto de Buenos Aires	El ataque del 7 de octubre del Hamás a Israel, al ser un Museo del Holocausto perteneciente a la comunidad judía, tuvimos que modificar algunos criterios históricos a fin de dar cuenta de la circunstancia extraordinaria.
Museo Interactivo de la Música Málaga	La falta de tiempo invertido en rrss, ya que el personal es justo.
Museo histórico de la Ciudad de Buenos Aires "Cornelio de Saavedra"	Suplantar con creatividad la falta de recursos.
Fundación Chirivella Soriano	La falta de alcance de las publicaciones.
Museo Helga de Alvear	Falta de tiempo y recursos para llevar a cabo todas las acciones deseadas
Museo Güemes	Nuestro problema siempre es la falta de personal, y más aún que quienes lo llevamos adelante no somos personas con dedicación completa a la comunicación ni

			al diseño. Esto hace que las necesidades básicas del museo como atender al público, desarrollar nuevas actividades, tareas administrativas, entre otros. muchas veces traigan como consecuencia que el personal que se ocupa de redes no puede hacerlo. En mi caso particular, soy quien hago las planificaciones de las actividades y propuestas del museo, aparte de RRHH, cubro el área contable (el museo tiene ingresos propios), coordino las prácticas profesionales, el área administrativa y otras tantas tareas que no siempre me permiten transmitir al equipo en tiempo y forma las actividades a realizarse. Esto genera que no siempre comuniquemos de la manera más eficiente y esto repercute en el alcance de las actividades que llevamos adelante.
L'ETNO, d'Etnologia	Museu	Valencià	El control de los distintos actores y colaboradores que participaron en la campaña de Fosses del Franquisme. Fue un proyecto en colaboración con otro museo de la Diputación y con un departamento de la misma diputación, que contó con un gran numero de actores participantes: comisarias de ambas exposiciones (fueron dos exposiciones: https://letno.dival.es/es/exposicion/exposicion-temporal/las-fosas-del-franquismo), familias de afectados, expertos, etc.
Museo de Almería			El desafío siempre es la falta de tiempo para llevar a cabo los proyectos
Museo Art Nouveau y Art Déco - Casa Lis de Salamanca			La inteligencia artificial, donde aún no nos hemos adentrado.
Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias			Cómo comunicar el pésame de personas relevantes del sector

Tabla 7: Problemas o desafíos que encontraron desde el departamento de comunicación en el año 2023 (respuestas textuales). Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

8.4. Anexo 4

Institución	Respuesta 16
Museo Lázaro Galdiano	No se me ocurre ahora mismo ninguna vamos la llamativa desde el punto de vista de la comunicación, lo siento
Fundación Proa	Whitney Museum tiene un estilo de redacción en redes sociales que es muy interesante, relajado, e informal y se acerca mucho al público.
Museo Nacional Terry	Entre los Museos Nacionales, destaca el trabajo de la Manzana de las Luces, que logró generar una identidad visual propia en redes, no solo a partir de los elementos gráficos que utilizan sino también integrando herramientas claves del lenguaje de redes, como lo son los memes.
Museo del Romanticismo	En general nos gustaría destacar el esfuerzo que se está haciendo desde los Museos Estatales con iniciativas como #LosMuseosQuedan.
Museo Universidad de Navarra	El Museo del Prado en las redes sociales ha sido capaz de generar contenidos interesantes para la audiencia joven, especialmente en TikTok, logrando incorporar el conocimiento y disfrute del arte entre las personas más jóvenes.
Museu Memorial de l'Exili	El Museu Nacional d'Art de Catalunya, por tener un buen equipo de profesionales y avanzar en el tema de las cápsulas informativas sobre detalles, actividades, obras concretas, etc. contadas por los propios especialistas del museo o comisarios de exposiciones.
Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino de Ushuaia	En Argentina, más preciso en Bs. As., a pesar del año electoral todas estuvieron a la par. Pero siempre destaco a TECNÓPOLIS en Vicente López un espacio cultural gigante con entrada libre y gratuita, que tiene una comunicación excelente de su gran abanico de propuestas culturales a través de sus redes sociales.
Museo Casa de la Ciencia de Sevilla-CSIC	En España, clarísimamente del Museo del Prado. En el extranjero, el Metropolitan de Nueva York.

Museo Evita- INIHEP	sigu mucho la cuenta de UN Women, son consistentes y logran posteos simples de temas complejos
Museo del Holocausto de Buenos Aires	El Congreso Judío Latinoamericano, tiene un muy buen equipo que da cuenta de su equipo de trabajo, sus actividades y propuestas innovadoras de difusión.
Museo Interactivo de la Música Málaga	El CAC de Málaga, ya que organiza muchos eventos y actividades que no deja de publicitar.
Museo Thyssen-Bornemisza	Museo del Prado
Fundación Chirivella Soriano	El Museo del Prado. Su equipo de comunicación es increíble. Están acercando el arte a través de Tik Tok en pequeñas dosis y muy a meno
Museo Helga de Alvear	Museo Thyssen, por su cercanía y humanidad, creando campañas para todos los públicos e instaurando un lema (museo de todos) que "limpia" y embellece la propiedad real de su colección privada
Museo Güemes	Sinceramente, no estoy navegando por las redes para ver que sucede por falta de tiempo, sin embargo los mejores ejemplos de comunicación exitosa son aquellos museos que tienen personal de dedicación exclusiva para ello. Sé que el MALBA es excelente en ese sentido y me consta que cuenta con un equipo de profesionales adecuados para el rol. La profesionalización de cada una de las áreas de los museos es vital y el rol definido referente a las funciones que se desempeñan, también lo es. En los Museos privados como el caso que mencioné, esto se ve muy claro. Hay un entendimiento de la importancia del área de comunicación que no es el mismo en las instituciones públicas donde todos hacen todo sin entender que eso no resulta bueno a tal fin. De hecho, contar un equipo especializado. con publicidad paga o community manager, diseñadores, etc. hace una gran diferencia. En los casos de los museos públicos, a penas uno puede hacer cursos y ver en qué momento los puede aplicar (me ha pasado de hacer capacitaciones muy interesantes que no logro implementar por falta de tiempo y rrhh). Creo que la receta es contar con un área integrada por personal idóneo, enfocados en su labor, que tengan un diálogo

	fluidido con los distintos actores del Museo, que entiendan a la institución, al público y a las nuevas formas de llegar a él.
L'ETNO, Museu Valencià d'Etnologia	CCCC de Valencia.
Museo de Almería	Museo del Prado y sus campañas en Tik tok
Museo Art Nouveau y Art Déco - Casa Lis de Salamanca	El Rijksmuseum. Por su capacidad para crear y difundir contenidos de valor que llegan al público.
Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias	El Museo Arqueológico Nacional con sus directos y la vitrina 0

Tabla 8: Instituciones culturales que, según las personas encuestadas, hicieron un buen trabajo desde la comunicación en el año 2023 y su justificación (respuestas textuales). Fuente: Encuesta a directivos y profesionales del sector de comunicación de museos españoles y argentinos, enfocada en el año 2023 (elaboración propia).

8.5. Anexo 5

8.5.1. Transcripción de la entrevista a Teresa Riccardi

Reunión sobre estrategias comunicacionales en el Sívori- 20240315_163730-Grabación de la reunión

15 de marzo de 2024, 3:37p.m.

27 min 18 s

Lucia Lanusse 0:05

Bueno, listo, ahí estoy grabando.

Teresa 0:14

Okay.

Lucia Lanusse 0:16

Entonces, empiezo. Como para darle un poco de contextualización al marco del Museo, te quería preguntar ¿en qué destacarías al Museo Sívori por sobre otros museos?

¿Cuáles fueron las visitas anuales que tuvieron en el 2023?

¿Cuál es el tamaño del departamento de comunicación que tuvieron ese año?

No sé si ahora cambió, pero enfocado en el 2023.

Teresa 0:48

Mira en el Museo... El Museo es un Museo de Arte argentino.

Uy rebota todo es un Museo de Arte argentino de básicamente tiene una colección de siglo.

Fines de siglo 19, principio y hasta el 21.

No, sobre todo de artistas de diversos artistas que se incorporan la colección a través de varias cosas 1 a través de donaciones, pero otra, es un premio de adquisición que tienen salón Belgrano y ahí incorpora 3 categorías, 5 categorías, pintura, escultura, dibujo de grabado en mono copia.

Vale habla de un Museo de artes plásticas argentino, o sea, entre moderno y contemporáneo, con técnicas muy tradicionales si se quiere, y también tenemos un salón tapiz que incorpora obra textil.

Entonces, con esas incorporaciones que son habitualmente bueno, unas... en la Bienal cada dos años, pero va incorporando alrededor de... 15 piezas próximamente.

Bueno, más o menos eso es lo que se incorpora el patrimonio anualmente. Nosotros en términos de estrategias, (y eso lo destaca porque es un premio municipal y convención vitalicia) ... Entonces artistas de mayores de 50 años pueden aplicar ese premio y tienen una pequeña pensión si ganan la primera categoría de cada disciplina.

Bueno, dicho esto, eso lo caracteriza. Es algo diferente al resto de los museos.

Nuestra política, mi política, digamos de dirección ha estado vinculado no solamente al premio, sino también a crear un museo que tenga acceso y accesibilidad a distintos tipos, o sea, a distintos rangos etarios de artistas argentinos o residentes e internacionales, digamos. Final de regionales y, sobre todo, se caracteriza por eso es un también un museo que tiene particularmente un entorno en parque, lo cual hace que tenga bastantes actividades vinculadas a Eh, sobre todo en el ingreso.

En fin, en fin de semana de muchas familias.

Entonces el público está más articulado con eso.

No tenía un perfil muy contemporáneo, entonces yo empecé a articular un poco ese perfil contemporáneo al museo, para trabajar con artistas y otro rango etario y de otras comunidades más contemporáneas.

Bueno, dicho eso, más o menos ahí tenemos un panorama del museo, el tema de que se encuentre con jardín, y además también le da como una característica muy particular porque es un jardín con verde básicamente, entonces eso también, no hay tantos museos así en Buenos Aires.

Y este es 1, es un museo municipal, es un Museo de la ciudad.

Y tenemos dependemos de un de Ministerio de Cultura y de Dirección General de museos, patrimonio y casco histórico.

O sea, que yo no soy una entidad autónoma total, sino que dependo de estas otras dos instancias de gobierno.

Somos, por supuesto, un museo público y tenemos las características de gran parte de

los museos públicos en la en la Argentina, ¿no? que tenemos bastantes dificultades, digamos respecto de los elementos, lo que tiene que ver con elementos financieros y demás, porque justamente nosotros no tenemos presupuesto asignado a sino que dependemos de los presupuestos, que hay una cultura, Hacienda.. Hacienda a cultura y cultura a la dirección y la dirección, a todos estos museos. EH..

La relación... respecto a las estrategias de comunicación, nosotros tenemos un departamento muy pequeño, muy pequeño la de, De hecho tenemos un departamento que incluye, no tenemos prensa, no tenemos... tenemos redes, tenemos tu web, tenemos, tenemos una web Master, una diseñadora de webmaster y una... y redes y redes, de las cuales básicamente Instagram es la principal.

Lucia Lanusse 4:36

Perfecto la.

Teresa 4:36

Sí, entonces, dentro de eso sí.

Lucia Lanusse 4:39

Un inciso... como me dijiste esto de la web Master la red, por lo que estuve viendo es parte del de lo que está dentro de Cultura del Gobierno de la ciudad.

¿O hay otra web además?

Teresa 4:52

Sí, este no, pero en esta web medio que la diseñamos cada 1 a su medio aire, pero bajo esa plata.

Lucia Lanusse 4:52

¿Ah OK, es esa?

¿Perfecto, OK?

Teresa 5:02

Bueno, YY después respecto del área de comunicación, eso que tenemos y después hemos incorporado el área de comunicación, una persona que hace Audiovisual sí, entonces es la persona que de alguna manera desarrolla los junto con la gente de redes y junto con la diseñadora con la web Master, son los 3 que trabajan como con la comunicación, esto es casi excepcional de los museos.

¿Museos no hay eso en ciudad que nosotros sí lo tenemos, Eh?

Pero siempre todo esto va validado con comunicación de Dirección General.

O sea, hay como ahora justo hay cambio de Gobierno.

¿Entonces todavía no está, EH?

La marca institucional, por decirlo así de gobierno todavía no cambiaron un poco la nueva la nueva identidad, pero bueno, básicamente trabajamos con ellos.

Por supuesto, nosotros tenemos nuestras identidades.

El salón Belgrano, nosotros lo vivimos diciendo, que los salones, tienen su propia identidad ya, entonces bueno siempre como medio una pelea porque tenemos nuestra propia identidad y después hay que negociar con la idea de gobierno.

Pero bueno, básicamente es lo que hay.

