

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración de Organizaciones del

Sector Cultural y Creativo

Prof. Eleonora A. Sucharczuk

**Herramientas y estrategias de
marketing
para el desarrollo de audiencia
en museos de arte
Ciudad Autónoma de Buenos Aires¹**

¹ Este trabajo está asociado al desarrollo del proyecto de investigación Fondecyt Regular 2012, n° 1120313, Los Museos y su público. Evaluación y análisis de la comunicación y gestión de las audiencias museísticas en Chile (2012-2014), FONDECYT, Chile.

1. Portada

Autora: Prof. Eleonora A. Sucharcuzk

Director: Dr. Cristian Antoine Faundez

Co-Directora: Lic. Fiona White

Universidad de Buenos Aires, Facultad de ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo orientación Patrimonio y Artes Visuales.

Año: 2015

2. Agradecimientos

En estas breves líneas quisiera expresar un profundo agradecimiento a todos aquellos quienes colaboraron en distintos aspectos con la elaboración de este trabajo.

A mi director, el Dr. Cristian Antoine Faúndez, quien representó un pilar fundamental en la concreción de esta investigación; gracias por la generosidad al transmitir sus conocimientos, compartir bibliografía y sobre todo gracias por la paciencia y el apoyo incondicional durante todo el proceso que ha representado un aprendizaje de gran riqueza para mí. Un especial agradecimiento a mi Co-tutora, la Lic. Fiona White, por el seguimiento, la predisposición para facilitarme los contactos con las instituciones y por compartir los saberes prácticos de su larga trayectoria profesional en el campo de estudio.

Asimismo, quisiera dedicar estos agradecimientos a cada uno de los profesionales que conformó el juicio de pares y a aquellos responsables de los museos entrevistados por su tiempo y su aporte esencial al estudio práctico sin el cual no hubiera sido posible realizar este trabajo.

Agradezco también la colaboración del Observatorio Cultural y particularmente al Dr. Héctor Shargorodsky por su apoyo y a la Lic. Cecilia Báez, siempre dispuesta a colaborar.

Un sincero agradecimiento a Raúl Santiago Algán, por cada una de las reuniones de trabajo, por sus críticas enriquecedoras y por ser un excelente compañero de ruta de esta Maestría y particularmente de esta tesis.

Gracias a mi familia por la comprensión, la paciencia y el apoyo brindado en todo momento que me permitió concretar este proyecto.

Contenido

1. Portada.....	4
2. Agradecimientos	5
3. Lista de siglas y abreviaturas.....	11
4. Prólogo	12
5. Estado de la cuestión	13
5. 1. Marketing de las artes y de la cultura	15
5. 2. Marketing de museos	16
5.3. El marketing en los museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	19
5.4. La investigación propuesta.....	23
5.4.1 Planteamiento del problema de investigación	24
5.4.2. Justificación y relevancia de la investigación.....	24
5.4.3. Límites de la investigación	26
6. Marco teórico.....	27
6. 1 Gestión de museos	27
6. 1. 1. El rol del marketing dentro de la gestión de museos.....	29
6. 1. 2. El plan de marketing.....	32
6.2 Entorno.....	33
6.2.1. Macro entorno.....	33
6.2.2. Entorno interno	35
6.3. Mercado y competencia	36
6.3.1. Ventaja competitiva de los museos	38
6.4. Aspectos institucionales.....	40
6.4.1 Misión: definiciones y tensiones.....	40
6.4.2. Declaración de la misión	41

6.4.3. Objetivos y metas	43
6.5. Oferta de productos y servicios	45
6.5.1. Productos culturales: características.....	46
6.5.2 Servicios	47
6.5.3. Renovación de la oferta	48
6.5.4 Del recurso al producto patrimonial.....	50
6.6. Desarrollo de audiencia.....	51
6.6.1. Investigación de marketing y estudios de público	51
6.6.2. Desarrollo de audiencia y segmentación	56
6.6.3. Segmentación y posicionamiento.....	59
6.6.4. Imagen	62
6.7. Distribución.....	65
6.7.1. Cuestiones preliminares de distribución.....	65
6.7.2. Nuevas exigencias en distribución	66
6.7.3. Sede principal/ muestras itinerantes	67
6.7.4. Distribución electrónica.....	69
6.8. Política de precios.....	71
6.8.1. Cuestiones preliminares acerca del precio.....	71
6.8.2. Precio de entrada: fijación, variaciones y objetivos.....	72
6.8.3. Precios e ingresos por otros productos y servicios	73
6.9. Fuentes de financiamiento	75
6.9.1. Patrocinio y mecenazgo.....	77
6.9.2. Financiamiento público	80
6.9.3. El rol de la Asociación de Amigos.....	81
6.10. Promoción y comunicación.....	84

6.10.1 Relaciones públicas	85
6.10.2 Comunicación	89
6.11. Evaluación y control	99
6.11.1 Herramientas de control y análisis del grado de satisfacción de los visitantes. 99	
6.11.3 Evaluación de marketing y auditoria de marketing.....	101
7. Metodología utilizada.....	103
7.1. Abordaje general	103
7.2. Formulación del Problema y de la pregunta de investigación	103
7.2.1 Objetivos generales y específicos	104
7.3. Descripción de la investigación.....	105
7.3.1 Justificación y relevancia.....	105
7.3.2. Límites de la investigación	106
7.3.3. Viabilidad de la investigación.....	107
7.3.4 Calendario de trabajo	108
7.4. Los museos de arte en Argentina y en Buenos Aires	109
7.4.1 Universo y Muestra.....	110
7.5. Juicio de pares	112
7.5.1 Procedimiento y resultados del Juicio de Pares	114
7.6. Entrevistas	115
7.6.1 Ejes temáticos de la entrevista	116
7.6.2. Categorías de análisis	118
8. Análisis	120
8.1. Misión	121
8.2 Objetivos y metas	124
8. 3. Plan de marketing	128

8.4. Desarrollo de audiencia.....	133
8.1.4 Estudios de público	134
8.4.2. Programas de desarrollo de audiencia y sus metas	138
8.5. Segmentación	143
8.6. Herramientas de imagen del museo	146
8.7. Comunicación y promoción	151
8.8. Relaciones públicas	156
8.9. Políticas de precio.....	160
8.10. Comunicación interna	164
8.11. Diseño de la oferta	168
8.12. Distribución de la oferta.....	172
8.13. Evaluación.....	177
8.14. Financiamiento	180
8.15. Categoría emergente	185
8.15.1. Dificultades del entorno.....	186
8.15.2. Acerca del vínculo entre desarrollo de audiencia y financiamiento	188
7.15.3 Concepciones del marketing de museos.....	191
8.15.4. El museo como experiencia	193
9. Conclusiones y comentarios finales.....	195
9.3. Recomendaciones	200
9.4. Futuras líneas de investigación.....	202
10. Bibliografía	203
10.1 Libros, revistas y publicaciones consultadas	203
10.2. Sitios webs consultados	209
11. Anexos.....	211

11.1 Anexo N° 1 Descripción de los museos integrantes de la preselección para el Juicio de pares.	211
11.2 Anexo N° 2. Modelo de entrevista.....	216
11. 3 Anexo N° 3 Cartas de Consentimiento	220
11.4. Desgrabaciones de entrevistas.....	228
11. 4. 1 Anexo N° 4 Entrevista al Museo Nacional de Arte Decorativo.....	228
11. 4. 2. Anexo N° 5 Entrevista realizada al Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco	241
11.4.3 Anexo N° 6 Entrevista al Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires .	249
11.4.4 Anexo N° 7. Entrevista al Museo Nacional de Bellas Artes.....	261
11.4.5 Anexo N° 8 Entrevista al Museo de Arte Moderno de Buenos Aires	272
11.5. Anexo N° 9 Entrevista a la Lic. Fiona White	283
11.6. Anexo N° 10 Entrevista a Conxa Rodá.....	288

3. Lista de siglas y abreviaturas

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

ICOM: Consejo Internacional de Museos

MALBA: Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires

MAMBA: Museo de Arte Moderno de Buenos Aires

MNAD: Museo Nacional de Arte Decorativo

MNBA: Museo Nacional de Bellas Artes

MIFB: Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco

RP: Relaciones Públicas

SINCA: Sistema de Información Cultural de la Argentina

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

4. Prólogo

El presente trabajo de tesis aborda la temática de la aplicación de las herramientas y estrategias de marketing en los museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2008-actualidad con el objetivo de estudiar el impacto en el desarrollo de la audiencia.

En un contexto de multiplicación de la oferta de bienes y servicios de ocio, se registraron muchas opiniones que vaticinaban el fin de los museos. Sin embargo, las instituciones museísticas han demostrado en los últimos años su capacidad para transformarse y adaptarse al escenario actual. La cuestión central se desplazó hacia la necesidad de atraer de nuevos públicos y estrechar lazos más fuertes con los ya existentes. Asimismo, el museo se enfrenta al desafío de captar recursos de sectores empresariales y particulares para su funcionamiento ante la constante reducción del financiamiento público.

Si bien en países como España, Estados Unidos, Francia, Inglaterra y México la aplicación del marketing para desarrollar audiencia está ampliamente aceptado, en la Argentina esta tendencia es incipiente. En territorio argentino, hasta la fecha y en la medida de nuestro alcance, no se ha encontrado ningún estudio ni investigación que sistematice la realidad de la aplicación de herramientas de marketing ni sus efectos a la hora de desarrollar audiencia.

Hemos elegido concentrarnos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires debido a su importancia tanto a nivel nacional, latinoamericano e internacional y en museos de arte exclusivamente ya que interesaba analizar la situación de este tipo de museos que históricamente han evolucionado con mayor lentitud que otro tipo de museos como los de ciencia por ejemplo. En cuanto a la metodología, se trabajó con entrevistas en profundidad ya que se trató de un análisis cualitativo.

Esperamos que la construcción del marco teórico y el estudio de campo puedan contribuir a la elaboración de conocimientos teórico-prácticos propios del contexto a analizar.

Queda pendiente extender este un estudio de campo a las demás ciudades y provincias argentinas para analizar la situación de éstas y así dar cuenta de la gran diversidad de necesidades y realidades que allí se manifiestan.

5. Estado de la cuestión

Con el fin de abarcar el estado de la cuestión hemos dividido esta sección en diferentes apartados. En primer lugar se introduce la situación actual de los museos y su evolución. Luego se desarrolla el concepto de marketing de las artes y la cultura para entrar en el marketing específico de museos posteriormente. También se incluye una descripción del escenario local del marketing en la CABA. Finalmente se explica el carácter de la investigación propuesta y sus limitaciones.