Pero bueno, en general, como que no entienden que es algo muy particular, también nos dejan como tener una identidad propia.

Pero para eso también va todo adosado, ¿no?

Las imágenes de los videos la FIB lo que va todo en va con una cierta estilo de marca, Eh...

Y bueno, eso lo hace el equipo de diseño, que chicos somos personas, no son equipos gigantes, son dos o 3 y sobre eso trabajamos.

El programa es una agenda que se va haciendo, es una agenda que se arma en común para no pisar la información con el resto de los museos, porque los museos de la Dirección General también son identidades.

Es decir, Dirección General en tenía antes una cosa que se llama Museo BA, entonces ahora ya no sé si eso va a continuar, pero estábamos todos englobados bajo ese de esa, esa, esa... Entonces a lo que nos pasa a nosotros, que a veces bueno, es complicaciones en términos de estrategia de comunicación, porque 1 querría distanciarse de alguna manera de El Museo que es de motivos populares y que trabaja sobre la gauchesca o sobre temas de pueblos originarios de un Museo de Arte argentino.

Es totalmente diferente, pero bueno, estamos medio englobados bajo esa mirada.

Lucia Lanusse 7:24

Claro.

Teresa 7:24

¿Pero después qué más?

Lucia Lanusse 7:30

Sí, cuando me dijiste que les asignan el presupuesto, EH, ¿me podrías explicar un

poquito más?
¿Cómo se hace eso?

Teresa 7:40

No tenemos presupuesto así, nada es otros, porque justamente es algo que decide. Dirección General como como distribuye. En este caso, en este año particular se distribuyen el presupuesto a través de cajas chicas que son muy chicas, son de un valor de sería cada caja.

En este año tenemos 6 cajas de cientos de dólares, serían más o menos. Después tenés un presupuesto de un millón de pesos para producir hasta mitad de año, digamos, pero con el tema inflacionario es como un delirio, porque no nada, entonces bueno. Los recursos generalmente se obtienen de la asociación de amigos a veces que también aporta, en este caso el Museo, estar conformando la nueva asociación, probablemente la tengamos en abril y eso generalmente hacen aportes, también hay aportes por sponsors que todavía no está definido en este nuevo Gobierno como van a ser los nuevos sponsors, pero la idea es que haya autonomía de sponsor y de patrocinios que consiga el propio... por un lado el que consiga Gobierno y Por otro lado los que cada museo gestiona. Es difícil la política con sorteos porque todavía no está definida.

Entonces cuando había una expansión, no quiero ofrecerle lo mejor o situación habida y por haber, pero como las reglas no son claras, ahora es muy difícil, pero bueno, estamos pidiendo por favor que eso se aclare, dar bien cómo vamos a proceder.

Lucia Lanusse 8:49

Claro.
Claro.

Teresa 8:59

En general, el sistema de financiación de los museos públicos es a través de asociaciones que es de donde pueda recibir las donaciones y solamente de esa forma puede recibirlas.

En general no hay otro sistema.

Salvo que sea una concesión de un bar, un lugar o un espacio que concesiona el Museo, entonces ahí va directamente por otro canal.

Tiene que ver con lo que el maneja concesiones en espacios públicos de distintos lugares de distintos ámbitos.

Nosotros tenemos una concesión porque tenemos un Restaurant, entonces ahí hay como una, pero que no nos llega a nosotros, o sea, todo eso va a lo que se llama fuente 13 y fuente 13 se deriva hacia la... lo colecta Hacienda no nosotros, entonces no tenemos colección en este momento por barberó, es decir, por lo que entra

ingresos va fuente 13, lo que entra por concesiones va fuente 13 y nosotros no vemos nada, vacío.

Lucia Lanusse 9:50

Claro, OK, Eh

Entonces, dentro de la comunicación, todo lo que hacen es inhouse, o sea, y todo orgánico, no.

No hay, no gastan, por ejemplo, en hacer algo de, o sea, algo que tenga una agencia externa o algo.

Todos dentro del departamento, o sea, de las personas que son ahí.

Perfecto,

Genial.

Cuando hacen la estrategia de comunicación, que como me explicaste no va todo dentro del mismo paraguas de la gestión de la coordinación de la comunicación de todos los museos de Buenos Aires, hay una parte de libertad que tienen para para ustedes manejar las redes, por ejemplo, decir bueno, queremos que tenga un poco más este tono y ir un poquito más con esto.

Hasta cierto punto.

Teresa 10:44

Sí, es un tema delicado, digamos, es como depende.

Por ejemplo, nosotros ahora hicimos la comunicación del 8 M, no, entonces nosotros decimos que contenidos va en redes de de las 8 AM, no de mujeres.

Lucia Lanusse 10:52

Sí.

Teresa 10:58

Mujeres.

Entonces, por ejemplo, a nosotros nos dijeron, bueno, sí, hagan.

No se usan hashtags, no se usa esto y después hagan ustedes.

Entonces, nosotros, por ejemplo, para el contenido 8 M, decidimos anunciar en redes la donación de una escultura de una, una artista moderna ha Argentina totalmente ignota, que hicimos una muestra el año pasado, pero es efectiva.

Se efectivizó la donación y entonces hicimos todo un video de la historia de esta artista y de la historia de la restauración de la pieza de sarita.

Entonces eso lo hicimos con el equipo Audiovisual.

Como tenía el documental con material de lo que sea y nosotros decidimos que soy yo, era un artista, es un artista de...

Un artista que fue participó, digamos durante la durante los años 30 y 40 de programas de antifascistas, digamos un artista bastante comprometida políticamente. Digamos muy interesante...

Y bueno, si no es un video, no digo que alusivo a la militancia política, pero era un artista que alimente, tenía, no son nada, o sea, no.

No es que hay una cosa, censura, ni mucho menos de qué es lo que ponemos si no, EH.

Pero bueno, también el tono es siempre trabajar sobre artistas entonces.

Bueno, en algún punto son para y a cualquier tipo de situación extraña respecto de cómo leer estas piezas, no, pero sí no dejamos de informar acerca de lo que hacemos ni que otros años hemos hecho.

Desde comunicación vinculada a trabajadoras del Museo, otras veces depende, depende.

A veces hacemos efemérides, hacemos historias sobre la colecciones, sobre obras puntuales, ahora estamos trabajando con un programa de comunicación.

Autorretratos.

El salón Belgrano tiene tu programa, que se llama Autorretrato por Youtube.

Entonces, los artistas proponen, entonces se va, se va subiendo esta información y ahora tenemos un programa que también estamos moviendo en redes, que es artistas del salón, que es lo que tenemos expuesto ahora, Artistas del salón: hablan sobre su obra y después invitan a otro y hacemos como una rueda, no, entonces van?

Lucia Lanusse 13:09

Sí.

Teresa 13:09

Entonces son distintas pequeñas pastillas que vamos Armando y vamos presentando las redes y sobre eso se hace una agenda común con todos los otros, con la dirección, con la comunicación de dirección y entonces ahí le decimos, mira, vamos a salir ese día.

Ese día tenemos este tema común y está ordenado.

Lucia Lanusse 13:25

Claro.

¿Sienten que hay dentro de las redes, tienen como una pequeña comunidad o un grupo de seguidores más fieles e interactúan?

Teresa 13:34

Bueno, cuando yo entré en el Museo no había Instagram, no, no se usaba Instagram

por eje.

Entonces había Facebook, ni Twitter había, no había nada. Entonces yo cuando entré lo primero que hice fue abrir el Instagram y al principio fue medio random, pero la verdad que en 7 años de logramos tener una comunidad, no sé son 70000 o 60000, no sé, bueno, para nosotros está bastante bien. Por ahí, ahora está cambiando, ¿no? Yo no soy una gran seguidora de redes en general, así que yo, mis conocimientos son adheridos a la gente que se trabaja sobre eso.

Pero me parece que creció, digamos, en términos de, sobre todo creció muchísimo, entrenamos muy bien el algoritmo, en la pandemia también.

Y ahí funcionó también bastante mejor y lo entrenamos sobre todo para patrimonio.

Entonces siempre era posteo de imágenes y todo el equipo trabajaba entonces.

Bueno, básicamente está como más orientado a eso, no es un no es una herramienta convocante en términos de comunidad, pero sí en en repensarla en las redes.

Eso sí, fue algo de los últimos años y, bueno, está mejor.

No sé si si está explotada al máximo, pero sí está, está mejor claramente ¿no?

El Facebook que allá quedó muy lejos.

Eso si no lo alimentamos tanto.

Twitter no lo alimentamos mucho y la red principal es la web e Instagram.

Lucia Lanusse 15:08

OK. ¿Y dentro de las estrategias que probaron, ya sea cuando fue la pandemia que me dijiste que estuvieron ahí, con dándole mucho al algoritmo o post pandemia, hubo alguna estrategia, algo que hicieran ya sea en redes o me que me digas, no sé, armamos acá en el jardín algo y convocó alguna estrategia, así que podrías estuvo éxito en forma de comunicar que había adentro o traer algo de público o engagement?

Teresa 15:39

Yo creo que la mejor estrategia que tuvimos de comunicación y que a la vez también fue una estrategia con la que trabajamos conscientemente términos de redes y comunicación.

Fue un trabajo que estamos particularmente de una exhibición que se llamó transurrealismo. Nosotros recibimos un fondo, un fondo de dinero digamos atrás y un mecenazgo local para producir esa exhibición fue una exhibición muy importante de un artista de la colección, pero que bueno, era medio un artista de culto.

Y la verdad que se sabía que había ese Corpus de obra acá, o sea, nunca había hecho una muestra sobre ese Corpus de obra.

Yo a la vez fui la curadora y a la vez amé como todo, una plataforma... ampliamos muchísimo la además de la colección, invitamos a un bibliófilo y coleccionista y tenía muchísima obra, entonces hicimos una muestra de todo el museo que hablar con programa público de arte y diversidad que trabajaba también... es una artista que descubrimos de alguna manera en el trabajo documental que tenía como para una

vida, no solo riquísima, porque era un personaje hermoso y con una vida compleja y a la vez con una sexualidad compleja como para para narrar y contar y sobre todo entenderla en el marco del contexto actual, ¿no? de cómo un museo piensa otros públicos, otras identidades y cómo pensar esa diversidad.

Entonces hicimos un programa muy, muy amplio, que fue un programa primero de capacitación interna en el Museo, porque bueno, la gente no, no es diversa, no es tan diversa. Entonces primero habría que saber cómo íbamos a tocar ese tema, cómo íbamos a trabajarlo con el con el público en el Museo, cómo íbamos a trabajar con ellos. Entonces, primero hubo unas capacitaciones internas muy importantes para entender qué... desde pensar, qué es una identidad no binaria hasta pensar un problema más concreto de si me piden un baño, ¿cuál es?

Digamos temas como muy específicos.

Para que el público pudiera sentirse cómodo en un espacio como el museo y que la gente del museo estuviera a la altura de la muestra.

Eso se hizo por un lado, se trabajó con Gobierno, después se trabajó también con otras áreas educativas también. Se trabajó como por ejemplo con el... en Argentina, hay un bachillerato en muchas series que es un bachillerato para personas trans, entonces ellos y ellas hacían las visitas, después estuvimos como visitas guiadas, estuvimos programas públicos, trabajaron, se hizo un proyecto de Boeing en el Museo, de maquillaje drag, de... se abrió muchísimo y a la vez contratamos una persona que hizo el seguimiento en redes con los hashtags como muy a conciencia, con hashtags de distinto tipo para que pudieran hacer el análisis de cuánta... cómo se medía eso, después, no sé, con prensa se hizo otro tipo de...

Entonces, se fue desarrollando distintos puntos que fueron como mapeados en estadísticamente.

Eso lo hice porque también es un fondo de Gobierno, entonces no sé yo me quería cubrir absolutamente en todo.

Entonces era de una manera de dar respuesta de la eficacia de la muestra y de los modos de comunicar también en redes. Entonces esa fue la única vez que hice como un despliegue así tan grande, pero porque había muchos fondos para hacerlo.

Entonces lo pude hacer.

Eso implicó una muestra grande, catálogos, programas públicos, programas de capacitación.

Nos reunimos también con escuelas para trabajar con las ESI también, que son un programa educativo de educación sexual integral en las escuelas públicas. Fue como un programa enorme que tuvo un enorme recepción y funcionó muy bien.

Lucia Lanusse 19:24

¿Cuándo fue?

Teresa 19:26

En 2019 fue ese proyecto y para mí es, creo que es el proyecto más grande que tuve en el Museo y con mayor impacto.

O sea, ha hay otros proyectos que tuvieron impacto en el Museo, pero creo que ese fue como enorme porque además pudo nuclear comunidades muy distintas, por ejemplo, la Comunidad LGBTQ+ que nunca había venido o que venía el Museo, pero menos, y después también, por ejemplo, no sé...

Esa artista, era como muy conocida por haber pintado retratos de señoras grandes, digamos, señoras, así de la clase alta y qué sé yo entonces, como que se juntan dos públicos, que uno diría estos no se juntan ni de casualidad y se juntaba entonces como que me parece que logró un impacto enorme.

También hicimos programas de literatura y de teatro que pudieran juntarse también en visitas guiadas.

Muy, muy, muy lindas, porque eran rarísimas.

Entonces juntábamos gente de teatro con gente de arte, de literatura, entonces, como que bueno, fue muy, muy amplio.

Poetas, o sea, como que la verdad que fue muy lindo.

Durante... también este programa permitió también identificar que el museo era un museo abierto, ¿no? O sea, como que para mí eso fue muy importante y cuando apareció el cupo laboral trans como nosotros también... Ahora trabajamos con una persona... Bueno, con Nicole que está con nosotros en el área de recepción y Salas, que bueno, que ella es trans.

Y bueno, también es como tener como una política, digamos de trabajar con distintos tipos de... con distintas personas, digamos en todo sentido, ¿no? Es difícil, es muy difícil porque no es fácil, no es para nada fácil porque bueno, a veces hay como muchas rigideces internas, pero bueno, bueno uno va digamos abriendo el juego de mujeres... es importante.

Lucia Lanusse 21:25

Tal cual.

Y una última pregunta sobre este, este acontecimiento puntual que me comentabas, ¿cuánto duró la muestra?

O sea, y cuánto tiempo antes estuvieron preparando para esto, ¿te acordás?

Más o menos.

Teresa 21:39

Estuvimos preparándola casi dos años y la muestra estuvo como 3 o 4.. 3 meses, creo 3 meses, 3 meses, creo más o menos.

Lucia Lanusse 21:51

OK yo para dimensionar más o menos tiempos, y como claro 3 meses y dos años de preparación es un montón.

Así que si sí debe haber sido un gran despliegue.

Teresa 22:05

Sí, sí, sí, sí, sí.

O sea, también pasa que... si yo, que soy la directora, decidido hacer una muestra, el problema es que tengo tantas otras ocupaciones que tampoco la puedo hacer un año, o sea, tengo que tomarme mucho más tiempo, pero sí... O sea, entre el pedido del mecenazgo, la elaboración de la idea, hasta que recibimos los fondos que se yo... pasa con año ahí y después otro año de preparación, más o menos. Así que sí, fue largo. Tuvo cambios esa muestra porque en un momento queríamos también incorporar a artistas internacionales, pero bueno, después el fondo no nos daba, porque fue justo un momento donde se dispara el dólar acá entonces bueno, todo el tema de la financiación es, es difícil.

Lucia Lanusse 22:50

Mhm.

Teresa 22:51

Pero bueno, hicimos un muestrón igual.

Lucia Lanusse 22:55

Recontra. La voy a buscar a ver.

Teresa 22:59

Que se llamó "Mariette Lydis. Transicional lo surreal" esa fue era el nombre del título de la muestra, un catálogo también, que no es un catálogo, es un libro de la historia de Mariette Lydis, que está buenísimo.

Y después el programa era transurrealismo, arte y diversidad.

Algo así.

Lucia Lanusse 23:25

OK. Mil gracias. Y última pregunta y ya te dejo libre.

Teresa 23:28

Bien.

Lucia Lanusse 23:32

Si, dame un segundito.

Teresa 23:38

Ese es otro modo de financiación.

El mecenazgo también ¿no? es un tipo de sistema de financiación que tenemos acá en los museos. Hoy por hoy está muy venido a menos, pero en ese momento estaba un poco mejor.

Lucia Lanusse 23:50

Sí.

¿Eh?

OK

Dentro de los desafíos de la comunicación del Museo, o sea vos, viéndolo desde el Sívori y diciendo, "OK, nosotros tenemos este público, queremos captar más de este tipo de público, este nicho o queremos buscar otro público" ¿cuál dirías que se que sería como como el desafío del momento que que están viviendo?

Teresa 24:24

No, en este momento tenemos un desafío real con los públicos, porque el museo está dentro de un parque y el parque, después la pandemia, quedó cerrado en términos de cerrado de acceso... se cerró como espacio verde, entonces no tiene ingreso de autos ni de nada. Entonces el Museo, como no está señalizado y como no tiene como un corredor seguro, queda como muy aislado.

Entonces, el desafío para mí es ese, como ver de qué manera podemos como mejorar esa instancia, siempre respetando ese verde, digamos, pero mejorar un poco el accesibilidad a personas adultas, porque nosotros tenemos en público de adultos mayores, necesitamos el acceso para niños y para primera infancia, necesitamos para personas con discapacidad y es para que tenga una mejor accesibilidad al museo... que en realidad tienen que caminar dos cuadras, pero digo, es un montón para personas que tienen otro tipo de discapacidad o tienen problemas, digamos, para poder movilizarse, ¿no?

Entonces, ese es el desafío principal.

Lucia Lanusse 25:25

Claro

Teresa 25:28

Eso lo estamos hablando con Gobierno, pero la verdad que no toma muchas acciones al respecto. Entonces nosotros siempre tenemos que comunicar también cuestiones que tienen que ver con el acceso y demás, pero bueno, la verdad es que nos cuesta eso.

Ese es el mayor desafío que tenemos ahora como para tratar de mejorar eso.

No hemos logrado todavía como acomodar eso y eso para nosotros es importante. Sí nos ayudó también la cuestión del restaurante que abrió el año pasado en septiembre, entonces ahí, como que también trae un flujo que después se entiende al Museo como una experiencia que vas, te tomás algo, va el museo... como que bueno, hace como todo un combito, pero en la semana es más difícil.

Lucia Lanusse 26:10

Claro.

Teresa 26:11

El fin de semana sí, siempre tenemos muchísima gente, pero en la semana como que queremos lograr traccionar un poco más ese público que nos cuesta que llegue, ¿no? Las artistas, los artistas tienen, como también... el Sívori es medio una isla también, o sea que tenemos ese... es la magia de la isla, pero también la dificultad de como llegar.

No sé si hemos sido tan estratégicos en las redes para eso, pero bueno, creo que sería el desafío principal.

Lucia Lanusse 26:45

OK, perfecto, bueno, muchísimas gracias.

Teresa, me te agradezco mucho tu tiempo, sé que no es fácil y me sirve un montón.

Teresa 26:49

Bueno, qué suerte, qué suerte.

Esa es la idea.

Bueno, después mándame lo que hagas o lo que tengas y qué sé yo, a ver si nos sirve a nosotros también. Si quieres.

Lucia Lanusse 27:02

Dale, sí.

Lucia Lanusse ha detenido la transcripción

8.5.2. Transcripción de la entrevista a Jorge Rodríguez Correa

Entrevista con Jorge Rodríguez Correa - Museo Marítimo, Presidio, Antártico y Arte Marino-20240414_170352- Grabación de la reunión

14 de abril de 2024, 3:03p.m.

30 min 7 s

Jorge Rodríguez Correa 0:03

Hola.

Lucia Lanusse 0:06

¿Listo?

Bueno, para empezar, quería preguntarte un poco sobre el contexto del Museo y yo para entender un poco cómo funciona.

Porque sé que es un Museo que tiene como muchas áreas y además tiene la parte editorial y como que me gustaría entender un poco un poco más que me cuentes cómo funcionan todas estas áreas en conjunto.

Jorge Rodríguez Correa 0:33

Perfecto.

Bueno, el presidio, que es donde funciona estos 4 museos, el famoso presidio del fin del mundo: el Museo Marítimo, el Museo del Presidio, Museo Antártico y Museo de Arte. El museo de Arte le da una oportunidad a los artistas para que puedan exponer. El Museo Antártico, con todas las expediciones argentinas que se han hecho al pueblo sur. El presidio cuenta... bueno, toda la historia del establecimiento. Y el Museo Marítimo es, además, editorial, donde el licenciado Carlos Pedro Vairo, el fundador de Museo, el que logró impedir que en su momento del Presidio se demoliera sí, justamente con la con la promesa y junto a la Asociación Civil Museo Marítimo Ushuaia bueno, lograron convertir esta arquitectura bellísima, digamos en un espacio cultural

para que sea visitado, digamos por todo el planeta, en realidad. Porque ya es un lugar este de paso obligado, con toda la gente que se enmarcan en Ushuaia.

El Museo Marítimo es el que es editorial donde el licenciado Carlos Pedro Vairo es el que escribe casi todo lo que está relacionado con Antártida, Tierra del Fuego e islas del Atlántico Sur.

Lucia Lanusse 1:48

Claro, perfecto.

Y ustedes en el Museo, específicamente en el marítimo y no sé si en general, con el resto, ¿tienen alguna estadística anual de la cantidad de visitas que reciben?

Jorge Rodríguez Correa 2:05

Y 3 millones aproximadamente, se están recibiendo casi este por mes, en realidad, en temporada alta.

Lucia Lanusse 2:15

3 millones por mes en temporada alta. Mirá.

Jorge Rodríguez Correa 2:17

Sí.

Tenés en cuenta que justamente Ushuaia, es el paso obligado donde todos los cruceros, que van a la Antártida, pasan por Ushuaia.

Lucia Lanusse 2:30

Claro, perfecto.

Bien, ahora voy a ahondar un poquito más en el tema de las estrategias y tácticas de comunicación. Cuando vos me dijiste que en un momento se plantearon las visitas guiadas, ¿me podrías contar un poco más?

¿Cómo se plantearon?

¿Dónde vieron esa necesidad y cuánto hubo que invertir en recursos para llevarlo a cabo?

Jorge Rodríguez Correa 2:59

Bueno en Argentina, si esperamos recursos no se hace nada.

Somos... los argentinos somos muy conocidos en el mundo por saber improvisar y poder lograr objetivos sin recursos.

No estamos hablando de grandes recursos, sino recursos y además, en nuestra hermosa Argentina, que no se puede planificar casi nada a corto plazo... ya ni siquiera

eso.

Entonces continuamente nos tenemos que estar reinventando. Yo ingresé al Museo como gestor cultural independiente en el 2019. En el 2016 fuimos con mi pareja a visitar, a conocerlo y hablar directamente con el director.

Yo había terminado una relación laboral con una PYME de editorial, que está en maravillosa Patagonia sus libros, donde reunía todo material de libros de la Patagonia y quería seguir, digamos, en este campo, porque realmente fue como, me desarrollé más como gestor cultural.

Sí, más apasionante, digamos, contar la historia de nuestra Patagonia que la historia de un Nobel artista. Por lo menos ahí yo me sentí un poco más identificado con esa situación como gestor cultural y la idea que justamente le planteamos al director fue llevar sus libros, sacar sus libros del store de Museo y llevarlos a todas las ferias.

Bueno, iniciamos: el primer desembarco fue en la en la Feria del Libro, en La Rural, pero dentro del stand de Tierra del Fuego, ¿sí? Teníamos un lugarcito ahí, junto con la con la editora de la provincia de Tierra del Fuego y, ante el éxito que tuvimos de la gente, decían "Uy, este material siempre lo queríamos, no está en ninguna librería", que es real, no está en ninguna librería.

En algún momento, no sé cómo seguimos en el ranking, pero bueno, nuestra hermosa Argentina... es acá el lugar donde más libros se publican y donde más librerías están todas controladas de nuestra ciudad porteña.

Entonces para llevar un libro a una librería, quizás esté... a veces, no es un lugar tan satisfactorio por el tiempo de exponencial que tiene un libro, si no estás con una gran editorial, en la vidriera.

Lucia Lanusse 5:23

Mhm.

Jorge Rodríguez Correa 5:26

¿Sí?, muchas veces he hablado que casi son 9 meses la vida de un libro en una librería: desde que pasa de la vidriera, pasa la mesa de adentro y después pasa con el lomito solamente en una biblioteca.

Entonces nos propusimos esto. Yo ya tenía todo este bagaje de recorrer las distintas ferias y nos propusimos eso con Élda: poder este llevar los libros de Museo a todas las ferias del libro que se hacen en el país.

En 2019 desembarcamos en la Feria del Libro de... ni bien terminó la Feria del Libro de acá de La Rural, en julio se hizo la Feria del Libro Obera en Misiones y ahí desembarcamos por primera vez, digamos saliendo de lo que es la provincia de Buenos Aires, porque nuestra base es en la provincia de Buenos Aires. De ahí no es... no es, es mucho más fácil poder ir a todas, digamos, las ferias que estar saliendo continuamente de Tierra del Fuego.

Lucia Lanusse 6:24

Claro.

Jorge Rodríguez Correa 6:25

Y en el después hicimos... finalizando el año, hicimos también la San Francisco del Monte de Oro en San Luis. Ahí cerramos el año 2019 y bueno, nos preparamos con muchas ganas para afrontar el 2020, donde en 2019 hicimos 11 presencia.

Yo dije, bueno, me propuse duplicarlas y ¿que nos agarró?