Al indagar acerca de la institución museo resulta interesante reparar en el origen de la palabra que lo designa: del griego *mouseion* significa sitio de las musas, un lugar de reflexión y contemplación. Los primeros museos modernos se remontan al siglo XVII y datan del tiempo de las primeras ruinas artificiales y responden al llamado del hombre moderno de revivir la historia. Posteriormente, hacia mediados del siglo XIX se instala un primer concepto de museología. Un siglo más tarde, se asistió al movimiento de modernización del museo, el cual tuvo un gran impacto en Estados Unidos y Gran Bretaña. Si entre los años 1950 y 1960 el foco se desplazó hacia las comunidades, en los años 1980 se insistió sobre la racionalidad organizacional con el objetivo de mejorar la eficacia de los recursos de los museos.

En nuestro trabajo utilizaremos la definición de museo elaborada por el Consejo Internacional de Museos (ICOM, por su sigla en inglés) creado en 1946. Según los estatutos adoptados durante la 22ª Conferencia general de Viena, Austria en 2007:

“Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.”

Actualmente, los museos atraviesan un momento de transformación y redefinición de su misión, visión e imagen, producto en gran parte, del ingreso de las tecnologías de la comunicación y de la información.

Sin embargo, es importante destacar que los museos de arte han evolucionado a un ritmo menor que otros museos como los de historia y ciencia. Tomaremos en nuestro estudio el

argumento de Sánchez Antelo, M. (2010) quien sostiene que esta diferenciación puede darse debido a los criterios estéticos y la participación limitada del público. En el siglo XX, los museos de arte fueron paulatinamente abriendo sus puertas y enfrentándose a la tarea de tratar con dos públicos distintos. El primer grupo está compuesto por los expertos, coleccionistas, donantes y mecenas. El segundo grupo abarca al público general. La heterogeneidad de ambos grupos se debe a su origen asociado a la elite y a la oferta de un producto complejo de mayor dificultad de identificación.

Las nuevas formas de percepción se insertan en el escenario posmoderno. Este último, aporta nuevos actores y condiciones, nuevas formas de percibir, interactuar y concebir la realidad. El museo no es ajeno a estas transformaciones. Un ejemplo de los cambios es la utilización de los recursos de la red de internet que generan nuevas oportunidades de acceso al financiamiento y al conocimiento. La Red ofrece la posibilidad de romper la limitación del espacio físico para difundir creaciones artísticas y documentales a una audiencia potencialmente global.

Para profundizar la noción de *experiencias* nos hemos apoyado en Pine y James (2001) quienes en su obra Economía de la experiencia explican que con el auge y avance de las tecnologías sumado a la intensificación de la oferta competitiva, la experiencia se presenta como un valor diferencial. Estos autores toman la figura emblemática de Walt Disney y llaman a los consumidores de sus productos huéspedes. Estos últimos, se vuelcan cada vez más a las experiencias:

“Si los productos naturales son agotables, los bienes son tangibles y los servicios son intangibles, las experiencias son memorables. Quienes las adquieren- siguiendo la sugerencia de Disney los llamaremos huéspedes- valoran involucrarse en lo que la empresa revela ante ellos durante un cierto lapso. Y así como la gente redujo sus gastos en bienes para adquirir más servicios, ahora está analizando el tiempo y el dinero que dedica a los servicios con el objeto de hacer lugar a las experiencias, que son más memorables y valoradas”. (Pine & James, 2001: 36)

La tendencia actual al desarrollo de ‘experiencias memorables’ demuestra la capacidad de adaptación a los tiempos actuales, en menor o mayor medida, de las instituciones

museísticas a pesar de los pronósticos el fracaso de los museos ante la competencia cada vez más amplia y diversificada de bienes y servicios de ocio. En palabras de Américo Castilla (en Eidelman, Roustan & Golstein 2013: 11):

“Contra los pronósticos fatalistas que a mediados del siglo XX vaticinaban el fin de los museos como opción para usar el tiempo libre, podemos comprobar que ni el cine, ni la televisión, ni los parques de diversiones y temáticos o los megarrecitales, ni las novedades de las comunicaciones virtuales lograron desplazar al museo de las preferencias del público. Como si fuera un animal que para sobrevivir en el descampado adoptase el rugido del león o el plumaje de la más atractiva de las aves, los museos que advirtieron la amenaza de las otras opciones [variedad de la oferta de ocio], tomaron de ellas sus apariencias y virtudes.”

En resumen, la institución museística ha ido transformándose para satisfacer las nuevas necesidades, demandas, preferencias e intereses del creciente espectro de públicos que lo visitan y participan de su funcionamiento. A su vez, el museo se enfrenta a la tarea de competir no solo por la audiencia sino también por la asignación de los recursos en un momento donde los flujos del sector público continúan su tendencia a la reducción. A nivel del entorno, estos cambios han sido impulsados por el escenario posmoderno protagonizado por la irrupción de las TICS y las nuevas modalidades de interacción que han generado.

5. 1. Marketing de las artes y de la cultura

Tal como mencionamos en la sección anterior, el museo en tanto institución que difunde bienes y servicios culturales debe adaptarse al escenario actual para poder enfrentar a la multiplicación de la oferta de ocio y entretenimiento. La aplicación de herramientas y estrategias de marketing se vuelve una cuestión esencial para que los museos logren este objetivo.

En este apartado, abordaremos las características diferenciadas del marketing aplicado a instituciones de cultura tales como museos. Esta cuestión emergió en 1967 gracias al aporte del experto en marketing Philip Kotler quien sostuvo que las organizaciones de cultura, sin importar su tipo, producen bienes culturales. De esta afirmación se desprende la necesidad

de esas mismas organizaciones de atraer a consumidores y a recursos (Colbert & Cuadrado, 2003: 24).

En el caso de las obras de arte visuales el marketing apunta a distribuir y difundir la obra para generar los máximos beneficios. Según Mokwa “(...) el marketing no le dice a un artista cómo crear una obra de arte; más bien, el papel del marketing es encajar las creaciones e interpretaciones del artista con una audiencia apropiada.” (Colbert & Cuadrado, 2003: 25)

De todas maneras, sea cual sea la disciplina artística, la diferencia fundamental entre el marketing empresarial y el cultural radica en que es el producto el que genera el público y no viceversa, es decir que el énfasis se encuentra en las cultura y las artes, el foco está en el producto y no en el mercado. (Colbert & Cuadrado, 2003: 25)

En síntesis, es posible sostener que el marketing cultural es:

“El arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a éste las variables comerciales- precio, distribución y promoción- con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural”. (Colbert & Cuadrado, 2003: 26)

En el próximo apartado, expondremos lo particular de la aplicación de las herramientas y estrategias de marketing en las instituciones museísticas.

5. 2. *Marketing de museos*

Hemos definido el concepto de marketing de las artes y la cultura como aquel cuyo rasgo fundamental, a diferencia del marketing tradicional, es el protagonismo del producto y no del mercado. A continuación caracterizaremos el marketing de museos y explicar el rol que cumple en estas instituciones.

Tal como hemos mencionado anteriormente, los museos y específicamente los museos de arte han evolucionado a través de los siglos. Uno de los puntos fundamentales de esta

metamorfosis institucional es la apertura hacia el público en un intento de democratizar y favorecer el acceso de todos los grupos sociales según sus necesidades y expectativas.

Es justamente la ampliación de los públicos de los museos lo que explica la necesidad y la función del Marketing aplicado a la institución Museo. En palabras de Paal Mork (2007:161), responsable de Comunicación y Marketing en el Norsk Folk Museum de Oslo:

“Desde hace varias décadas, los museos se esfuerzan por captar cada vez más la atención de los visitantes y el marketing o mercadotecnia se ha convertido en una de las principales herramientas de gestión de los museos en un creciente número de países.”

Hemos tomado la definición propuesta por Lord y Dexter (2010) quienes sostienen que:

“El marketing de los museos está directamente relacionado con el desarrollo de la audiencia. Su objetivo es consolidar una base amplia de visitantes y al mismo tiempo contribuir a estrechar las relaciones con los visitantes asiduos.”

La búsqueda de atraer nuevos públicos y de estrechar lazos con los públicos ya existentes recibe la denominación de ‘desarrollo de audiencia’. Este concepto será tratado con mayor detalle en la sección (6.6) del marco teórico. En términos de Philip y Neil Kotler (2001: 410)

“Los museos añaden valor a la vida de las personas y al bienestar colectivo de la sociedad. Está justificado, pues, que adopten una actitud más agresiva frente a la creación de audiencias. (...) La capacidad de los museos para llegar a los públicos más amplios posibles y poner sus recursos a disposición del mayor número de personas es, en última instancia, uno de los objetivos más cruciales que puede alcanzar un museo.”

El desarrollo de audiencia es una de las tareas en las que se embarcan actualmente los museos. Por otro lado, estas instituciones buscan generar vínculos con patronos para garantizar los recursos necesarios para su funcionamiento en un contexto de reducción creciente de los aportes de fondos públicos. Para lograrlo, el museo debe ser capaz de demostrar su valor a los diversos sectores.

El desarrollo de audiencia implica también una renovación y/o adaptación de la oferta de los museos a las expectativas e inquietudes de los públicos objetivo. De lo contrario, los

esfuerzos por atraer nuevos visitantes resultarán poco fructíferos. En este punto, Kotler & Kotler (2001: 371) sostienen que “(...) la cuestión crítica es si los responsables del museo reconocen o no la importancia de centrarse en el mercado y en los clientes y están motivados para adquirir la información y las destrezas que necesitan para servirlos convenientemente”.

De lo anterior se desprende la noción del museo orientado al consumidor. Este tipo de museo, se caracteriza por tener en cuenta a los consumidores a la hora de planificar su oferta, recopilar información acerca de las percepciones y preferencias de los visitantes, identificar segmentos del mercado y llevar adelante acciones específicas para satisfacer a cada uno de ellos. Asimismo, el museo deberá estar atento a lo que sucede en el entorno y al hablar de entorno, no solo hablamos del entorno inmediato de otros museos sino también de la competencia que significan otras actividades recreativas que puedan sustituir la visita al museo. Retomando nuevamente los dichos de Paal Mork (2007:161), el experto sostiene que:

“Los museos centrados en el público en todos los aspectos de su funcionamiento tienen más oportunidad de ganar popularidad y atraer nuevos visitantes. La comunicación con el público no es un proceso unidireccional. El museo con verdaderos resultados en este sentido no sólo comunica su misión al público, sino que recibe de él sus reacciones y utiliza estas informaciones para adaptar las necesidades y los deseos del público a sus programas de desarrollo.”

Sin embargo, en el ámbito de los museos, así como en otras instituciones sin fines de lucro, ocurre en numerosas ocasiones que el personal manifiesta ciertas reservas a la hora de implementar herramientas y estrategias de marketing. Según Kotler & Kotler (2001: 371):

“En las organizaciones no lucrativas, sin embargo, muchos profesionales temen que este enfoque [orientación al consumidor], llevado a un extremo, signifique hacer cosas para complacer a las masas. Tienen miedo de que se comprometa la misión fundamental del museo, que sus juicios profesionales sean sustituidos o suplantados por juicios de marketing.”