Nos agarró la pandemia. Ahí nos tuvimos que reinventar nuevamente teniendo en cuenta de que no teníamos mucha presencia, digamos, en las redes con el Museo. Me di cuenta de eso. Y gracias a grandes gestores que llevan a cabo las distintas ferias de libros que se hacen en el país y quiero recordar la Feria del Libro de Jujuy, que fue la que se animó a hacer una Feria del Libro virtual.

Eso fue maravilloso. Hasta nos ofreció la plataforma para poder este exhibir los catálogos y generar y facilitar... no pagar el envío, digamos de los libros que vendíamos desde Buenos Aires.

Y vendimos libros en Jujuy y vendimos libros en Tucumán y fue algo maravilloso porque no fue presencial.

Después también se hizo en la Feria del Libro de Pico Truncado también, y en Trelew ese año, digamos ¿no?, y eso nos sirvió. Eso nos sirvió muchísimo como para empezar a decir, "bueno, no todos de presenciar en la vida. Tenemos que generar mayor presencia".

Bueno, haciendo algunos videos que ahora, dicho sea de paso, los tengo que acortar porque eran videos de de 2 minutos, de 3 minutos y creo que vos sabes muy bien que ahora los tiempos son 20 segundos y con mucha suerte ¿no?

Lucia Lanusse 8:09

Claro, son para redes.

Jorge Rodríguez Correa 8:30

Sí... para poder seguir la gente y que no se aburra, digamos. Así que tengo que hacer nuevamente esos vídeos, pero lo más maravilloso, donde realmente no nos cambió todo, fue cuando empezamos en el 2000... segundo semestre del 2022.

Ahí fue que se empezó a abrir todo acá en la Argentina. Y la Feria del Libro de San Martín de los Andes decidió hacer una presencial. Estábamos re contentos, con ganas de volver a salir a los caminos del Libro y fuimos para ahí. Les ofrecí la posibilidad de hacer una visita virtual en Vigo, con nuestra guía allá, en el Museo Marítimo de Ushuaia.

Bueno... no salió como esperábamos porque realmente había una gran tormenta que

estaba sobre la isla. Ahí se nos complica el Internet. Hay una gran tormenta también en San Martín de los Andes. Así que el tema de la conexión fue muy difícil, pero bueno, fue nuestra primera experiencia. Pero después, ya en el 2022, ya empezamos a ofrecer... a todas las ferias desembarcamos.

Y fue maravilloso porque fue algo que aquellos argentinos ¿no?, que siempre tienen en su agenda como proyecto de vida, visitar Ushuaia... me animo a decir que, con nuestros libros y nuestra presencia en la feria y con esa visita virtual, llevada a cabo por una guía maravillosa, María Verónica, hemos ayudado a dar ese primer paso: a que la gente saque el pasaje, busque estadía y visite el Museo Marítimo. Y bueno, me envían fotos: "Jorge, estamos finalmente", con toda la familia, con fotos en el Museo o me preguntan "Jorge a qué hora abre el museo", que la web está, pero bueno. He logrado esa fidelidad, digamos ¿no? con aquellas personas que nos han visitado en el stand, nos han comprado libros y la idea es generar esto ¿no? Me dicen "sí, yo quiero un libro con la historia del Presidio", ya tenemos 4 libros con la historia de Presidio. Dos fueron publicados el año pasado y los otros los presentamos en la Feria del libro en La Rural. Eh...

Y ahora, hemos abierto el abanico de una manera maravillosa, porque también empezamos a publicar la historia de Gunther Kluyo, una aviadora alemana que recorrió la Patagonia hacia 1930 y que fue el primer avión, en realidad hidroavión, que unió punta Arenas con Ushuaia.

Bueno, ese libro que se llama Icaro, también lo estamos publicando desde el Museo. Insisto, ese gran cambio de poder ofrecer la visita virtual al Museo ha sido muy agradecida por los niños, porque hace la mayoría de las ferias del libro del interior duran 4 días.

Lucia Lanusse 11:16

Mhm.

Jorge Rodríguez Correa 11:20

Jueves, viernes, sábado y domingo. Y a veces los domingos no.

Entonces, los jueves y viernes los utilizan para que las escuelas vayan y eso yo pido por favor que se haga, porque eso genera que los chicos que ven un libro hagan que los padres vayan a la feria el sábado y el domingo, ¿sí? Entonces, cuando dicen "visitamos el Museo, vimos al Petiso Orejudo" o se sacan de la duda si estuvo Gardel o no, ¿sí?, bueno, ya eso para nosotros es un gran logro.

Y ahora hemos ampliado la Internet dentro del Museo porque tenemos una réplica del faro del fin del mundo: de la radio para el fin del mundo, que no es el de la isla Les Eclaireurs, el famoso blanco y rojo que está ahí a la salida de Ushuaia.

Es el de la isla de los Estados, en el águila de San Juan de Salvamento en que inspirado para que se creara ese faro ahí por el Comandante Luis Piedrabuena, que lamentablemente murió y el año siguiente recién se construyó.

Y es el mismo Faro...

Lucia Lanusse 12:27

El de Julio Verne, claro.

Jorge Rodríguez Correa 12:31

Exactamente para su novela "El faro, el fin del mundo" en 1997 se hizo una réplica en el Museo, para que la gente lo visite. Y ahora hemos incorporado ese recorrido.

Logramos ampliar el Internet para que llegue hasta el faro porque está al aire libre.

Entonces ahora lo es el final de recorrido termina ahí, en el faro. Es un lugar que está vedado al turismo.

Es una reserva natural muy importante entonces para que la gente lo pueda conocer, por lo menos cuando visita al Museo Marítimo de Ushuaia.

Lucia Lanusse 13:05

Claro, ¿dirías que la colaboración con las ferias está ayudando a dar a conocer el Museo aún desde que se empezó a hacer?

Jorge Rodríguez Correa 13:13

Sí, sí, totalmente, totalmente.

Y cada vez que tenemos una presencia que se dispara más cuando... bueno, ya la semana que viene casi se empieza la Feria Internacional del libro de acá de Buenos Aires en La Rural, que gracias a los dioses griegos tenemos nuestra tercera participación consecutiva, ¿sí? Con stand propio donde hicimos ahí una alianza con la gente de ediciones históricas para tener una presencia y poder ofrecer nuestros libros también.

De ahí nos contactan las distintas provincias, y ahí se dan cuenta que nuestros libros no están en sus provincias. Es más, hace un poquito, gente que se ha comunicado con el Museo, ha pedido de ahí, España... salió a Madrid justamente ayer el libro de la Isla de los Estados y el faro del fin del mundo escrito por el licenciado Vairo porque se ha recorrido toda España este señor y no lo ha conseguido. Así que bueno... salió para allá también. Y, a veces, es muy gracioso, porque la gente, por la presencia que tenemos en las redes, cuando entra o cuando entran en la web del Museo y entran al link de la librería, ahí nos contacta lentamente con nosotros porque la idea era eso también.

Volviendo al corto tiempo de paciencia de la gente que quiere, ya sea cuando hace una pregunta quieren que les respondas, ¿no? que sabemos muy bien que está dentro de

los 40 segundos antes del minuto, pero bueno, intentamos también eso: mejorar en la web del Museo. Que cuando ingresa al link de la librería, inmediatamente ya aparece nuestro Whatsapp e inmediatamente manda un Whatsapp y bueno, ya es el objetivo madre responderle en menos de un minuto ¿sí?, lo que necesite justamente.

Lucia Lanusse 15:10

Perdón porque se me cortó del ordenador y me conecté desde el móvil.

Se me ha cortado, decidió abandonarme en este momento.

Jorge Rodríguez Correa 15:22

No tendría que haber dicho el tema de Internet y el problema que teníamos en la isla, justamente.

Lucia Lanusse 15:29

Yo estoy en España y la que tiene problemas soy yo.

Pero me ha abandonado el ordenador, Eh, perdón.

Me quedé en la parte de...

Jorge Rodríguez Correa 15:53

Sabés que te escucho muy bajo ahora.

Lucia Lanusse 15:57

Ahí va mejor.

Jorge Rodríguez Correa 15:59

Ahora sí.

Lucia Lanusse 16:01

Perfecto.

Jorge Rodríguez Correa 16:04

Último que conté fue lo de la funda de la Feria del Libro de La Rural, que esa ha sido un disparador.

También tener presencia ahí con nuestros hicieran consecutivo, en una alianza con ediciones históricas, en contactar a todas las provincias.

Lucia Lanusse 16:12

Mhm.

Jorge Rodríguez Correa 16:19

Porque, bueno, si alguna vez visitaste nuestra feria en La Rural hay un pabellón donde están todas las provincias donde bueno exhiben todos sus autores, escritores y los libros publicados por ellos.

Entonces yo hago mi trabajo ahí, doy una vueltita por todos los stands de las provincias, ellos nos visitan o nos envían justamente porque también aprendí que no solamente teníamos que tener libros de Antártida, Tierra del Fuego e islas del Atlántico Sur.

Hice algunos convenios con otras editoriales para incorporar libros que cuenten de nuestra Patagonia continental. Tenemos un escritor maravilloso que ha escrito la vida de Buch, Cassidy y Sundance Kit en Chulilla, que ellos quisieron redimir sus vidas de bandoleros norteamericanos, de hacer una vida de ganaderos en Chulilla, en Chubut. La historia se llama "Buscados en la Patagonia" y es un libro maravilloso.

También cuenta toda la historia de los galeses, que son las maravillosa persona que hicieron patria en nuestra Patagonia cuando no había nada.

Bueno, realmente le debemos mucho a ellos de que todavía de ellos sigan.

Lucia Lanusse 17:35

¿Cómo van eligiendo...? perdón

Mi pregunta era ¿cómo iban eligiendo ustedes los libros, la editorial?

Jorge Rodríguez Correa 17:40

Bien, recibimos a todos, a todos, todos los que están relacionados con Antártida, Tierra del Fuego e islas del Atlántico Sur, que la temática del Museo Marítimo, yo se los traslado a mi director, al licenciado Vairo, y él decide si, bueno se hace una, una compra o lo nos manejamos, digamos de alguna otra forma, y hacemos una compra para que yo los lleve a las ferias y otro para venderse en Museo.

Esa decisión está dentro de todo Museo.

Toda temática que está relacionado con Patagonia continental, por mi experiencia... bastante desde el 2004 hasta el 2015... bueno decido yo. Decido yo cuáles son los libros realmente que quiero tener ya trato de a todos de alguna oportunidad.

Lucia Lanusse 18:45

OK perfecto y me quedó una pregunta en cuanto a las ferias, ustedes generaron... me

dijiste que a veces vienen y los contactan para participar, a veces me imagino que las buscarán ustedes, el primer contacto.

¿Los stands son pagos? ¿cómo se manejan, en general?

Jorge Rodríguez Correa 19:06

Tiene una gran variedad. Em... no pago, el Museo... no pagamos el stand porque creemos realmente que nuestros libros valen tener presencia en una Feria del Libro.

Lucia Lanusse 19:15

Sí.

Jorge Rodríguez Correa 19:24

Ten en cuenta que no se consiguen en las librerías ¿sí?

En ninguna librería del país. Solamente están en el store del Museo y como nosotros, además, ofrecemos la posibilidad de esta visita guiada virtual en vivo, hay algunos espacios, algunas ferias cobran en stand y como nosotros ofrecemos eso, a nosotros no nos cobran.

Pero hay otras que no, no sale, digamos de esa... forma de gestión y, a veces, no podemos realmente participar, por ejemplo. A ver es afrontar los viáticos es afrontar la estadía y encima afrontar el pago de un stand y creo que sabes también que es muy pequeño el margen de ganancia de un libro, es muy pequeño.

Gracias a Dios la gente no se ha inclinado por el libro electrónico.

La gente, por lo menos, en nuestra hermosa Argentina, quiere seguir teniendo el libro físico en la mano, olerlo, ojarlo, tener su señalador y eso es lo que nos permite seguir andando en estos caminos del libro y de la cultura.

Pero es... un 80% de gestores que organiza ferias que no cobran.

Yo, lo entiendo, aquellos que no tienen ayuda del municipio.

Lucia Lanusse 21:02

Claro.

Jorge Rodríguez Correa 21:03

Que lo entiendo, lo entiendo, pero bueno, son muchas ferias, por suerte, las que se hacen. Estamos atravesando un año bastante difícil. Ya en principio, en marzo nosotros teníamos dos ferias y eran en simultáneo porque a veces nos pasa, ¿no?

Mi compañera iba a una feria y yo a otra, y eso es viernes, sábado, domingo y este año, ya marzo, ya se bajaron dos ferias.

Decidieron suspenderse. Entonces este en abril, en la primera quincena, siempre

teníamos otras dos ferias más.

También decidieron no hacerlas y así, bueno, nos estamos preparando para la Feria de La Rural.