Los temores y reticencias a la integración del marketing en los museos pueden ser disipados al partir de la premisa de que el rol del marketing no es definir metas y objetivos de la institución sino apoyar los ya existentes. El marketing consiste en un proceso cuyo fin es colaborar para que la organización pueda lograr lo que se propone.

Diversos autores como Colbert & Cuadrado (2003), Kotler & Kotler (2001), Lord, B. & Dexter Lord, G. (2010), Paal Mork (2007) y Walth (2006) destacan el rol del marketing como aliado para el trabajo de desarrollar audiencia.

En palabras de Paal Mork (2007:161)

“ (...) todos los museos del mundo, en especial los de los países en desarrollo, tienen la posibilidad real de aumentar el número de visitantes si se orientan hacia el marketing. (...) Ahora bien, ello requiere una actitud positiva en cuanto al marketing y los servicios a los visitantes”

En resumen, el marketing y particularmente su orientación al desarrollo de audiencia es un objetivo prioritario para los museos de la actualidad. En este desafío, la aplicación del marketing puede resultar muy provechosa siempre y cuando el museo opte por confiar en la eficacia de estas herramientas y estrategias.

5.3. El marketing en los museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

En el contexto actual de los museos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el marketing no tiene una presencia unánime ni sistematizada en la mayoría de las instituciones. En cuanto al organigrama, según nuestra observación hasta la fecha, los museos no cuentan con áreas específicas de Marketing a excepción del Museo de Arte Latinoamericano y el Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco. Incluso en estos museos, el marketing hasta donde hemos podido observar, suele estar limitado a la atracción de patrocinadores y no se tiene en cuenta las demás funciones que el marketing puede desempeñar con sus respectivas herramientas y estrategias.

Sin embargo, el hecho de no poseer un área formalmente dedicada al marketing no es sinónimo de que no se desarrollen tareas de esa índole. Podemos considerar que todos los

museos reconocen la necesidad de invertir en desarrollar las relaciones públicas, revisar sus políticas de precio, difundir comunicaciones de manera eficiente y eficaz a los distintos públicos objetivo de la institución y sobre todo, incrementar la base de la audiencia. En cuanto al desarrollo de audiencia, como ya lo hemos mencionado anteriormente, es preciso tener en cuenta el escenario de creciente competitividad.

En el marco internacional son numerosas las publicaciones que hacen referencia al marketing del sector de las artes y la cultura. A continuación, mencionaremos solo algunas de ellas.

El libro *Estrategias y marketing de museos* de Kotler & Kotler (2001) puede considerarse la primera obra exhaustiva sobre planificación estratégica y marketing de museos. Los autores muestran los beneficios de la utilización de las estrategias de marketing a la hora de captar fondos e incrementar audiencias sin desestimar la misión de las instituciones.

La obra de Colbert & Cuadrado (2003) *Marketing de las artes y la cultura* ofrece un material de calidad para los profesionales y estudiantes de la gestión de organizaciones culturales. En la misma, se presentan casos prácticos de las distintas actividades y servicios artísticos y culturales al mismo tiempo que se exponen conceptos fundamentales del marketing y se los adapta a la realidad específica de las instituciones del mundo cultural ya sean del sector público como del privado.

Asimismo, en diversos manuales y bibliografía acerca de la gestión de los museos, el marketing ha ganado un espacio importante. Tal es el caso de la publicación de UNESCO e ICOM: *Cómo administrar un museo: manual práctico*. (2006). Este manual cuenta con doce capítulos escritos por reconocidos profesionales de museos del mundo. Se destaca la presencia del capítulo intitulado Marketing escrito por Paal Mork, Responsable de Comunicación y Marketing del Norsk Folkemuseum, Oslo.

Otra de las publicaciones a tener en cuenta es *Manual de gestión de museos* (2010) de Lord y Dexter Lord. Tal como su título lo indica, este manual explora los retos que los museos enfrentan a la hora de adecuarse al contexto actual sin perder de vista las necesidades específicas como instituciones encargadas de difundir el patrimonio y el conocimiento. En

esta obra, el marketing está presente y estrechamente relacionado al desarrollo de audiencia.

En nuestro trabajo, hacemos especial foco en el desarrollo de audiencia. Este fenómeno implica en primer lugar conocer a los visitantes de los museos, potenciales y reales. Es por eso que el libro *El museo y sus públicos* de las francesas Eidelman, Goldstein y Roustan resulta de gran interés para nuestro estudio.

Sin embargo, a nivel local y hasta la fecha, según las fuentes que hemos encontrado no hemos visto bibliografía especializada que desarrolle la situación actual de los museos y de aquellos de arte específicamente en cuanto a la implementación de estrategias y herramientas de marketing.

Hasta el momento, desconocemos las razones de esta falta. Puede ser que en el contexto de los museos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires haya falta de interés por parte de los profesionales de los museos, falta de formación profesional específica en la temática o falta de tiempo para que el fenómeno sea tratado en publicaciones completas que abarquen la realidad del marketing cultural y de museos particularmente en profundidad.

La falta de publicación de trabajos dificulta la tarea del investigador y propone un desafío profesional de lograr un trabajo lo más completo posible. El desarrollo disciplinar del marketing social posee un peso importante en las conversaciones actuales por lo que llama la atención esta falta.

A pesar de la falta de publicaciones de la realidad local, es posible resaltar la presencia creciente en los últimos años de actividades desarrolladas en los museos de arte de la CABA que apuntan mejorar su visibilidad, su accesibilidad y su vínculo con los distintos actores: visitantes, medios de comunicación, patrocinadores, organizaciones afines. Con este objetivo, numerosos museos han estado trabajando en crear y mejorar sus páginas web, aumentar su presencia en las redes sociales, ampliar sus servicios educativos y sus programas complementarios de las muestras temporales. Asimismo, se observan esfuerzos para aumentar las membresías de la Asociación de Amigos de los museos no solo con el

objetivo de captar fondos sino también de estrechar lazos duraderos y comprometidos con los visitantes.

En nuestro trabajo, nos concentraremos sobre todo en las iniciativas referidas a la captación y desarrollo de público. A continuación, mencionaremos algunos ejemplos de este tipo de propuestas en los museos de arte de la CABA:

El MALBA posee hace ya una década un servicio de visitas guiadas para grupos con necesidades específicas como personas con disminución visual, discapacidad intelectual, hipoacúsicos, entre otros grupos.²

El programa “Bellos Jueves” del MNBA³ es un claro ejemplo de este tipo de programas que apuntan a salir de las actividades tradicionales del museo de arte para ofrecer propuestas diferentes donde el arte se presente con artistas y performances multidisciplinares en un clima relajado donde la interacción entre los participantes sea protagonista.

Otra iniciativa que podemos mencionar es aquella realizada por el Museo de Arte Popular José Hernández. La misma consistió en una invitación abierta a la comunidad para participación en el cincelado de un escudo nacional realizado por el artesano de renombre

² El MALBA ofrece desde su concepción arquitectónica plena accesibilidad para personas con discapacidad motora. En julio de 2006 se incorporó a las distintas visitas guiadas para grupos con necesidades especiales, actividades para personas con discapacidades mentales, y para sordos e hipoacúsicos, gracias a un subsidio de la JP Morgan Foundation. Estas visitas se sumaron a las ya ofrecidas para personas ciegas y disminuidas visuales.

³ “Bellos Jueves” es un programa ofrecido por el El Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA). Inaugurado el 24 de abril de 2014, el programa se desarrolló a lo largo del año en 8 ediciones. Con entrada libre y gratuita, el último jueves de cada mes, de 20.30 a 23.30, el museo porteño invita a artistas, músicos y poetas, a presentar tanto obras inéditas, como trabajos exhibidos en otros contextos. Bellos Jueves concreta un interés del MNBA en pensar su patrimonio en una metamorfosis constante: toda producción contemporánea altera y modifica las obras del pasado. El MNBA sostiene la idea de que las obras de su colección no mantienen un monólogo soberano, sino un dialogo permanente. Como siempre, intervenciones musicales en diferentes salas del museo y en la terraza modifican la percepción habitual de las obras. Un afiche coleccionable contiene el listado de participantes y da una imagen integral a las intervenciones propuestas para este Bellos Jueves.
<http://www.mnba.gob.ar/museo/novedades/2014/04/24/bellos-jueves-1>

Patarca, maestro platero, y sus colaboradores⁴. Este tipo de actividades, manifiesta una intención visible del museo a mostrarse como una organización activa, donde no solo se expone y se da a conocer sino que también se ofrecen espacios dinámicos y experiencias del tipo *hands on* donde público, artista y obras se acercan.

El surgimiento de estas actividades puede ser el indicio de la existencia de iniciativas para el desarrollo de audiencia. Sin embargo, cabe preguntarse por los resultados, continuidad y evaluación de estas iniciativas. Es preciso analizar también si se trata de propuestas basadas en la investigación y la planificación vinculadas a necesidades, preferencias y gustos de los visitantes, reales y potenciales, o es más bien el instinto de los responsables de museos, la creatividad y espontaneidad del personal.

5.4. La investigación propuesta

Tal como lo mencionamos, desde esta perspectiva, el marketing puede convertirse en un importante aliado para el museo que se enfrenta al desafío de atraer a una base más amplia de visitantes, patronos, y recursos. Nuestro trabajo hará especial foco en el desarrollo de audiencias.

En los apartados anteriores hemos expuesto los principales conceptos, nociones, tendencias y retos enunciados por los referentes teóricos como Neil y Philip Kotler, Manuel Cuadrado y François Colbert entre otros. Estos expertos han estudiado y analizado experiencias y aplicaciones del marketing a nivel internacional.

Sin embargo, tal como ya lo hemos mencionado, encontramos que en el escenario local de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, no se realizaron investigaciones que aborden de

⁴ El Museo de Arte Popular José Hernández propuso durante los sábados de mayo y junio de 2014 en el horario de 15.00 a 18.00 una actividad participativa en donde los alumnos de la “Escuela de Orfebrería Argentina Emilio J. Patarca” bajo su dirección, cincelaron al público y con la participación activa del mismo, la “Gran placa ornamental con el Escudo Nacional”. Se trató de una actividad gratuita. Asimismo, se ofrecieron otras actividades asociadas a la muestra “40 años de oficio en 30 mates de plata” como el ciclo de conferencias audiovisuales, el taller de cincelado de bombillas y virolas de mates. El ciclo de actividades culminó con la ceremonia de donación del escudo nacional el día 12 de julio a las 18hs en el Museo.

forma sistemática la situación del marketing en los museos de arte con especial atención hacia el desarrollo de audiencia.

5.4.1 Planteamiento del problema de investigación

Ciertamente los museos argentinos desarrollan estrategias de marketing. Los museos de arte emplazados en la CABA no son una excepción en estas prácticas.

Efectivamente, las estrategias de marketing que los museos desarrollan se orientan a la consecución de fines diferentes. Sin embargo, se ignora qué predominancia o qué presencia tienen en estas estrategias, al menos en los museos locales, el interés por desarrollar audiencias más sólidas, participativas y comprometidas. La falta de estudios y de bibliografía específica de la praxis museística en esta ciudad proyecta una sombra de duda sobre la comprensión del rol que el marketing desempeña en la actualidad en las instituciones culturales.

Pregunta de investigación

¿La aplicación de herramientas y estrategias de marketing favorece al desarrollo de la audiencia museística de los museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2008-actualidad?

Para ello será considerado el juicio de los profesionales de los museos seleccionados en la muestra obtenida a partir de la técnica juicio de pares que se explicara en el apartado de la Metodología (7).

5.4.2. Justificación y relevancia de la investigación

Ante la creciente multiplicación de la oferta de bienes y servicios de ocio, los museos se enfrentan al desafío de competir con instituciones y propuestas de todo tipo. Esto explica por qué las instituciones museísticas necesitan esforzarse por atraer y retener a sus audiencias con planes a corto, mediano y largo plazo. El término audiencia abarca una gama de actores como los visitantes, los medios de comunicación, los patrocinadores, los

entes gubernamentales, las fundaciones, los socios de la Asociación de Amigos entre otros actores.⁵

Sin embargo, en la CABA, hasta la fecha y en la medida de nuestras posibilidades, no hemos encontrado investigaciones ni bibliografía específica acerca de la realidad local en cuanto a la aplicación de herramientas y estrategias de marketing en museos de arte.

Consideramos entonces, que un trabajo que se ocupe de estas cuestiones aportaría al campo tanto teórico como práctico de la gestión cultural y específicamente de la gestión museística. En la sección correspondiente a la Metodología (7) analizaremos estas cuestiones con mayor detalle.

⁵ Según las estadísticas propuestas por el SINCA acerca de la audiencia museística, en cuanto a volumen total, las visitas a los museos públicos, nacionales y porteños crecieron. Sin embargo, este aumento muestra una tendencia a la desaceleración, por ejemplo, en 2008 fueron a los museos 913.973 personas más que el año anterior; en tanto que en 2012 los "nuevos" visitantes fueron 227.910. Otras estadísticas interesantes de revisar son el porcentaje de crecimiento del público de museos que entre 2007 y 2012 aumentó en un 63% es decir que las instituciones recibían a 840.263 personas y pasaron a recibir a 1.370.500 visitantes. El ministro de Cultura porteño, Hernán Lombardi, considera que este crecimiento se debe al atractivo de las exposiciones temporarias y al éxito de los circuitos de museos como la Milla de los Museos, que propone visitas en conjunto del Planetario al Fernández Blanco, y la Milla Cultural del Sur, desde el MAMBA hasta PROA. No obstante, en el caso del presupuesto asignado a la cultura por parte de la CABA, estos incrementos en el público no están acompañados de un aumento sino de una reducción. En términos reales el presupuesto de cultura de la ciudad cayó del 4.57% del PBI en 2001 a 3.03% en 2012. Por otro lado, esta información cuantitativa en cuanto al desarrollo de audiencia no detalla ni explica las estrategias que subyacen al crecimiento del público. Al recurrir a los expertos en materia de organizaciones culturales, los museos que se proponen desarrollar audiencia en el marco internacional han integrado departamentos y responsables de marketing para adaptarse al nuevo escenario de creciente competitividad. Nos referimos aquí a un marketing cultural consciente de las necesidades específicas de este tipo de instituciones que se diferencian de las comerciales. Para más información ver <http://sinca.cultura.gob.ar/sic/estadisticas/>

5.4.3. Límites de la investigación

La presente investigación planteó un recorte temático, temporal y espacial que ya fueron definidos en el planteo de la pregunta de investigación. Los mismos pueden ser considerados como límites ya que este trabajo sólo estudia el fenómeno acotado de la aplicación de herramientas y estrategias de marketing. El estudio de campo se realiza en museos de arte exclusivamente sin extenderlo a otro tipo de instituciones museísticas como museos de historia, de ciencias naturales, de personajes políticos, entre otros.

Por último nos referimos a la metodología empleada y a la bibliografía citada. Se trabajó con entrevistas en profundidad a responsables de museos y el análisis se realizó de manera manual, es decir, sin recurrir a programas informáticos especializados en el análisis de entrevistas. La bibliografía se nutrió en gran medida de los aportes de Kotler & Kotler (2001) y Colbert & Cuadrado (2003). Si bien se consultaron otros autores y numerosas publicaciones, dichos expertos tuvieron un lugar destacado en nuestra investigación ya que sus escritos fueron los únicos encontrados con el nivel de sistematización que se necesitaba en torno a la temática del marketing de museos y marketing cultural de manera integral. En el apartado de la Metodología (7.4.) ahondaremos en los límites de la investigación.

6. Marco teórico

6. 1 Gestión de museos

En este apartado abordaremos algunas cuestiones generales de la gestión de los museos y de la importancia del marketing para el desarrollo de estas instituciones, tal como lo hemos anticipado en las secciones de introducción.

Los autores Dexter Lord & Lordy (2010:13) explican que la aparente sencillez en la gestión de los museos es un error ya que llevar adelante instituciones museísticas es una tarea compleja. Esta complejidad se acrecienta por el escenario de cambios acelerados de las últimas décadas en diferentes aspectos: avances tecnológicos, expectativas de los públicos, exigencias de nuevas fuentes de financiamiento, entre otros. En consecuencia, los profesionales de museos se vieron obligados a adaptarse a este contexto sin descuidar el cumplimiento de la misión particular de cada institución.

Vale la pena recordar que según el ICOM los museos se encargan de cinco funciones fundamentales: investigar, adquirir (coleccionar), conservar, comunicar y exhibir. A su vez, estas funciones cuya se orientan a cumplir con tres propósitos o misiones: estudio, educación y deleite, por ser el museo una institución al servicio de la sociedad y de su desarrollo.

Para cumplir estas funciones y misiones, los expertos acuerdan en la necesidad de construir una estructura de gestión y organización que permita la sustentabilidad de la institución.

En palabras de Fernando López Barbosa (2001:29), un profesional colombiano:

“El museo contemporáneo debe desarrollar un programa cada vez más complejo, debido a la articulación de múltiples funciones y actividades que se actualizan en la medida de la ampliación de las colecciones y sus servicios a la sociedad. Esta complejidad implica periódicos reajustes de la propia estructura del museo y exige una constante y profunda renovación interna, de acuerdo con las necesidades de gestión, la cual es entendida como una función esencial de toda cooperación organizada.”

Según López Barbosa (2001:30), las actividades de base de la gestión museal, que se relacionan con todas las áreas del museo son de manera general las siguientes cinco:

- “1) La planificación. Consiste en definir los objetivos y en elegir los medios para conseguirlos. Para ello, deberá tener en cuenta las restantes funciones de la gestión, así como la necesidad de una continua adaptación a los posibles cambios del museo;
- 2) La organización. Permite determinar los papeles y las responsabilidades para llevar a cabo los objetivos definidos en la planificación. Al mismo tiempo, requiere contar con el número adecuado de personas para cada función, teniendo en cuenta que los museos se estructuran de acuerdo con sus funciones y con las propias características del museo: tamaño, dependencia administrativa, etc.;
- 3) La dotación [vinculación o contratación] de personal, que estará siempre en relación con las funciones y las tareas específicas que se realizan. Ello va a exigir la constitución de un equipo interdisciplinario capaz de llevar a cabo la complejidad del programa;
- 4) La dirección, que va a posibilitar la coordinación de todas las funciones y actividades;
- 5) El control, que dependerá estrechamente de la eficacia de la planificación y estará en función de los objetivos fijados en la misma.”

En cuanto al propósito de la gestión en sí misma, Dexter Lord & Lordy (2010: 15) afirman que, a pesar de la creencia popular de que la gestión dificulta y vuelve más tedioso el funcionamiento institucional, la práctica demuestra justamente lo contrario. La gestión busca facilitar la ejecución de los objetivos del museo y el desarrollo de cada una de sus funciones en concordancia con la misión.

Estos mismos autores proponen también cinco funciones pero con algunas modificaciones:

- ✓ “INSPIRAR con sentido de la misión del museo
- ✓ COMUNICAR el mandato del museo
- ✓ DIRIGIR los esfuerzos hacia la consecución de las metas
- ✓ CONTROLAR la consecución de los objetivos
- ✓ EVALUAR el cumplimiento de las funciones del museo” (Dexter Lord & Lordy , 2010: 19)

Al comparar lo que proponen los autores notamos que mientras la propuesta de López Barbosa (2001) es más tradicional y apunta a las funciones que podrían llevar adelante cualquier tipo de organización, las sugeridas por Dexter Lord & Lordy (2010) incluyen aspectos interesantes tales como la importancia del compromiso del personal a nivel interno y de la transmisión de la misión institucional. A su vez, incluyen a la comunicación como una función protagónica, sobre todo por el aumento de la competencia en el marco de las ofertas culturales, educativas y de entretenimiento que ya hemos mencionado en el apartado de introducción.

Dexter Lord & Lordy (2010: 62) también destacan la importancia de la planificación y de la elaboración de un plan estratégico cuya finalidad es organizar en una única dirección coordinada, todos los aspectos relativos a las actividades del museo, articulándose en metas a alcanzar durante el tiempo estipulado. Estos autores explican que en este plan, la misión, el mandato, y las metas y los objetivos vigentes deben especificarse para cada división, conjuntamente con el plan financiero, que incluye un presupuesto y generalmente unos objetivos de captación de fondos complementarios. Este documento es utilizado en muchas ocasiones no solo en el ámbito interno sino también en el externo para servir de soporte al presentarse a subvenciones y salir en búsqueda de patrocinios.

Sin embargo, tal como lo advierten estos mismos expertos, la elaboración del plan estratégico no garantiza el correcto funcionamiento del museo. En sus palabras:

“Los planes más inspirados, las políticas más excelentes y los procedimientos más impecables pueden muy bien no servir para nada si el museo realmente no se encuentra su sitio en el contexto institucional. Los museos no son instituciones aisladas y casi siempre existen formando parte de una red de entidades, públicas y privadas, relacionadas entre sí.” (Dexter Lord & Lordy , 2010: 68)

Retomaremos estas cuestiones asociadas a las acciones de promoción y específicamente de relaciones publicas más adelante.