Empieza ahora el martes 23 de abril, hasta el lunes 13 de mayo.

Y bueno, después hay otras en la cual estamos hablando, que es la Feria del Libro Puerto Madryn, donde hay un gran editor llamado Presti que tiene su propia editorial de allí. Ya va a ser el tercer año que lo organiza así que ya nos han invitado y que, hacia septiembre, vamos a tener presencia en la Feria de Puerto Madryn que maravillosa. Entonces hacemos, a veces, un poco de turismo, un poco de vacaciones, más allá de los 4 días que dure la feria, nos quedamos una semanita más para para disfrutar un poco.

También tratamos de hacer las dos cosas.

Lucia Lanusse 22:28

Claro.

En la encuesta que yo te había pasado, vos había señalado que tienen un rango de presupuesto que va alrededor de los 20 millones de pesos y que no alcanzó para cumplir los objetivos.

Yo quería preguntarte si te podrías explayar un poco más en esto.

Si tienen unos objetivos anuales y como miden si alcanza o no.

Jorge Rodríguez Correa 22:50

Un poquito.

Sí que nosotros estamos tratando de mantener las ruedas que está ahora girando, normalmente buscamos eso por el simple hecho que el Museo se mantiene de forma autónoma, sin ayuda de ningún tipo: ni municipal, ni provincial, ni nacional. Solamente con el corte de entradas, nada más.

No hay ningún esponsoramiento, ¿sí? Es algo que estoy tratando de buscar para aliviar un poco, pero... no.

Entonces, de ese presupuesto estamos hablando... va a lo básico. Lo que... mi asignatura pendiente... lo que me ha quedado y que no pude lograrlo a través de esponsoramiento puede bueno, a ver... el primer paso fue visitas guiadas virtuales, ¿sí? Bueno, yo lo tenía ahora ya un pie en realidad virtual, creo que ya nos merecemos, el Museo se merece, eso, es un museo muy grande donde estamos ofreciendo 4 Museos en 1.

Entonces... eso lo que no pude lograr en este 2023 y bueno, estoy contando todos los cañones para que estes 2024 lo podamos realizar, pero ¿sí? con apoyo de empresas.

Es la idea, hacerlo de esta manera. Como el Museo se maneja de forma autónoma, yo, con mi gestión, manejarme de forma autónoma también, para lograr este objetivo y entregarle como obsequio al Museo por bueno... por la gran arquitectura, por la gran

cultura que tiene y cómo realmente solos se está bancando todo allá en Ushuaia ¿sí? que tenemos esa gran ventaja ¿no? que es un paso obligado como te dije antes, de todos los cruceros del turismo que va, y eso nos ayuda a mantener el corte de entrada, pero realmente se ya necesitamos dar ese paso. Por lo menos yo necesito dar ese paso más, de ya tener algo que esté relacionado con realidad virtual, pero bueno, estamos trabajando en eso.

Lucia Lanusse 25:04

¿Dirías... Eh, y esto un poco ya queda como mi última pregunta ¿Qué la realidad virtual o dentro de la virtualidad, o sea, ir por ese camino de la virtualidad es lo que más necesita el Museo en este momento?

Jorge Rodríguez Correa 25:25

No necesitamos, porque nuestras acciones son tradicionales y eso es lo que nos mantiene bien. Desde que se abrió, desde que se inauguró, en 1995... con el año que viene vamos a tener una gran celebración, gran celebración... la rueda sigue girando, pero lo que realmente yo necesito ya llevar al Museo, mi aporte al Museo... Ahí está, ahí está bien explicado.

Es lo que yo quiero darle al Museo, mi aporte.

Que tenga un proyecto que esté relacionado con la realidad virtual, con la realidad inmersiva, porque se lo merece el Museo.

Entonces, en eso estoy trabajando. Insisto: el Museo no lo necesita porque se maneja la perfección de manera tradicional.

Con comunicación tradicional, con visitas tradicionales.

Y Ahora más, hacerlo itinerante por todo el país, digamos, a través de sus libros, ¿sí? pero yo necesito hacerle ese regalo a Museo.

Lucia Lanusse 26:38

¿Qué dirías que la realidad virtual le aportaría, desde tu visión?

Jorge Rodríguez Correa 26:44

Poder llegar un poco más a la... bajar la edad, digamos, ¿no? de interés, digamos.

Que los chicos tengan la posibilidad... por ejemplo, hace unos 4 o 5 años, se permitió una productora hacer una investigación acerca de posibles fantasmas dentro del Presidio, ¿sí?

Y eso ha llevado, digamos, agarrar un público inesperado. ¿Sí?

Maravilloso es. Como después...

Por otro lado, se hizo unos pequeños cortos animados, que si vos los buscas en Youtube están, y allí se cuenta toda la historia de Museo de manera muy simpática,

muy irónica, que son maravillosos, que terminas riendo finalmente, ¿no?
Entonces, está muy muy bien guionado eso realmente, son cortitos.
Te invito a que los busques: Animado museo marítimo. Realmente están geniales.
Eso nos permitió llegar a un grupo de adolescentes también, digamos ¿no?, pero hoy los adolescentes y los niños quieren eso, quieren la realidad virtual.
Y nosotros tenemos la estructura para poder hacerlo, para poder ofrecerlo digamos, siempre y cuando tenga un buen guión, ¿sí? porque no es solamente invertir por invertir y mostrar algo tradicional, no.
Sino hacer un buen guión también, al mismo tiempo. Pero eso nos permitiría bajar un poco la edad de interés en nuestros Museo.
Y catapultar nuestros libros, porque ese video, las visitas virtuales que hacemos, visita casi todos los pabellones y terminan con una exhibición de nuestros libros, ¿sí? en una mesa ahí en Ushuaia. Que eso crea el puente: del auditorio, nos están viendo en la visita, vengan a nuestro Stand para comprarnos esos libros.
Esa es la idea, pero lo de la realidad virtual nos va a permitir este... alcanzar un público menor, ¿sí?, y que ya desde chiquito se fijen, si las familias, si sus familias no lo pueden llevar, bueno, que por ejemplo, sembremos esa semillita, para que en su primer trabajo esa persona, después de que ha terminado sus estudios, como regalo, quiere llevar a su familia a Ushuaia por esas semillitas que nosotros le demos sembrado en una Feria del Libro digamos. Eso sería la idea y si podemos lograrlo con la realidad virtual, la realidad inmersiva va a ser mucho mejor, mucho más efectiva. Eso estoy seguro, porque vamos a entrar por otros sentidos, digamos.

Lucia Lanusse 29:36

Claro, totalmente, súper claro.

Bueno, perfecto.

Ah, en mi caso, me contestaste todas las preguntas y creo que me viene super bien la información que me diste, así que te agradezco un montón.

Jorge Rodríguez Correa 29:55

Gracias por la intervención de allá del otro lado sí te mando un gran abrazo y un gran beso.

Lucia Lanusse 30:01

Igualmente, muchas gracias, adiós.

Jorge Rodríguez Correa 30:03

No.

Lucia Lanusse ha detenido la transcripción

8.5.3. Transcripción de la entrevista a José Luís Pérez Pont

Entrevista a José Luís Pérez Pont - Centre del Carmen

Orador 1

La investigación que estoy haciendo te pongo un poco en contexto es para mi máster de gestión cultural de la UPV. Estoy haciendo una investigación sobre la comunicación en museos y espacios culturales, haciendo un poco de hincapié en estrategias de bajo presupuesto. En base a una problemática que surgió de un encuentro que se hizo bastante grande de REMED, no sé si conoces. Mi tutora es la directora de REMED.

Orador 2

Participé, participé en 1 de esos congresos.

Orador 1

Vale. Genial. Entonces, en base al último encuentro que se hizo de CIMED viajero en Bilbao, surgió un poco como la preocupación de algunos de algunos profesionales de comunicación de museos, de estrategias para museos que no tuvieran altos presupuestos para trabajar. Entonces un poco de ahí viene el porqué de este análisis. Y de eso quería hablar. Un poco de... después de lo bien que le fue al centro del Carmen bajo tu dirección... Hablar sobre algunas estrategias que tomaron a lo largo del 2023, como para ahondar un poquito en eso, así que de eso van a ser las preguntas, si quieres vamos allá.

Orador 2

Vale, gracias.

Orador 1

A ti. Vale como primer pantallazo, así bastante rápido. Quería preguntarte, ¿cómo definirías la oferta cultural del centro del Carmen? ¿Y si te acuerdas o un aproximado de cuál fueron las visitas anuales durante el año pasado, más o menos?

Orador 2

En 2023 se rondaron los 400000 visitantes. ¿Vale?, piensa que veníamos cuando yo llego a la dirección del centro... se recibían 71000 visitantes en 2015. Eso fue creciendo de forma exponencial. Esos datos los tengo en un balance de gestión que te lo puedo enviar, si crees que te puede interesar.

Orador 1

Vale

Orador 2

No está actualizado hasta diciembre porque yo salgo de la institución el 21 de noviembre y tengo los datos hasta esa fecha, no tengo los datos posteriores porque ya no he tenido acceso, pero sí que sé que por la marcha de visitantes que teníamos cuando yo me marché, pues es muy probable que o sea que termináramos cerca de los 400000 visitantes, si no se llegaron a los 400000 porque eran 300 y Pico 1000 largos. ¿Sabes? cuando yo me voy de allí.

Orador 1

Claro, perfecto. Bien, sí, no, no hace falta.

Orador 2

Te puedo dar los datos, vamos, o sea el dato preciso de todo el año, no, porque no lo tengo y no, y no lo han publicado, yo publicaba todos los años.

Orador 1

Sí.

Orador 2

Los datos de visitantes, de segmentación de públicos, todo. Pero claro, lógicamente no. No quisieron hacer una de yo me marché para no dejarme en buen lugar, para saber de qué era el año con más visitantes de la historia del centro. En fin, ya has visto cómo han, cómo han sido las cosas.

Orador 1

Sí, sí, sí, perfecto. ¿Genial y la parte de cómo definirías un poco la falta cultural que tuvo el centro?

Orador 2

Bueno, mi objetivo era generar un tipo de programación que no fuera dirigida solo a especialistas, sino que atendiera las necesidades de diferentes tipos de públicos. Creo que eso fue la clave fundamental, la piedra angular para conseguir que la institución conectara con todo tipo de personas y haciendo mucho, mucho hincapié en la infancia y en la juventud como segmentos de población potenciales, lógicamente ¿no? de que hay que introducirlos en el disfrute de la cultura de las experiencias artísticas. Entonces, la programación siempre debe de ser de calidad y rigurosa, compleja, pero, por otra parte, que tuviera también las vías de acceso posibles para que las personas pudieran encontrar un camino de entrada, ¿no?

Orador 1

Claro.

Orador 2

Eso implica una gran diversidad de exposiciones, de actividades culturales y educativas, de mediación. Generamos una batería de contenido, cuando llegué al centro del Carmen y al consorcio se hacían 100 actividades culturales al año y el año pasado se hicieron alrededor de... más de 1500 en 1 año. Las exposiciones se hacían como veintipico o 30 exposiciones al año y el año pasado hicimos 128 exposiciones. No sólo en el centro del Carmen, en el consorcio de museos, que es todo lo que hacíamos a nivel territorial, pero bueno que el crecimiento de la institución fue exponencial y también el del presupuesto, aunque no, no tan exponencial es el presupuesto. Yo cuando llego tenía 2000000 de euros, en 2016 y en el 2017 se mantuvo similar, en el 18 lo duplicaron de 2000000 a cuatro, pero teniendo en cuenta que en 2017, con el mismo personal, el mismo presupuesto y mismo lugar estupendo que es el centro del Carmen, pasamos de 76.000 visitantes en 2016 a 182000 en 2017. O sea, más del doble de 1 año para otro, sin haber incrementado presupuesto, sin haber incrementado Recursos Humanos y con el mismo espacio que es el del Museo del Centro del Carmen. O sea, la Consellería de Cultura, que es quien tiene la competencia en la materia... Yo pedí que se duplicara el presupuesto y aceptaron mi propuesta y lo duplicaron. Eso permitió, lógicamente, mejorar. La remuneración de los proyectos, el alcance de los proyectos, el número de proyectos y el número de convocatorias públicas y la participación de muchísimos agentes culturales de la programación, lo cual generó también un engranaje mucho más dinámico y más de mayor alcance en cuanto al sector profesional, pero también de mayor impacto en cuanto a públicos.

Orador 1

Claro. Perfecto. Vale, hay un inciso, pero me lo voy a echar un poquito más adelante para otra pregunta. ¿Podrías compartir ejemplos de estrategia de comunicación que hayan sido particularmente exitosas y que hayan requerido de poca inversión, o sea? Nada, voy a dejar ese inciso un poquito más para adelante y me voy a centrar aquí. Si dime.

Orador 2

Pues a ver. El poco o mucho presupuesto es relativo, ¿vale?, relativo a la dimensión de la institución. Yo cuando yo tenía de presupuesto 2000000, cuando me marchó el presupuesto es de casi 8000000 al año, entonces claro.

Orador 1

Sí.

Orador 2

La dimensión económica cambia en cuanto al global presupuestario que maneja la institución. Vale, pero. Pero yo que sé, hicimos cosas, sobre todo al principio, que teníamos muy poco presupuesto, cosas sencillas como hacer. No sé. Un tangram, por

ejemplo, para el tema de mediación. Era una cartulina con un diseño que hizo un diseñador, ¿no? con colores tal para que los niños lo recortarán y tal, pues de repente se podía ser un cartelito, podía ser un elemento visual, podía ser, ¿sabes? un juego si lo utilizabas como tal. Y eso de repente era muy barato. Por ejemplo, luego cuando hicimos las totebags. La totebags del Centro del Carmen se convirtieron en una seña de identidad. O sea, era tener una totebag del centro del Carmen, no era tener una bolsa, era formar parte de un movimiento cultural en el del que te sentías representado, ¿no? Y de alguna forma te honraba formar parte, generar, sentir es una cosa que se consigue, no solo a través de la publicidad o de la comunicación. Se consigue haciendo una estrategia 360º, ¿vale? donde todo es tenido en cuenta, donde nada es poco importante. Entonces hay cosas básicas y que no cuestan dinero, como por ejemplo que el personal que te atiende en la recepción sea amable, educado, simpático, te informe, te dé la bienvenida, te sonría. Esto no vale dinero, ¿vale? Sin embargo, cambia absolutamente que tú llegues a un sitio y que reciban dándote los buenos días o no levanten la cabeza en el mostrador y te hagan sentir como una especie de piedra que está transitando. Pues al final el tema de los afectos y el tema de las emociones y del amor para mí es muy importante.

O sea, yo creo en esa capacidad de, por supuesto, de las personas, pero también de las instituciones de dotarlas de esta efectividad y de esa relación humana, yo creo que es una cosa de la que se carece habitualmente. Hay museos e instituciones culturales donde no se trata a las personas como tal, sino que hay una especie de casi de molestia, ¿no? Yo a veces visito museos en los que siento que estoy siendo molestia, veces incluso en instituciones como el Reina Sofía. Te digo que el vigilante de sala le viene mal, que entre alguien en la sala porque se tiene que poner de pie, ¿no? O, de repente te están persiguiendo por la sala y dices, bueno, no sé, o sea, si hago algo raro, vale, pero si estuviese en una exposición, déjame espacio, ¿no?, déjame que yo me sienta cómodo y que, si quiero estar más tiempo, esté más tiempo sin tener que notar un señor aquí detrás, respirándome. O sea, este tipo de cosas que, al final, tiene que ver con la experiencia que vivimos en primera persona y que luego tienes la oportunidad de yo, en este caso tengo la oportunidad de extrapolar a la dirección de una institución cultural y poder aplicar esos fallos de gestión que no valen dinero, que tienen que ver con la educación, con la forma en la que la institución se representa y se relaciona, pues de repente esto es importante. Que te puedan hablar en diferentes idiomas. Que tengas información, por ejemplo, del centro del Carmen, teníamos información primero en papel y luego con código QR de la Información del Centro del Carmen en 8 idiomas diferentes, viendo cuáles eran los extranjeros que más visitaban el centro. Estaba en valenciano, en castellano y luego italiano, holandés, inglés, francés. En hasta en ruso, llego a estar porque había muchos turistas en un determinado momento antes de la guerra y tal que venían de Rusia, ¿no? Pues tú miras qué nacionalidades son las que más visitan el centro y les das acceso, ¿no? Pues no sé, al final hay pequeños detalles que no cuestan dinero y que sin embargo generan accesibilidad. Y luego, pues el tema las totebags fue bastante exitoso, hacer mascarillas cuando hubo que hacer mascarillas con el logotipo del centro del Carmen, las mascarillas se agotaban porque eran cómodas, funcionaban y porque de repente eran chulas, ¿no? Y sencillas, pero de repente, llevar la marca del centro del Carmen

se convirtió en algo que molaba. Y luego algo que yo creo que dio muy buen resultado y que no cuesta demasiado dinero, es, por supuesto, la gestión de redes sociales. Eso es evidente. Eso directamente, no vale dinero si lo hace un trabajador de la institución, pues ya está incluido. Y si no contratas una empresa que lo gestione cuando el volumen crece, como fue nuestro caso. Pero luego está el tema de la publicidad en redes sociales, que no es demasiado cara, no tiene nada que ver con poner inserciones en medios de comunicación tradicionales y es mucho... en realidad, es mucho más efectivo hoy en día que los medios de que la publicidad convencional.

Orador 1

Sí.

Orador 2

Luego están las estrategias de microtargeting, que tienen un impacto brutal que probamos. Hicimos varias campañas de este tipo y realmente funcionaron muy bien.

Porque permite una segmentación. El microtargeting permite una microsegmentación, pero que no es la segmentación que tú puedes hacer como usuario de Facebook o de otra red, ¿no?, donde dices la publicidad la quiero para este territorio personal de esta franja de edad. Esto va mucho más allá, ¿vale? O sea, valiéndose de los algoritmos que hay actualmente realmente, pues si la exposición, imagínate, es de arte urbano, pues a través de los algoritmos, el microtargeting dirige la información para que llegue a los usuarios de redes sociales que manifiestan habitualmente interés por arte urbano, cultura urbana, grafiti. No sé qué. Entonces, de repente esa información llega a este público potencial que es el que está más interesado en la materia que tú estás planteando. Al final lo de los algoritmos no escapamos nadie y es como una cosa diabólica, pero puede ser útil.

Orador 1

Puede ser usado para el bien, a veces sí. Y lo del sello de identidad que hablas, ¿está muy asociado con esta gestión 360 que tú dices desde que alguien entra a tu a la institución cultural hasta que sale de acompañarlo, aunque sea una experiencia placentera, crees que está muy asociado con eso?

Orador 2

Yo creo que sí. Que tú te sientas en casa. O sea, para mí el reto de dirigir esta institución era conseguir probar si una institución museística se podía convertir en un espacio de vida cotidiano.

Porque durante mucho tiempo nos han dicho que la gente no va a museos, que a la gente no le gusta la cultura, que a la gente no le interesa el arte contemporáneo y en este caso el centro del Carmen estaba dirigido específicamente a cultura contemporánea y arte contemporáneo, que son materias que la gente, en principio, de forma masiva, no le interesa. Sin embargo, conseguimos que fuera la institución museística de titularidad pública más visitada en la Comunidad Valenciana, por encima

de iba Museo de Bellas Artes. En definitiva, son instituciones que tienen décadas de vida. Una gran trayectoria. Marcas que están de alguna forma asentadas en el consciente colectivo y que, sin embargo, conseguimos que una institución de nueva línea de trabajo dedicada a la cultura contemporánea y al arte de última creación... Pues de repente que eso tuviera un atractivo y una conexión con los públicos mucho mayor. Eso realmente es un reto muy complicado y cuando, además consigues que el 44% de públicos tenga menos de 30 años, eso no sucede directamente en ningún museo en España.

Orador 1

Claro. Eran, me dijiste aproximadamente 9 personas trabajando, ¿tenías un departamento de comunicación con esas personas? ¿O cómo...?

Orador 2

Había una técnico de comunicación que en 2021 o 22... no recuerdo ahora bien... dejó de trabajar porque se fue a otro puesto de trabajo y en 2023, desde luego, no había ningún técnico de comunicación en la institución. Contratamos externamente una empresa de comunicación, pero finalmente, o sea, yo era quien ideaba. Desde los lemas, o sea, los lemas que tú has podido ver el centro del Carmen de Agitación Cultural. Igualdad, libertad, diversidad. Me declaro en emergencia climática. Todo eso me lo he inventado yo. O sea, lamentablemente no he conseguido que ningún técnico de comunicación interno ni externo tenga la suficiente creatividad para inventar lemas, para generar estrategias de comunicación. Entonces han hecho el trabajo, vale, pero al final, a nivel creativo, a nivel de estrategia, a nivel de cómo hacer las cosas o de qué hacer, pues me lo he inventado yo porque no, no he tenido la suerte de contar con bueno, con creativos que, de alguna forma, fueran capaces de proponer cosas interesantes o más interesantes que las que yo proponía. No sé, me habría encantado, pero sobre todo porque yo no soy especialista en comunicación, aunque sí llevo muchos años trabajando en el ámbito de la cultura. Y bueno, al final aprendes a hacer casi de todo.

Orador 1

O sea, tú eres más el estratega y tenían como una agencia que era más la ejecutiva.

Orador 2

Quien ejecutaba.

Orador 1

Vale, y dentro del presupuesto con el que contaban, ¿había siempre algún porcentaje que se iba a eso o poco iban viendo según proyecto?

Orador 2

A ver, teníamos en 2023 un presupuesto de alrededor de €400000 destinados a comunicación y publicidad. Vale, pero ya te digo. O sea, anteriormente no teníamos

ese presupuesto en absoluto. O sea, ese presupuesto fue creciendo conforme la institución fue mejorando su capacidad presupuestaria. Empezamos sin tener presupuesto y estuvimos durante años sin hacer publicidad. En el último tiempo conseguimos hacer publicidad en el espacio público, en paradas de autobús de metro, en el aeropuerto, en las estaciones de Joaquín Sorolla, en fin, en estación del Norte, hicimos en autobuses. También el tema de hacer vinilados integrales de autobuses, cuando hacíamos exposiciones de arte urbano, por ejemplo, funcionaba muy bien y era de repente un impacto ¿no? ver de población autobús con dulc o con kitchabo o con sabes.

Orador 1

Sí.

Orador 2

Creo que era como un elemento, pero al final es un tipo de publicidad bastante cara.

Orador 1

Ya, y no empezaron teniendo ese presupuesto, así que no fue desde sus comienzos tampoco.

Orador 2

No, eso realmente lo conseguimos en el último año y pico poder hacer este tipo de campañas.

Orador 1

Vale. Claro, vale. ¿Cuál es el uso que hacían de las redes sociales y con qué objetivo trabajaban? O sea, cuando pensaban la estrategia para ese sector, nada más. ¿Qué buscaban? Por ejemplo, generar una comunidad.

Orador 2

Bueno. Sí, desde luego, generar comunidad, comunicar con los públicos potenciales, dar, o sea, dar a conocer la institución, porque piensa que realmente el centro del Carmen es que antes de 2016 no lo conocía nadie. Ha sido en este periodo de trabajo en la que hemos estado haciendo que la institución cobrara una relevancia y conectara con la gente y la gente lo descubriera, por una parte, por el valor patrimonial que tiene, que es un sitio estupendo, pero, por otra parte, por la programación ¿no? Entonces, las redes sociales, por una parte, eran una estrategia básica para nosotros, porque procediendo de una situación económica muy precaria, donde no había recursos para para la comunicación y para publicidad, el acceder a las redes sociales implica tener una herramienta de comunicación gratis que te permite llegar. Públicos que a través de notas de prensa y de apariciones en prensa... pero no por publicidad, sino por contenido, no porque inauguras algo, haces una rueda de prensa y eso sale en los medios, pero al final esta información no llega prácticamente a la gente, porque la gente ya no consume los medios de comunicación tradicionales, ¿no? O sea, ya

nadie se mete en un periódico a leer una noticia. Entonces las redes sociales lógicamente venían a reforzar una línea de comunicación dirigida especialmente a un público joven y de edad mediana, que seguramente la información la consume casi de forma exclusiva a través de las redes. Yo juzgo por mí mismo, o sea yo, al final, también lo que hago, es decir, bueno, ¿yo cómo accedo a la información? Accedo a través de redes, o sea, yo no me meto ya en un periódico a buscar una noticia. O sea, la información me la encuentro en redes, en Twitter, en Facebook, en Instagram, en LinkedIn, en Tiktok y de repente esa información te llega por otros lugares. Entonces si a mí me sucede y tengo 51. O sea.

Orador 1

Claro.

Orador 2

Pues entiendo que a la gente más joven todavía más, ¿sabes? entonces porque no sé si yo me comporto de esa forma, pues el resto seguro que también. Por lo tanto, utilizando el sentido común, te das cuenta de que las vías son esas y que la manera de hacer llegar la información es esa y progresivamente, lógicamente, hemos ido mejorando. Pero cuando yo llego a la institución solamente había un perfil de Facebook y 1 de Twitter del consorcio de museos.