6. 1. 1. El rol del marketing dentro de la gestión de museos

Hasta ahora hemos hablado de la necesidad de una buena gestión y del cumplimiento de sus distintas funciones para llevar a cabo. Dentro de la gestión, el marketing puede convertirse

en un aliado para lograr un buen funcionamiento de la institución. En palabras de Paal Mork (2007:161), responsable de Comunicación y Marketing en el Norsk Folk Museum de Oslo:

“Desde hace varias décadas, los museos se esfuerzan por captar cada vez más la atención de los visitantes y el marketing o mercadotecnia se ha convertido en una de las principales herramientas de gestión de los museos en un creciente número de países.”

No obstante la afirmación de este experto, la aplicación del marketing ha sufrido resistencias del personal interno así como críticas externas. Estos temores pueden ser disipados al partir de la premisa de que el rol del marketing no es definir metas y objetivos de la institución sino apoyar los ya existentes. El marketing ayuda al museo a lograr su misión, es decir que no la compromete. (McLean, 1993; Reussner, 2001 en Rentschler, R., & Eva Reussner, E., 2002: 3)

El marketing en el marco de las organizaciones sin fines de lucro como los museos, colabora en el mandato social de estas instituciones al extender su llegada a los públicos no solo a través de un aumento cuantitativo de las visitas sino también propiciando una mayor variedad de segmentos de público involucrados. (Rentschler, R., & Eva Reussner, E., 2002: 4)

El marketing de museos no solo apunta a satisfacer a los visitantes sino también a las autoridades locales, agentes de financiamiento, sponsors, medios de comunicación, investigadores, profesionales de museos, el propio personal de la institución. Es decir que cuando hablamos de desarrollo de audiencia el foco del marketing supera a la audiencia entendida únicamente como los visitantes de museos. Profundizaremos esta cuestión en el apartado (6.6)

Es necesario comprender la especificidad de la institución museo y de sus productos. Es poco probable que los museos definan sus productos y servicios según las demandas del mercado exclusivamente. Más bien, estas instituciones invierten sus esfuerzos en actividades promocionales para hacer su producto (preestablecido) atractivo para los

públicos e incluso hacer ciertos ajustes en las exhibiciones y actividades complementarias según las preferencias de los visitantes (Colbert et al, 2001).

Según Voss & Voss (2000: 67), una de las premisas más fundamentales del marketing es que la orientación al consumidor le provee a la organización una mejor comprensión de sus clientes lo cual lleva a mejorar el grado de satisfacción de los mismos y a mejorar también la performance de la institución.

Los expertos Rentschler, R., & Eva Reussner, E. (2002: 8) explican que con el giro que los museos realizaron en el ámbito internacional al incluir el marketing en su funcionamiento diario, llegó la necesidad de información para tomar decisiones de marketing. Esta información proviene del *marketing research*. Este último, es considerado como el primer paso dentro del proceso de marketing. Kotler & Kotler (2001) subrayan la importancia del *audience research* para planificar e implementar las estrategias de marketing.

A partir de un estudio que realizaron Rentschler, R., & Eva Reussner, E. (2002: 22) en museos de Nueva Zelanda, llegaron a la conclusión de que el *market research* no solo busca información para captar ingresos sino que también ayuda a responder distintas cuestiones como: qué parte de la población el museo se involucra en el museo, qué segmentos están con baja representación y cómo incentivar la participación de estos. También puede favorecer la reflexión del museo en torno a analizar si su programación está satisfaciendo las necesidades de las audiencias y cómo se compara su oferta con aquella ofrecida por sus competidores, museos afines y otras actividades de ocio. En este sentido, *audience research* puede ayudar al museo a lograr su mandato social y cultural y priorizando la inclusión y la democratización del acceso a la cultura.

A continuación, profundizaremos la cuestión del marketing en los museos y particularmente aquello referido al plan de marketing.

6. 1. 2. El plan de marketing

Tal como lo mencionamos en el apartado anterior, los expertos en el campo afirman que el marketing puede convertirse en un aliado de la gestión museística. Ahora, nos enfocamos en la utilidad del plan de marketing, como instrumento que ayuda a plasmar en un documento el diagnóstico de la institución, las acciones a ejecutar y los objetivos a alcanzar.

Los autores Kotler & Kotler (2001) proponen la siguiente definición de plan de marketing:

“El plan de marketing es el resultado de un proceso. Si un plan es amplio y abarca a toda la organización se corresponde con la visión estratégica de la empresa. El plan puede también referirse a un aspecto particular y de esta manera centrarse en un mercado, una línea de productos o un producto. El plan de marketing es un bosquejo que puede aplicarse a cualquier situación. (Kotler & Kotler, 2001: 371)

Estos expertos destacan la diferencia entre el plan estratégico y el plan de marketing. Mientras que el primero aborda la misión y objetivos generales de la institución, los planes de marketing describen detalladamente cada programa o unidad desde la visión de los mercados y los usuarios. Al estar por escrito, un plan de marketing puede ayudar a identificar incompatibilidades y aspectos que dificultan el logro de los objetivos. También puede ser útil para que los profesionales se enfoquen en los cambios del mercado y nuevas oportunidades. Asimismo, el plan de marketing colabora en el establecimiento de plazos para alcanzar los objetivos. (Kotler & Kotler, 2001: 373)

Para una implementación eficaz, se recomienda incentivar la participación de todas las áreas de la organización a la hora de formular el plan. Una vez elaborado, es necesario conocer los obstáculos que pueden impedir la correcta aplicación. Estos obstáculos pueden manifestarse tanto en el ámbito interno, sobre todo cuando hay resistencias de los recursos humanos de la institución y también pueden encontrarse obstáculos externos. En ese caso

generalmente se trata de resistencias de entes públicos, algunos sectores del público, proveedores, competidores y patrocinadores. (Kotler & Kotler, 2001: 385).

Por otro lado, es posible que dentro de las instituciones museísticas se planteen distintas cuestiones en torno a cómo integrar el marketing a sus organizaciones. Preguntas como si es necesario crear un puesto específico para llevar a cabo las funciones de marketing pueden responderse desde tres ángulos distintos. La primera perspectiva supone que no es necesario un cargo nuevo ya que los responsables de la institución poseen el conocimiento necesario para atender las necesidades de los públicos y los distintos actores como patrocinadores, entes gubernamentales, medios de comunicación, entre otros. La segunda posición sostiene que la creación de un área de marketing podría traer beneficios al museo y ayudar a vincularse con los distintos mercados. La tercera opinión recomienda crear un equipo de marketing. (Kotler & Kotler, 2001: 370)

En suma, el plan de marketing representa un instrumento que los museos pueden utilizar para su beneficio al articular de manera clara el diagnóstico institucional, los mercados a alcanzar, los recursos disponibles y por supuesto, los objetivos y estrategias de marketing. En esta herramienta también se organiza el calendario, las tareas, las responsabilidades de cada profesional involucrado y los mecanismos de evaluación del plan.

6.2 Entorno

6.2.1. Macro entorno

Las variables del macroentorno, también llamadas variables no controlables, influyen sobre la vida de la entidad cultural. Colbert & Cuadrado (2003: 83-85) citan las cinco principales: entorno demográfico, entorno cultural, entorno económico, entorno político legal y entorno tecnológico. A continuación, describiremos en forma sintética cada uno de los entornos:

El entorno demográfico ejerce un rol determinante en el mercado ya que los aumentos o reducciones de población, las modificaciones en su composición y su distribución impactan rápidamente en la demanda.

El entorno cultural se compone por los valores de la sociedad. Los mismos, cambian con el correr del tiempo lo cual se refleja en modificaciones de los hábitos de consumo de los individuos.

El entorno económico con sus diferentes fenómenos como el desempleo, la inflación, la recesión o crecimiento influyen en la demanda de productos culturales. Asimismo, estas cuestiones afectan a los patrocinadores, quienes ante un contexto de crisis económica, por ejemplo, pueden optar por reducir sus aportes y provocar serios problemas a los museos que cuentan con su apoyo.

El entorno político legal está compuesto por las leyes y reglamentos que pueden tener un gran impacto en la situación de una organización cultural. El resultado de la intervención estatal también puede ser positivo, como por ejemplo, en el caso de los incentivos fiscales para estimular el sector cultural.

El entorno tecnológico también influye en las organizaciones culturales. El desarrollo de la Tics, el boom de las redes sociales, entre otros fenómenos afines han instalado nuevas formas de vinculación entre el museo y sus visitantes a través de canales abiertos donde la circulación circula en doble sentido.

Si bien el macro entorno está regido por fuerzas fuera del alcance de los museos, estos factores pueden representar tanto amenazas como oportunidades para la organización. Es importante que las entidades culturales tomen en cuenta estos factores a la hora de pensar planes a corto y largo plazo. Por ejemplo, si se registran cambios en la composición de la población como un aumento de la proporción de jóvenes universitarios, los museos harían bien en pensar programas adaptados a los gustos y preferencias de este sector. Por otro lado, en momentos de recesiones económicas, los museos deberían prever un descenso de los aportes provenientes del patrocinio; para contrarrestar esta disminución de fondos, los museos podrían buscar otras fuentes de ingresos y reducir sus costos operativos.

En el próximo apartado, estudiaremos el entorno interno, su funcionamiento y actores involucrados.

6.2.2. Entorno interno

Mientras en el apartado anterior desarrollamos lo referente a factores del macro entorno, imposibles de controlar, en este momento estudiaremos lo concerniente al entorno interno, donde el museo sí puede y debe intervenir.

El entorno interno está formado por aquellos grupos o individuos responsables de los programas y funcionamiento del museo así como de llevar a cabo sus objetivos y estrategias. Según Kotler & Kotler (2001: 97) los públicos internos principales son el personal, el patronato, el director y los voluntarios. Otros públicos externos pueden tener gran influencia. En el caso de los museos de arte, los coleccionistas, artistas, *marchands* y patronos son fundamentales para el mantenimiento de las colecciones. Estos actores pueden participar activamente como patronatos o dentro de la asociación de amigos del museo.

Los patronatos son la máxima autoridad en el ámbito de las entidades no lucrativas como los museos. Los museos de arte, suelen elegir a sus patronos por su capacidad de realizar donaciones y por el sostén de sus colecciones. En situaciones de crisis, los patronos han prestado un apoyo fundamental.

Los directores de museos se ocupan cada vez más de los públicos, los donantes y los patrocinadores. También trabajan gran parte de su tiempo en mejorar la imagen organizacional para que la misma resulte más atractiva a visitantes y amigos; asimismo, manejan el presupuesto institucional, intentan maximizar su alcance para incrementar la programación al mismo tiempo que buscan reducir los costos operativos. Otra de las tareas de los directores en la actualidad es liderar el pasaje de la cultura institucional interna más de tipo introspectiva hacia una más extrovertida que apunte a identificar y satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los públicos, sin descuidar la misión del museo. (Kotler & Kotler, 2001: 93).