Ni tan siquiera había perfiles de redes sociales del centro del Carmen. O sea, eso conseguí hacerlo más tarde con la resistencia de los trabajadores, porque era más trabajo, ¿sabes? Y era más esfuerzo de allá, pero es que la gente no sabe distinguir, o sea, ¿no? la gente que busca centro del Carmen no sabe lo que es el consorcio de museos, ¿sabes? Son cosas diferentes. Entonces, hasta que conseguí imponer mi criterio y hacer que se crearan las redes del centro del Carmen y del consorcio en paralelo, pero especialmente el centro del Carmen, que abrimos incluso red de Tik Tok, que fuimos, en realidad, la tercera institución en España, la tercera institución museística en tener un perfil de TikTok en España. Y bueno, no sé, pues ha sido todo un trabajo de ir sumando esfuerzos y, sobre todo eso, con el objetivo de conectar con la gente y de hacer la información accesible. De que los contenidos molaran y luego también inventando otras estrategias, como por ejemplo CCCC Stories. Que es la microserie de ficción que creamos que hemos hecho dos temporadas.

Orador 1

Ah.

Orador 2

Esto en realidad tiene un componente comunicacional, o sea, la serie es una serie de ficción creada por directores, guionistas, con actores profesionales, con influencers, etcétera, pero que, en cierta medida, lo que está pretendiendo es generar una comunicación de la institución. En el que, a través de una serie de ficción que también es un producto novedoso... De hecho, no nos consta que haya ningún museo que tenga una serie de ficción propia, donde no se esté hablando de arte, donde no se está

contando algo teórico, sino que está siendo el propio espacio museístico, el escenario en el que suceden historias de vida cotidiana de los visitantes al centro de la propia gente que trabaja allí y que son contados de otra manera, a través de una píldora muy breve de vídeo: pequeñas historias que se difunden exclusivamente a través de redes sociales y que está pensado por y para Instagram y Tiktok especialmente.

Orador 1

Claro, ¿y ahí tú tenías total libertad para proponer este tipo de acciones e ir viendo... o sea, dentro del parámetro de que bueno es una institución pública, y quizá por aquí te decían "esto no"?

Orador 2

Yo he trabajado con absoluta libertad, o sea, todo lo que hemos hecho ha pasado la aprobación de la Comisión científico-artística y la aprobación del Consejo General, que son el órgano técnico y el órgano político de la institución. O sea, todo ha pasado esos filtros estatutarios, que es de la institución. Pero te tengo que decir que durante el tiempo que trabajé con el Gobierno anterior no tuve ningún tipo de injerencia política. O sea, trabajé con absoluta libertad y propuse... que se llevaron a cabo con todo tipo de propuestas, algunas asumiendo riesgos. Y todos llevo a cabo sin ningún problema y con buenos resultados como se ha podido ver.

Orador 1

¿Claro, y cómo evalúan si una estrategia comunicación al éxito? ¿Había diferentes tipos de KPI, por ejemplo, o viendo en las visitas que tenían mensualmente en la institución?

Orador 2

Bueno. Evidentemente, en la evolución de públicos, nosotros hacíamos una estadística de visitantes diariamente, semanalmente, mensualmente, anualmente. O sea, teníamos estadística de visitantes en los que podemos saber cada día, a cada hora, cuántas personas han entrado al centro del Carmen, con qué perfil, etcétera. O sea, esa información es muy valiosa, sobre todo ver cómo actuar a la hora de programar. O sea, hay cuestiones estratégicas que se deben de que se... perdón, que se derivan de esa información y que son valiosas, más allá de saber cuántas personas entran. Al final parece que es que hay una obsesión por el número de visitantes y no es así, lo que es importante es tener esa información para poder tomar decisiones, para saber cuándo aciertas o cuando te equivocas o qué cosas se pueden mejorar.

Orador 1

Claro.

Orador 2

En este caso tenemos incluso un estudio de públicos cualitativo, no cuantitativo realizado por la Universidad de Valencia con el Grupo de Manuel Cuadrado, que hizo un estudio durante dos periodos en el que se nos da información cualitativa, porque

nosotros información cuantitativa ya teníamos desde enero de 2017, pusimos en marcha la estadística de visitantes, hasta que me marché que estuvo funcionando y eso nos daba unos datos muy precisos para saber, por ejemplo, que el 70% del público que venía era procedente de Valencia o del entorno metropolitano, ¿no? Que el 7% aproximadamente, procedía de del Estado español y que el 23% aproximadamente eran turistas extranjeros. Entonces esa información, por ejemplo, para mí es muy valiosa porque me está diciendo que los turistas vienen estupendo, bienvenidos, pero que el público principal, está respondiendo a la llamada de la institución. Es el público de proximidad y eso para mí es importante porque mi objetivo era que la institución fuera un servicio público de calidad en materia de Cultura para la ciudadanía y que fuera una herramienta de transformación Social a través del arte y la cultura, ¿sabes? Entonces el conectar con la gente de la ciudad y del entorno próximo es una información valiosa. ¿Cómo sabemos en qué medida unas campañas funcionan más o menos? Es muy difícil de evaluar eso, pero evidentemente, viendo la evolución de redes sociales, el crecimiento de la web, viendo todo ese tipo de datos que te los da Google Analytics, ¿no? O sea, al final son cuestiones muy objetivas, de repente. Ves una evolución y un impacto que antes no tenía la institución. Entonces eso va aparejado también a un crecimiento de públicos en el en el ámbito de lo físico que pone de manifiesto... Bueno, pues que las cosas están funcionando, ¿no? que hay... no sé... llegar a conseguir que la gente vaya al centro del Carmen sin saber exactamente en muchos casos qué programación hay. Y sin embargo, van ya de una forma autónoma, como natural, porque saben que siempre va a haber algo, o sea, lograr introducir, en tan poco tiempo, porque en realidad fue muy poco tiempo lo que duró esto, o sea, en 7 años y medio, es lo que yo he estado como director. Es en realidad para generar hábitos sociales y para introducir una institución, una marca en el consciente colectivo y que la gente responda... desde familias con bebés hasta personas jubiladas y mayores, senior y tal, pues es complejo. O sea, realmente conseguimos generar un impacto en todo tipo de públicos. Eso implica... Bueno, una estrategia muy diversa, muy, muy diversificada y al final lo que nos dio como dato más valioso, también, el estudio de públicos que hizo la Universidad que te comentaba antes, es que (si te interesa te lo puedo facilitar) el impacto mayor de comunicación era el boca a boca. ¿Vale? Entonces, al final, todos somos prescriptores y en este momento de redes sociales hay que tener muy en cuenta la potencia que tiene cada persona como prescriptora de un producto, de una institución, de un servicio. O sea, al final, si a mí me gusta una cosa me convierto en prescriptor porque comento eso en redes sociales, lo comparto, comparto mi experiencia, publico mis fotografías en ese lugar viendo esa exposición, eso al final, por ejemplo, eso fue muy evidente con la exposición de Okuda, que fue digamos el punto más álgido en cuanto a visitantes y a impacto en redes, en el que conseguimos que esa disposición recibiera alrededor de 150000 visitantes. Cuando venimos de una institución que, en 2016, había tenido 76000 visitantes durante todo 1 año, ¿vale? Aquí, en 2018, una exposición tuviera 150000 visitantes era una barbaridad.

Orador 1

Claro.

Orador 2

O sea, había más gente que en el Corte Inglés en rebajas.

Orador 1

Claro, ¿en qué año me dijiste que fue a Okuda?

Orador 2

2018. Pero en el 2017, sin tener ningún proyecto así, estelar digamos, ya conseguimos pasar, como te decía, de 76000 a 182000.

Orador 1

Claro.

Orador 2

Fue una evolución constante ¿sabes? De... incluso en la pandemia que, lógicamente, decayeron las visitas porque estuvimos dos meses cerrados 8, con restricciones ¿no? Y aun así conseguimos que los visitantes fueran los mejores de los museos de la Comunidad Valenciana.

Orador 1

Claro, ¿Qué Consejos darías a instituciones culturales que están empezando a desarrollar su estrategia de comunicación con presupuestos limitados? Un poco, algunos temas ya los tocamos, pero ¿si tuvieras que responder precisamente a esto?

Orador 2

Bueno, pues a ver, yo creo que trabajar con la mente abierta, sea cual sea la institución y se dedica a lo que se dedique, o sea, me da igual que sea de arqueología, de prehistoria o de arte clásico: te estás comunicando con un público del siglo 21, `por lo tanto, la comunicación visual, las estrategias desde la institución tienen que ser pensadas en usuarios y en personas del siglo 21. Lo digo porque muchas veces, por ejemplo, existe, desde mi punto de vista el error de cuando se trabaja en el ámbito de Museo de Bellas Artes, por ejemplo ¿no?, pues de repente tienden a ponerlo todo con letras góticas o hacer un ¿sabes? unas cosas como muy rebuscadas a nivel estético, cuando en realidad... Y nosotros, por ejemplo, que desde el Consorcio también programamos exposiciones de arte clásico en los museos de Bellas Artes de Alicante, Valencia y Castellón. La comunicación visual de esas exposiciones y el folleto, la portada, o sea la imagen gráfica, era una obra del artista que fuera o no de la exposición... pero con un tratamiento visual contemporáneo, ¿vale?, y con una tipografía contemporánea. O sea, ¿por qué? Pues porque, aunque la exposición sea clásica, ¿quién la va a ver? Es un usuario del siglo 21. ¿Vale? entonces yo, desde mi punto de vista, creo que hay que ser arriesgado, o sea, y creo que hay que asumir riesgos y creo que hay que hacer cosas que sean diferentes, porque al final lo que nos

llama la atención es lo que es diferente, lo que se sale de la norma, lo que tiene la capacidad de generar atracción, interés, impacto.

Por tanto, por visualidad, por sabes, por ese conjunto de estímulos que hacen que algo te llame la atención y te apetezca. Creo que lo que conseguimos hacer bien en el centro del Carmen fue esa estrategia fresca, dinámica, sin complejos y sin limitaciones, ¿no? O sea, entonces yo creo que bueno que el trabajo con las redes sociales es fundamental. Y que ser capaces de hacer una comunicación atrevida. Yo, por ejemplo, recuerdo al poco de llegar me encontré que los almacenes del Centro del Carmen había cajas y cajas de miles de catálogos de años y años que no se les había dado. ¿Entonces eso ni tenía valor de mercado, ni nadie lo iba a comprar ni tampoco lo ibas a tirar a la basura, sabes? Entonces lo que planteé fue: el día de los museos, un día 9 de octubre, regalar catálogos a la gente, o sea, la gente que venía de la institución, pues hacíamos una campaña en redes sociales y anunciábamos que cada persona que viniera tal semana o tal día al centro del Carmen podría elegir un catálogo de regalo, pues de repente en un día te quitabas de encima 6000 catálogos, ¿sabes?

Orador 1

Claro.

Orador 2

Y al final que la gente se iba tan contenta con su catálogo, ¿sabes? Y la institución se liberaba de un almacenaje que está ocupando espacio y que al final eso se va a terminar deteriorando. Y al final, algo que se ha pagado con dinero público, pues se lo terminas dando a las personas de cuyos impuestos se ha pagado ese producto. ¿Vale? o sea, lo digo porque a veces hay estrategias de comunicación que no solamente no te cuesta el dinero, sino que estás rentabilizando y amortizando algo que tienes en tu propio almacén y que te permite liberar stock y espacio en tus almacenes. ¿Sabes? No sé, yo creo. Por eso te digo que hay que ser creativo y hay que ser atrevido.

Orador 1

Sí.

Orador 2

Y en un determinado momento puede parecer una irreverencia que te puedas regalar catálogos, pero sabes como de "Uy estás, estás como derrochando unos recursos que tienes ahí" ya, pero esos recursos ¿quién los quiere? ¿para qué sirven? ¿Dónde van a terminar? ¿en un contenedor de del papel siendo triturados? Pues mejor que se lo lleve la gente a su casa y que lo disfrute, que lo han pagado con sus impuestos.

Orador 1

Claro, total. Me llevo mucho esto que decís de Del papel fundamental que tiene la creatividad a la hora de diseñar las estrategias. Que hace la diferencia totalmente. Y bueno, esa en realidad era mi última pregunta. Te agradezco muchísimo por el tiempo,

creo que es muy valioso lo que me compartiste y me va a ayudar un montón para mi investigación, así que muchas gracias.

Orador 2

Gracias a TI. Yo creo que hay una cuestión fundamental y es que muchas veces la gente equivoca el valor de las cosas con el con el coste económico que tienen. ¿Sabes entonces? Yo creo que el potencial y el valor son las ideas. O sea, el oro de nuestro tiempo son las ideas. Las ideas lo cambian todo.

Orador 1

Sí.

Orador 2

Entonces hay personas que tienen ideas y que tienen capacidad para cambiar las cosas y gente que simplemente sigue una rutina y ya está. Ah, bueno, y Fíjate, me olvido comentarte de esto que te decía de los catálogos. De repente vinieron a hacerme una entrevista por otra cosa y me propusieron de hacer unas fotografías yo. Yo llevaba el fotógrafo a una sala donde estaban ese fin de semana, casualmente había sido 1 de esos de esas fechas en las que habíamos regalado catálogos. Que teníamos una sala entera llenas de cajas de cartón, vacías, de cajas de catálogos, vale allí en el suelo, amontonadas tiradas.

Orador 1

Sí.

Orador 2

¿Entonces me Subí sobre esa montaña de cajas y me hizo la fotografía ahí, sabes? De repente, la técnico de comunicación de la institución estaba escandalizada de verme en una fotografía como encima de un montón de basura. Para ella era basura. ¿Cómo te fotografías sobre un montón de basura, sabes? Yo decía, no, no, es que no es basura. O sea, es que esto es el ejemplo de que hemos sido capaces de poner en circulación toda esta cantidad de catálogos, porque toda esta cantidad de gente ha querido.

Orador 1

Claro.

Orador 2

Venir llamados por la institución a visitar la institución y llevarse un catálogo a su casa. Sabes entonces, de repente, el cómo se lee las cosas desde cierto tipo de perspectiva tradicional o convencional de la comunicación pública tiene mucho que ver con lo que al final consigues no llegar o no llegar a la gente. Entonces, al final, cuando me di cuenta de que no tenía el equipo necesario ni con las citas necesarias para.

Orador 1

Sí.

Orador 2

Llevar a cabo la comunicación que yo quería, pues simplemente me dediqué yo a idear las estrategias. Y a que los técnicos las llevaran a cabo y ya está, porque bueno, pues. ¿Con lo que tienes, trabajas?

Orador 1

Claro, y había que probar algo nuevo también. O sea, lo que se venía haciendo no estaba funcionando. Así que bueno, vamos a darle aire fresco y probar ideas nuevas.

Orador 2

Sí, y sobre todo conseguimos eso de una forma orgánica y muy natural, que la institución se situara en el corazón de la gente, ¿no? Y que las personas la sintieran como propia. Y bueno, no sé. Se vio también cuando de repente me destituyen. Hay una reacción de. Gente que genera una concentración, que genera una firma en contra de la destitución, que se manifiestan en la puerta del centro. O sea, todo eso surge de forma orgánica. O sea, nada de todo eso se organizó desde la institución. Yo participé en nada, o sea, para mí fue una sorpresa y me sorprendió encontrarme en la puerta a 500 personas esa tarde que estaban. ¿Reivindicando algo que habitualmente no sucede porque quién se entera cuando destituyen a un director de un museo? ¿O sea, a quién le importa eso? ¿A la gente de la calle? Nada, o sea. De repente. Que la gente del barrio, que la gente de los comercios del Carmen, que madres o padres que salían del colegio y se van con sus hijos y con el carrito a manifestarse en contra de una decisión política porque sentían que les afectaba, porque efectivamente les afecta, porque, de hecho, de inmediato se han dejado hacer actividades culturales. En la institución se han cancelado. Todos los programas que estaban en marcha y está a la mínima expresión, ¿no?

Orador 1

Sí, es que esas cosas se notan, yo creo, sobre todo cuando se genera comunidad.

Orador 2

Sí, la clave. Yo creo que al final es esa. ¿O sea, no tanto comportarse desde la institución de una forma mercantilista, sabes? Sino de una manera orgánica y de una manera comunitaria entender que una institución cultural forma parte de la vida de las personas y que cumple una función y que tiene una misión que desempeñar. YY unos. Un acompañamiento que realizar Conesa sociedad y para mí lo sorprendente y lo estimulante de esta experiencia estos años fue. Ver la respuesta de la gente, porque por mucho que tú quieras que yo quiera, que alguien quiera que la gente vaya a una institución a un museo tal, al final tú no puedes llevar a la gente obligada, la gente vas y quiere y si no quiere, no va. Y la gente va en un determinado momento y ahora han

decidido que dejan de ir. Y la gente está dejando de ir a este sitio, ¿no? Pues al final nadie te obliga a ir, nadie te impide ir. ¿Pero las personas se comportan y actúan como consideran, ¿no? Y al final es muy significativo. De la respuesta que quedan a un determinado modelo de gestión de comunicación de relación de la institución. De posicionamiento de determinadas prácticas culturales y eso. Bueno, para mí es un aprendizaje importante porque no se había puesto en práctica algo así en nuestro entorno y me atrevería a decir que en España sabes de estas características y bueno. No sé, para mí ha sido desde algún aprendizaje.

Orador 1

Sí, bueno, muchísimas gracias por tu reflexión.

Orador 2

Gracias. Gracias a TI, Si quieres, te puedo enviar tanto el balance de gestión que hicimos al cierre de mi gestión, como el estudio de públicos, el estudio cualitativo por si te es de alguna utilidad.

Orador 1

Vale, sí, me interesa mucho el estudio de públicos. El balance quizá también encuentre. Algunas cifras que dijiste que también, así que te agradezco.

Orador 2

Vale, pues te lo envío por email.

Orador 1

Vale, bueno, muchísimas gracias por tu tiempo.

Orador 2

Gracias a ti. Estamos en contacto para lo que necesites.

Orador 1

Vale.

Orador 2

Adiós hasta pronto que vaya muy bien.

Orador 1

Muchas gracias.

8.5.4. Entrevista escrita a Begoña Garzón

Entrevista a Begoña Garzón de la Fundación Chirivella Soriano

La siguiente entrevista escrita se enmarca en el trabajo final del máster Gestión Cultural de la Universitat Politècnica de València de la alumna Lucía Lanusse. La información obtenida de estas preguntas se utilizará exclusivamente para dicho trabajo de investigación. Se agradece su participación.

A continuación, hay 12 preguntas. Las 3 primeras requieren de respuestas cortas y específicas. Las otras 9 buscan ahondar en los temas propuestos.

1. ¿Cuál es su puesto en el museo? Dirección técnica
2. ¿Cuáles fueron las visitas anuales del 2023 de la Fundación Chirivella Soriano?
El número exacto no lo conozco, pero más de 10.000 seguro
3. ¿Cuál era el tamaño del departamento de comunicación? ¿Hay roles definidos?
No tenemos un departamento de comunicación como tal ya que somos una institución pequeña, y roles van cambiando y ajustándose a las necesidades del momento.

Sobre Estrategias y Tácticas de Comunicación:

4. ¿Tienen una estrategia de comunicación definida anualmente?
Hay actuaciones que las llevamos a cabo de manera secuencial pero sin exceso de planificación
5. ¿Podría compartir ejemplos de estrategias de comunicación que hayan sido particularmente exitosas para su organización y que hayan requerido una inversión mínima o nula?
6. Enviamos correos a gente que sabemos que está interesada en cierto tipo de exposiciones. Sobre todo, eso lo hacemos con la World Press photo y las visitas guiadas para centros de estudios. Los primeros a los que contactamos es con los que ya hemos tenido relación y sabemos de manera positiva que están interesados de manera que podemos llenar la agenda. También tenemos en cuenta los tiempos en ese caso y empezamos la comunicación con más de un mes de antelación para que tengan tiempo de implementarlo en su programación.
7. ¿Cuál es el uso que hacen de las redes sociales (Instagram y Meta)? ¿Con qué objetivo trabajan? (Por ejemplo: generar una comunidad)

Utilizamos mucho tanto Instagram como Facebook además lo hacemos de manera sistemática. Hay que tener en cuenta los tiempos, las horas.. para un mayor alcance. Las trabajamos para darnos a conocer a más gente y difundir el tipo de arte que traemos.

Sobre Presupuesto:

8. ¿Podría indicar cuál fue el presupuesto que se le asignó a la comunicación del museo o un aproximado? ¿En qué medida cree que es un presupuesto adecuado para los objetivos que se propusieron y por qué?

Va a sonar extraño pero no tenemos presupuesto. Va dependiendo de nuestras necesidades, sobre todo en lo que se refiere a cartelería pero al utilizar sobre todo redes sociales los gastos son mínimos.

9. ¿Podría destacar algún acierto a la hora de gestionarlo y algún factor que se podría haber mejorado?

Hemos hecho un cambio grande en cuanto a la periodicidad de las publicaciones. Ahora somos más dinámicos y hacemos un mínimo de dos publicaciones a la semana.

Sobre la Medición de Éxito:

10. ¿Cómo evalúan si una estrategia fue exitosa o no?

Número de personas que vienen a visitarnos y el movimiento en nuestra página web.

11. ¿Qué tipo de actividad comunicacional tiene mejor acogida o respuesta?

Depende del sector de edad a quien vaya destinada. Para un sector más mayor nos funciona mejor los correos privados y para los más jóvenes Instagram.

Sobre Desafíos y Aprendizajes:

12. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos al implementar estrategias de comunicación efectivas con ese presupuesto? Su respuesta en la encuesta fue "La falta de alcance de las publicaciones", ¿cómo cree que se podría contrarrestar eso?

Haciendo lo que nosotros hacemos en estos momentos: mantener una constante de publicaciones y de *feedback*.

Sobre el Futuro de la Comunicación en el Sector Cultural:

13. ¿Qué consejos darían a las instituciones culturales que están empezando a desarrollar su estrategia de comunicación con un presupuesto limitado?

Mucha paciencia y no desistir. Los resultados no se ven a corto plazo y tener muy en cuenta a quién va dirigidos para emplear estrategias diferentes.

9. Índice de gráficos

Gráfico 1: País de procedencia de asistentes del encuentro.....	23
Gráfico 2: Elementos a los cuales es peligroso no asignar un presupuesto en una estrategia de comunicación de un museo.....	31

Gráfico 3: En qué invertirían los asistentes del encuentro, si tuvieran un mayor presupuesto.....	32
Gráfico 4: Qué características buscarían los asistentes del encuentro en un equipo de comunicación, si tuvieran que trabajar con un bajo presupuesto.....	32
Gráfico 514: Cantidad de personas que conforman el departamento de comunicación del museo.....	35
Gráfico 6: Recursos y características con los que contaba el departamento de comunicación de los museos.....	35
Gráfico 7: Respuestas sobre si se trabajó con una agencia externa desde el museo.....	36
Gráfico 8: Trabajos que realizó la agencia externa.....	37
Gráfico 9: Redes sociales que utilizaba el museo.....	38
Gráfico 10: Otras herramientas comunicacionales que utilizaba el museo.....	39
Gráfico 11: Percepción de la importancia que tuvieron las acciones digitales que se realizaron en el museo.....	39
Gráfico 12: Elementos que tienen relevancia para la persona encuestada a la hora de realizar (lo que considera) un buen plan de comunicación.....	40
Gráfico 13: Respuestas sobre si el presupuesto del departamento de comunicación de cada museo alcanzó para llegar a los objetivos, según la consideración del encuestado.....	42

10. Índice de tablas

Tabla 1: Respuestas sobre el cargo que ocupan los entrevistados en el museo.....	28
Tabla 2: Respuestas sobre el presupuesto con el que cuenta el departamento de comunicación en cada museo (respuestas textuales).....	42
Tabla 3: Instituciones culturales que realizaron un buen trabajo comunicativo, según los encuestados.....	46
Tabla 4: Características de los museos (durante 2023) a los que pertenecen las personas entrevistas (Gestión, Tipo de Museo, Personas que trabajan en la comunicación, Visitantes, Presupuesto).....	47

Tabla 5: Recomendaciones de los encuestados sobre la gestión eficiente de los recursos en la comunicación de museos o centros culturales (respuestas textuales).....	89
Tabla 6: Estrategias exitosas que llevaron a cabo las instituciones a las que pertenecen las personas encuestadas (respuestas textuales)	92
Tabla 7: Problemas o desafíos que encontraron desde el departamento de comunicación en el año 2023 (respuestas textuales)	94
Tabla 8: Instituciones culturales que, según las personas encuestadas, hicieron un buen trabajo desde la comunicación en el año 2023 y su justificación (respuestas textuales)	97

11. Índice de imágenes

Ilustración 1: Imagen de la exposición Mariette Lydis.....	49
Ilustración 2: Imagen del Museo Sívori	50
Ilustración 3: Imagen del Museo del Presidio.....	52
Ilustración 4: Imagen de una actividad del Centre del Carme Cultura Contemporània	55
Ilustración 5: Imagen del elenco de CCCC Stories (2023)	57
Ilustración 6: Imagen de alumnos de Bellas Artes de la Universitat Politècnica de València visitando la Fundación Chirivella Soriano.	59
Ilustración 7: Imagen de vídeo en una publicación de Tik Tok del Whitney Museum ..	70
Ilustración 8: Imagen de publicación de la cuenta de X del Museo del Prado.....	71
Ilustración 9: Imagen de la cuenta de Instagram de la Manzana de las Luces	72
Ilustración 10: Imagen de publicaciones en Instagram pertenecientes a diversos museos estatales españoles con el hashtag #LosMuseosQuedan.....	73
Ilustración 11: Imagen del canal de YouTube de Tecnópolis.....	74
Ilustración 12: Imagen de publicación en Instagram de UN Women	75