El personal del museo se compone de aquellos empleados remunerados que forman parte de la institución. La formación de la plantilla es una tarea esencial, sobre todo para aquellos

que están en contacto con visitantes, deben recibir capacitación para la *orientación de servicio al cliente*. Otro factor básico en cuanto al personal es la motivación. Según Kolter & Kotler (2001: 95)

“Cabe destacar que el personal de muchos museos está más motivado por valores y cuestiones de servicio profesional que por gratificaciones materiales. Entre los valores y expectativas que caracterizan la labor de estos profesionales figuran avanzar en el conocimiento, proseguir con la investigación, salvaguardar una misión que forma parte de la confianza pública, obtener el aprecio y el reconocimiento profesionales, educar al público y desempeñar un trabajo satisfactorio para la sociedad.”

En referencia a los voluntarios, éstos pueden desenvolverse en distintas áreas y encargarse de tareas como las visitas guiadas, orientación al visitante y ayuda en la tienda. El número de voluntarios varía según el museo y en algunos casos, la proporción puede ser igual e incluso mayor a la plantilla remunerada. Gracias a los voluntarios, muchas instituciones pueden ofrecer programas y actividades que de no ser por este aporte de recursos humanos sería imposible.

En síntesis, el público interno, está compuesto por patronos, personal del museo, el director y los voluntarios. Los museos deben motivar a cada uno de ellos y hacerlos sentir parte fundamental. En cuanto a su plantilla, es importante brindar espacios y capacitar a los trabajadores en relación a la orientación de servicio al visitante.

6.3. Mercado y competencia

Tal como lo explican Colbert & Cuadrado (2003:66), las organizaciones suelen dirigirse a múltiples mercados. En lo que se refiere al sector cultural se distinguen cuatro mercados: el consumidor final, los intermediarios, el Estado y el patrocinador. Cada uno de ellos está regido por diferentes motivaciones. A continuación, describiremos en forma sintética estos mercados con excepción del mercado de intermediarios ya que para el caso de los museos, este no tiene un papel importante.

El mercado de los consumidores está compuesto por los individuos que consumen ciertos bienes o servicios. Las compras se sitúan en un tiempo y espacio y además están influenciadas por las tendencias y características sociales así como por los líderes de opinión. Este mercado varía según los países y áreas con sus respectivas estructuras sociales. Asimismo, las cuestiones laborales y de ingreso son variables socio demográficas que también determinan el consumo cultural.

En segundo lugar, encontramos al Estado en sus diferentes niveles –nacional, comunitario, provincial, municipal– que apoyan las actividades culturales con distintas modalidades. El Estado actúa como mercado ya que brinda colaboración e impulsa a las organizaciones culturales a competir por su ayuda y convencer a los responsables de invertir en sus propuestas. En este sentido, es posible sostener que las entidades culturales compiten por la obtención de mayores recursos estatales, es decir, lograr una mayor cuota de mercado. (Colbert & Cuadrado, 2003: 69-70). Más adelante, en el punto (5.9.) de este capítulo abordaremos con mayor detalle la cuestión de financiamiento.

El mercado de patrocinadores y la recaudación de fondos está compuesto por fundaciones, individuos y empresas privadas con intereses en colaborar con las organizaciones culturales. Nuevamente, las entidades culturales compiten por obtener una mayor cuota de mercado, es decir, atraer más fondos para desarrollar sus iniciativas. En cuanto al patrocinador, éste elegirá la institución u organización más cercana a sus intereses y valores para concretar su ayuda. Acerca de estas cuestiones, entraremos en mayor detalle en los próximos apartados. Simplemente mencionaremos la distinción entre las dos formas de colaboración: mecenazgo y patrocinio ya que muchas veces son términos utilizados indistintamente cuando en realidad engloban tareas diferenciadas. En el caso del mecenazgo, se trata de una tarea de carácter filantrópico o altruista, es decir, sin esperar recibir beneficio alguno a cambio de la inversión. Al contrario, el patrocinio, busca recibir beneficios promocionales que se traduzcan en comerciales gracias a la visibilidad ganada. (Colbert & Cuadrado, 2003: 72)

En cualquiera de estos mercados, los museos, en tanto organizaciones culturales, se encuentran en constante competencia.

A su vez, estos mismos autores formulan otras categorías de competencia que hacen referencia a la creciente competitividad del sector:

- *Competencia preferencial.* Las preferencias generales de los consumidores potenciales.
- *Competencia genérica.* Las maneras de satisfacer una necesidad concreta, por ejemplo asistir a una conferencia para aprender sobre un tema en vez de ir a un museo.
- *Competencia formal.* Servicios alternativos a una determinada actividad de ocio como realizar una visita virtual a un museo reemplazando la visita concreta.
- *Competencia empresarial.* Otras organizaciones que puedan satisfacer las mismas necesidades, ya sea que se trate de museos o de otras actividades recreativas. (Kotler & Kotler, 2001: 101)

En síntesis, los museos operan en distintos mercados y compiten por atraer a visitantes, patrocinadores y ayudas estatales. En cuando a los visitantes, el museo compite no solo con otras instituciones museísticas sino con otras actividades: ocio doméstico, salidas, alternativas educativas y culturales. En un mercado tan competitivo, nos preguntamos entonces cuál es el camino que debería elegir el museo para posicionarse y qué es lo que el museo tiene para ofrecer a diferencia de las otras alternativas de ocio.

6.3.1. Ventaja competitiva de los museos

En el apartado anterior, explicamos la variedad de mercados y de productos y servicios que compiten con las propuestas ofrecidas por el museo. Planteamos también el interrogante acerca de la dirección que el museo debería tomar para enfrentar los desafíos de un mercado altamente competitivo.

La respuesta tal vez pueda encontrarse en la gama de experiencias que el museo es capaz de ofrecer a sus visitantes. Según Kotler & Kotler (2001: 63), en una visita al museo, el público puede vivir seis tipos de experiencias. Desde el entretenimiento y la sociabilidad, pasando por el aprendizaje y la experiencia estética hasta la conmemoración y la

experiencia de deleite. A continuación, cada una de las experiencias es detallada brevemente.

Estas experiencias pueden ser vistas como *ventaja competitiva* del museo. Colbert & Cuadrado (2003: 81) explican este concepto:

“(…) Cualquier organización debe intentar adoptar una posición fuerte que le permita sobresalir. Esta posición de fuerza se consigue solamente destacando aquellos aspectos distintivos o ventaja competitiva de la empresa o del producto. Naturalmente, este aspecto debe percibirse de manera positiva por los consumidores. La ventaja puede proceder de una característica del producto, una campaña de promoción, una forma distinta de emplear la red de distribución, o una interesante política de precios. Corresponde a la empresa descubrir su propio hueco de mercado de manera que le permita establecer cierta distancia de la competencia.”

En el caso de los museos, insistimos sobre la importancia de provocar experiencias como valor distintivo de este tipo de instituciones. Otra de las estrategias que los museos pueden adoptar es reducir los costos ya sean físicos, psíquicos y de tiempo para que la visita esté en consonancia con las necesidades y preferencias de los públicos. La creación de una imagen y una marca para mejorar la visibilidad de la institución son herramientas que pueden resultar muy provechosas a la hora de triunfar en la lucha competitiva.

Sin embargo, muchas veces los museos tienen dificultad a la hora de ser conscientes del ámbito competitivo donde operan y muchas veces, al ser organizaciones no lucrativas, se consideran más de tipo ‘hermanas’ que rivales. (Kotler & Kotler, 2001: 100)

En resumen, los museos pueden potenciar las experiencias que ofrecen como ventaja competitiva frente a la gran cantidad de alternativas de ocio que se disputan el tiempo libre de los individuos. Es requisito indispensable, que las instituciones museísticas reconozcan el entorno competitivo para tomar decisiones, realizar cambios y estar atentos a las necesidades y preferencias de sus visitantes- reales o potenciales.

6.4. Aspectos institucionales

6.4.1 Misión: definiciones y tensiones

En este apartado, abordaremos cuestiones esenciales en torno al funcionamiento de la institución. En primer lugar, estudiaremos en qué consiste la misión de una organización y específicamente de un museo. Describiremos también, las tensiones que se manifiestan entre la institución y algunos factores de su entorno.

Según Kotler & Kotler (2001:57) “La misión fundamental de un museo, con independencia de sus características particulares, es coleccionar objetos e interpretarlos, mostrarlos y educar al público respecto a ellos, así como promover el apoyo por parte de los visitantes.”

Esto pone de manifiesto el reto que enfrentan los museos. Por un lado, estos deben llevar a cabo numerosas tareas como mostrar e interpretar su colecciones y exposiciones y hacerlas lo más accesibles posibles para el público. Por otro lado, es responsabilidad del museo también, velar por el cuidado de su patrimonio para asegurar su continuidad para las generaciones venideras. Asimismo, las presiones por llegar cada vez a un público mayor muchas veces generan situaciones de incomodidad por falta de espacio y gran caudal de visitantes que se contradicen con las experiencias estéticas, de aprendizaje y de sociabilidad que el museo pretende ofrecer.

Según la American Alliance of Museums “*A mission statement is the beating heart of a museum. It articulates the museum’s educational focus and purpose and its role and responsibility to the public and its collections.*”

La definición propuesta por la Alianza de Museos Americana explica el carácter fundamental de la misión. De ello se desprende también, la importancia de la singularidad de la misión.

En cuanto a la evolución de los museos de arte, hubo un pasaje de la concepción de museo tradicional de arte como templo para contemplar y admirar el talento de una minoría hacia una noción de museo de arte mucho más abierto y participativo.

Debido al rol fundamental que ejerce la misión como brújula para direccionar el accionar institucional, es posible entender que su definición acarree tensiones, tanto a nivel interno como externo.

Entre las tensiones internas, es posible encontrar opiniones de los curadores, investigadores y expertos que consideren que su función consiste en generar conocimiento y realizar hallazgos. Por estos motivos, rechazan los criterios de la comunidad, de los visitantes no expertos y de los profesionales de marketing. En muchos casos, los profesionales de los museos se ven a sí mismos como investigadores universitarios sin reparar en una gran diferencia: el museo ofrece su programación a un público diverso que abarca desde visitantes entendidos en la temática hasta jóvenes, estudiantes, familias, niños y mayores no especializados. La investigación académica en ámbito universitario se presenta en ambientes reducidos y orientado a expertos. (Kotler & Kotler, 2001: 64)

También es posible encontrar tensiones generadas en el exterior de la institución. Tal es el caso de las presiones que le exigen al museo orientarse más a los visitantes, estar atentos a sus necesidades y preferencias, y responder a las demandas del mercado. (Kotler & Kotler, 2001: 64)

En este apartado analizamos la cuestión general de la misión, su carácter fundamental y en ocasiones controversial que genera tensiones internas o externas.

6.4.2. Declaración de la misión

Según los expertos Kotler & Kotler (2001: 114) a la hora de definir la misión de un museo existen cinco elementos a tener en cuenta:

“Cinco factores acostumbran a configurar la misión del museo. El primer factor de influencia es la historia previa. (...) En segundo lugar, las preferencias actuales de la dirección y la plantilla del museo (y, en determinados casos, de los principales patronos y patrocinadores) desempeñarán un papel decisivo. Tercero, el entorno en el que opere el museo- económico, financiero, normativo, etc.- influirá en la misión. (...). Los recursos de un museo constituyen un cuarto factor de relevancia, dado que el

nivel de recursos determinará en gran medida qué misiones son factibles y cuáles son inviables. Por último, es necesario sopesar las competencias distintivas de un museo en el momento de perfilar su misión. (...)”

Asimismo, Gary Edson, director general del Museum of Texas Tech University sostiene que el proceso de redacción de la declaración de la misión debe realizarse con sumo cuidado. El objetivo es obtener una misión simple y clara donde se describa el funcionamiento de la institución. Por otro lado, esta declaración no debe quedar petrificada sino al contrario, debe revisarse con periodicidad. Ante cambios, demandas y nuevas exigencias del entorno es recomendable realizar modificaciones para actualizarla.

Al hablar de misión es pertinente también distinguir el concepto de *visión* y de *valores*. Mientras la misión se pregunta por el propósito, la singularidad y la posición en el mercado que la institución busca obtener, la visión describe el ideal al que la organización aspira. En cuanto a los valores, estos son las creencias y normas básicas que rigen la actividad de la organización en cuanto a lo que es correcto, justo o deseable. (Kotler & Kotler, 2001: 111)

Kevin Moore, del *National Football Museum* en Inglaterra llama la atención sobre algunas problemáticas en torno a la misión de los museos. Según el experto británico, en un principio, los museos elaboraban misiones que se mantenían muy cerca de la definición general de los museos del ICOM. Sin embargo, una simple definición de las funciones de la institución museística no logra explicar el por qué de la existencia de la misma. Otra de las dificultades que dicho profesional de los museos destaca es la falta de entusiasmo y compromiso que suscita la misión en los trabajadores del propio museo lo cual explica que para los públicos y los posibles donantes, la misión se vea aún menos motivadora.

Al respecto, Kotler & Kotler (2001: 115) afirman que la misión de un museo debe poseer tres características principales. La declaración de la misión debe ser: *viable*, *motivadora* y *distintiva*. A continuación, se explican estos rasgos en palabras de los autores:

En resumen, la declaración de la misión del museo representa un elemento clave para la institución. Su redacción debe ser lo más clara y sintética posible pero al mismo tiempo debe resaltar la singularidad de la organización y lograr motivar y comprometer tanto al personal propio del museo como a la audiencia y a los posibles donantes.

6.4.3. Objetivos y metas

En los apartados anteriores abordamos la cuestión de la misión general del museo, en particular de la misión educativa y de las características de su declaración. En este momento, explicaremos brevemente el rol que cumplen los objetivos y las metas en la configuración institucional.

Así como la misión describe la dirección general de la institución, el por qué de su surgimiento y sus características principales, los objetivos le aportan una dirección más concreta del corto y largo plazo. Como ya mencionamos anteriormente, las instituciones museísticas se caracterizan por la gran cantidad y variedad de objetivos a los cuales responder. Sin embargo, es tarea de cada museo establecer prioridades y elegir aquellos objetivos necesarios para cada período. Kotler & Kotler (2001: 118) proponen la siguiente lista de objetivos que pueden aplicarse a los distintos museos:

- “Aumentar el número de visitantes
- Incrementar el número de amigos
- Ampliar las colecciones
- Diseñar exposiciones y programas que atraigan a sectores diversos de la comunidad.
- Extender el alcance educativo.
- Mejorar las instalaciones.
- Aumentar los fondos financieros.
- Eliminar el déficit operativo.”

Entre los objetivos expuestos, algunos son incompatibles entre sí lo cual determina que no todos pueden ser planteados al mismo tiempo. Además, las restricciones presupuestarias

obligan a los responsables a elegir aquellos objetivos más urgentes según las circunstancias y demandas del entorno de la organización. Estas últimas pueden variar lo que implica que se reflexione periódicamente acerca de los objetivos prioritarios según el momento. (Kotler & Kotler, 2001: 118)

En cuanto a los objetivos de gestión, financieros y presupuestarios, los museos comparten algunos de los objetivos posibles en estas áreas con otro tipo de organizaciones. Se mencionan algunos de ellos:

- “Maximización del superávit.
- Maximización de los ingresos.
- Maximización de los usos.
- Determinación de la capacidad objetivo.
- Recuperación total de costes.
- Recuperación parcial de costes.
- Maximización del presupuesto.
- Maximización de la satisfacción del productor” (Kotler & Kotler, 2001: 119)

En estas áreas se observa nuevamente que no todos los objetivos no pueden ser perseguidos en forma simultánea y las decisiones en torno al orden de prioridad de éstos debe ser responsable, cuidadosa y revisada periódicamente.

Ahora bien, una vez que la organización seleccionó aquellos objetivos fundamentales, los mismos deben ser reformulados de una forma operativa y medible. Esa transformación le da origen a las metas. El establecimiento de metas le permite al museo concretar sus planes y programas y también ayuda en el controlar la eficacia y la eficiencia de la organización. (Kotler & Kotler, 2001: 121)

De forma sintética podemos decir que los objetivos clarifican la dirección de la organización que se expresaron de forma más general en la declaración de la misión. La elección de los objetivos obedece a las prioridades institucionales ya que una organización

no puede proponerse alcanzar todos los objetivos simultáneamente. A su vez, los objetivos se traducen en metas que puedan ser concretadas y medidas para evaluar y controlar la gestión.

6.5. *Oferta de productos y servicios*

En este apartado, estudiaremos lo que ocurre con las ofertas de los museos en general y de arte en particular. Ante todo, es necesario precisar qué entendemos por oferta museal. En palabras de las expertas en museos francesas Eidelman, Roustan y Goldstein (2013:42):

“La oferta museal parece atañer a una categoría particular de “mercancías”, a la vez materiales e inmateriales: entre acceso a un bien (la obra, la colección, un monumento) y los servicios prestados por la institución (la apertura de un espacio, el montaje de una exposición, los medios que ayudan a la visita).”

Por lo tanto, al hablar de oferta museal no solo nos referimos a las exposiciones temporarias o colecciones permanentes sino a toda la gama de actividades complementarias, servicios de atención al visitante e instalaciones físicas.

Para analizar estas cuestiones, abordaremos tres posturas que ahondan en distintos aspectos de la oferta de los museos. En primer lugar, Colbert & Cuadrado (2003) se preocupan por definir la especificidad de los productos culturales, su ciclo de vida y los riesgos que conllevan. En segundo lugar, Kotler & Kotler (2001) desarrollan lo concerniente a la línea de servicios y sus características así como también algunas de las claves para el proceso de renovación de las ofertas con especial énfasis en el diseño de exposiciones atractivas para el público. Por último, el experto español Santos M. Mateos Rusillo (2012) se ocupa del pasaje de recurso patrimonial hacia el producto patrimonial, explicando las transformaciones necesarias lograr la difusión del patrimonio.

6.5.1. Productos culturales: características

Nos ocuparemos aquí de definir las especificidades de los productos culturales y qué implicancias tienen para las instituciones museísticas según el abordaje de Colbert & Cuadrado (2003).

Ambos autores sostienen que los productos culturales, en la mayoría de los casos, pertenecen a la categoría de bienes de especialidad, ya sea de compra esporádica o meditada. En cuanto a sus componentes, en reglas generales, los productos culturales están compuestos por el producto básico u objeto en sí mismo, los servicios asociados y el valor simbólico otorgado por cada consumidor. (Colbert & Cuadrado, 2003: 42).

Teniendo en cuenta estos elementos, los productos culturales pueden ser considerados complejos ya que su consumo demanda ciertos conocimientos previos y/o habilidades de los consumidores.

Colbert & Cuadrado mencionan en sus trabajos el concepto de Ciclo de vida del producto. El mismo consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. (Colbert & Cuadrado, 2003: 48-62). Esta noción puede aportar algunos consejos útiles pero dado que el ámbito cultural suele manejarse con productos de duración determinada, la pertinencia y aplicación de las etapas está restringida.

Otra de las características que diferencian a los productos culturales de otro tipo de productos tiene que ver con el proceso de diseño de nuevos productos. Mientras en una empresa los mismos son concebidos por el departamento de investigación y desarrollo teniendo en cuenta las opiniones de distintos especialistas y pruebas de mercado con prototipos, en el sector cultural se trabaja de una manera completamente distinta. Generalmente, la oferta cultural es sometida a la opinión de los expertos una vez que ya ha sido lanzado. En ese entonces, los críticos, especialistas y público general podrán dar su evaluación del producto en cuestión.

Otro de los aportes de estos autores es la noción de riesgo asociada a los productos culturales. Sin bien los autores entienden que el proceso de lanzamiento de todo

producto nuevo implica riesgos para la organización responsable, en el caso de los productos culturales, los riesgos aumentan ya que el ciclo de vida es limitado, no se puede hacer pruebas previas y el producto es generalmente imposible de almacenar exponencialmente. (Colbert & Cuadrado, 2003: 58)

Los riesgos, explican ambos autores, no sólo implican a la organización cultural sino también al público quien al no saber qué encontrarán puede manifestar ciertas reticencias. “Por ejemplo, un museo que oferta una nueva exposición de Picasso o de un artista menos conocido debe realizar un esfuerzo por llegar al consumidor potencial. Ningún artista o tema puede garantizar el éxito de antemano. Los consumidores, por otro lado, se sienten limitados si no pueden saborear o tocar una muestra del producto.” (Colbert & Cuadrado, 2003: 60)

En síntesis, el producto cultural es un producto con elevado riesgo a diferencia de los productos de otros sectores de la economía. Los directivos o productores deberán asumir los peligros de presentar un producto sin haber sido previamente testeado sabiendo que el mismo no podrá ser retirado antes de tiempo, sin contemplar sus resultados. (2003: 61)

6.5.2 Servicios

En este punto, analizaremos las características de los servicios en general y en particular los museísticos según los conceptos propuestos por Kotler & Kotler (2001).

En primer lugar, es interesante plantearse el interrogante del por qué de los servicios en los museos. Ambos autores contestan basándose en las demandas de los públicos de museos en donde los visitantes afirman que recorrer un museo puede ser una actividad agotadora y que muchas de las instituciones museísticas deberían trabajar más para crear un ambiente cómodo y orientador. Queda claro entonces, que los museos deben esforzarse por proveer a sus audiencias de mejores servicios. Detallaremos a continuación aquellos servicios específicos de los museos (Kotler & Kotler, 2001: 225-228):

- Servicio de información y orientación a los visitantes. (...)

- Áreas de descanso y de relajación. (...).
- Cursos, seminarios y servicios de investigación. (...)
- Servicios de restaurante. (...)
- Mercadería. (...)

En cuanto a los programas complementarios, estos cobran un lugar de gran importancia a la hora de potenciar las exposiciones y colecciones, sobre todo en el caso de los museos de arte que proponen actividades que van desde la formación artística hasta las inauguraciones y otros eventos meramente sociales.

En resumen, los museos no solo ofrecen sus colecciones permanentes y exposiciones temporarias sino que les brindan a los visitantes una serie de servicios que completan la experiencia de la visita. Los servicios poseen características diferenciales como la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Los museos que quieran generar ámbitos cálidos, acogedores y significativos para los distintos segmentos del público deberán trabajar en ofrecer distintos servicios: orientación e información, programas complementarios, áreas de relajación y descanso, restaurante y tienda.

6.5.3. Renovación de la oferta

En el punto anterior nos referíamos a los servicios ofrecidos por los museos. Los mismos están en casi su totalidad diseñados en torno a la colección permanente del museo y sus exposiciones temporarias. En este punto, abordaremos las cuestiones de las exposiciones como producto fundamental de los museos así como también el proceso de renovación. En palabras de Kotler & Kotler (2001: 214):

“Las colecciones y exposiciones de un museo constituyen su oferta fundamental, el elemento distintivo que pocas otras organizaciones pueden proporcionar; por consiguiente, mantener y administrar la calidad de las exposiciones en curso es una prioridad básica de cualquier museo. Cada museo debería identificar lo que lo distingue de los demás.(...)”

Ahora bien, cómo mantener la calidad de las exposiciones y colecciones y a su vez renovarlas. Según los resultados de investigaciones de visitantes, Kotler & Kotler (2001: 215) proponen distintas recomendaciones que apuntan a una misma dirección: acordarse del público, diseñar y concebir las exposiciones y programas basándose en sus objetivos, intereses y necesidades.

A la hora de renovar la oferta, se ponen en juego tres preguntas: quién, qué y para qué. El primer interrogante se refiere a los responsables de introducir nuevas propuestas. Actualmente, muchos museos están trabajando en la formación de equipos interdisciplinarios encargados de planear nuevas exposiciones y mejorar las ya existentes. El segundo interrogante tiene que ver con la propuesta en sí misma en sentido amplio ya sea que incorporar nuevas exposiciones requiera reformar galerías, mejorar la señalización, incluir actividades para otros segmentos de público con poca participación, enriquecer la programación complementaria, las actividades de carácter social dentro del museo, entre otras propuestas. La última pregunta se vincula con los objetivos del proceso de renovación. Al respecto, Kotler & Kotler sostienen que las nuevas ofertas contribuyen a captar públicos desatendidos, por ejemplo involucrar a minorías étnicas que no formaban parte de los públicos. Asimismo, la renovación puede sumarse a los beneficios percibidos por los amigos del museo y fidelizar a través de propuestas novedosas y atractivas a los visitantes frecuentes. (Kotler & Kotler, 2001: 221-222)

Por otro lado, las ofertas museísticas pueden observarse con perspectivas futura, entendiendo al museo como generador y conservador de recursos para las próximas generaciones.

En síntesis, podemos afirmar que los museos se enfrentan al desafío de ofrecer una variedad de propuestas capaces de involucrar y atraer a un abanico de visitantes. Si bien es cierto que la mayoría de los museos posee recursos limitados que dificulta abarcar todas las necesidades y preferencias, es necesario establecer evaluaciones periódicas en torno a la calidad de las experiencias ofrecidas y su renovación.

6.5.4 Del recurso al producto patrimonial

Anteriormente hemos estudiado las características principales y diferenciales de los productos culturales y de los servicios. Hemos abordado la particularidad de las ofertas museísticas y el proceso de renovación de las mismas.

En este momento, trataremos retomaremos el concepto de producto pero desde otra perspectiva: aquella propuesta por el investigador en comunicación y patrimonio Santos M. Mateos Rusillo.

En primer lugar, este autor define patrimonio cultural como una construcción social que destaca ciertas huellas del pasado. Asimismo, propone diferenciar el recurso patrimonial del producto patrimonial.

El patrimonio cultural ofrece recursos que de no ser transformados los mismos carecerían de vitalidad y no provocarían efecto ni interés alguno en la sociedad. En sus palabras: “(...) el uso de los recursos patrimoniales implica su transformación en un producto cultural capaz de relacionarse de forma provechosa con los visitantes. Y relacionarse quiere decir comunicarse con ellos, con todos ellos: eruditos o no especializados.”

Ahora bien, qué es entonces un producto patrimonial. El experto español (2012: 4) lo define como:

“ (...) el conjunto de servicios de apoyo y de mediación que se ofrecen al visitante, capaces de otorgar las condiciones físicas necesarias y toda una serie de pautas emocionales, intelectuales y lúdicas que satisfagan de forma óptima su demanda cultural durante la visita. Un conjunto de servicios capaces de crear el ambiente propicio para la consecución de una experiencia que debería ser única y memorable, sacando el máximo provecho de los recursos patrimoniales, verdaderas máquinas de mediación cultural si se transforman en productos.”

En esta definición, se destaca la presencia del concepto de experiencia. Este concepto se refiere a algo que supera lo tangible, se trata más bien de una vivencia inmaterial a partir de objetos materiales.

En este sentido, Santos M. Mateos de Rusillo coincide con Kotler & Kotler (2001) al enfatizar la importancia de los servicios al visitante. Este autor los divide en dos categorías: servicios de apoyo y servicios de mediación.

La primera categoría de servicios apunta a la construcción de un ambiente propicio para generar una experiencia culturalmente enriquecedora. Se trata de facilitar la visita en todos los aspectos, desde el restaurante y la tienda hasta la señalización, recepción y áreas de descanso. La segunda categoría de servicios de mediación, provee aquellos servicios encargados de generar lazos entre el visitante y el bien patrimonial ya sea creando aprendizaje, conectándolos sensorialmente y emocionalmente.

La propuesta de Santos M. Mateos de Rusillo complementa las caracterizaciones de los productos culturales de Colbert & Cuadrado (2003) así como le agrega un nuevo elemento a la propuesta de Kotler & Kotler (2001). La idea de pasaje de un recurso patrimonial a un producto patrimonial explica claramente que los visitantes no se reducen al público experto y que como toda oferta de ocio, los visitantes buscan experiencias estimulantes que estén a su alcance sensorial, cognitivo y emocional. Más que clases magistrales se trata de generar un hilo conductor donde se vincule el recurso patrimonial con las preferencias, necesidades e intereses de los públicos para que finalmente el patrimonio pueda ser valorado y sentido como propio. Santos M. Mateos de Rusillo (2012: 16)

6.6. Desarrollo de audiencia

6.6.1. Investigación de marketing y estudios de público

Antes de comenzar a hablar de desarrollo de audiencia es interesante volver a revisar la misión de los museos. Alderoqui, S. & Pedersoli, C. (2011: 46) plantean el siguiente interrogante: “Si analizáramos las misiones y funciones de la mayoría de los museos, observaríamos que casi todos declaman que son para “todo público”. Ahora bien, podemos preguntarnos: ¿quién es ese ‘todo público’ de los museos?”

De la mencionada pregunta se desprende la importancia de la investigación de marketing y de los estudios de público como herramienta que le permitirá al museo tomar decisiones estratégicas que se desarrollarán más adelante en este apartado. Asimismo, los estudios de público cumplen un rol esencial a la hora de evaluar los distintos aspectos del funcionamiento de la institución. (Eidelman, et al.,2013: 42)”

Nos detendremos aquí para realizar una breve reseña del surgimiento y evolución de las investigaciones de los visitantes. Tal como lo explica Eloisa Pérez Santos de la Universidad Complutense de Madrid (2008), la aparición de los primeros estudios de público comienza en los Estados Unidos a fines de los años veinte a pedido de la Asociación Americana de Museos. Sin embargo, la consolidación de este tipo de investigaciones llega en los años setenta. Cabe destacar los trabajos de Harris Shettel y Chanler G. Screven (Screven, 1976, 1986; Shettel, 1988, 1989, 1993). En adelante, se asiste a un gran crecimiento de estos estudios con aportes de otros campos tales como la antropología, la psicología, las ciencias de la comunicación y los estudios culturales. Asimismo, se multiplican las revistas y publicaciones especializadas que dan difusión a estas investigaciones y crean una comunidad de profesionales a nivel internacional. En cuanto al contexto actual, los museos, al igual que otras instituciones sin fines de lucro se ven obligados a transformarse en dirección a la autosuficiencia y en competencias con otras actividades educativas y de entretenimiento.

Tal como lo explica Cristian Antoine (2013:15), experto en investigación de museos en Chile,

“Estudiar a los públicos comenzó a ser considerado en muchos casos como una necesidad ineludible y a entenderse como un proceso interno propio del museo moderno.”

En los años 1990 aparecen los Observatorios de Público como lo es el OPP- Observatoire Permanent des Publics- en Francia en 1990. Al año siguiente, se crea la asociación profesional Visitors Studies Association que aglutina a más de 300 miembros y tiene una reunión anual que representa un gran punto de referencia de las tendencias actuales en esta material. Posteriormente, en 2010, en España se ha creado un Laboratorio Permanente de

Público de Museos cuyo objetivo es tomar en cuenta los resultados de las investigaciones en la gestión diaria de las instituciones museísticas.

En nuestro país, la Argentina, se trabaja desde la Dirección Nacional de Patrimonio y Museos en tareas de capacitación, investigación y asesoramiento sobre la cuestión conscientes también del protagonismo del público para que el museo sea una institución de relevancia para la comunidad a la que sirve.

En cuanto a la metodología utilizada, hay una gran variedad que abarca encuestas, entrevistas estructuradas o abiertas, conversaciones informales, observaciones que evalúan el tiempo de visita y las reacciones de los visitantes, encuestas telefónicas a grupos, dispositivos en video y audio que pueden estudiar lo que sucede con los públicos reales y no públicos. Estos métodos se aplican para averiguar distintos puntos como motivos de las visitas, perfiles del visitante, grados de satisfacción y de aprendizaje.

Cabe destacar la metodología etnográfica utilizada por la Dra. en antropología Mirta Bialogorski cuyos estudios de visitantes se realizan en el Museo de Arte Popular José Hernández de Buenos Aires. La experta trabaja por medio de entrevistas etnográficas grabadas que se transcriben sin modificaciones, para ser analizadas. Una de las particularidades de esta perspectiva etnográfica a los visitantes del Museo es la posibilidad de acceder a la construcción de determinados conceptos. (Bialogorski, 2008:103)

Sin embargo, en la CABA, la mayoría de los museos no realiza estudios de público cualitativos como los de Bialogorski. La reducida información que poseen acerca de sus audiencias proviene de entes gubernamentales como la Dirección General de Museos o se limitan a asentar la cantidad de ingresantes por muestra o período.

En Kotler & Kotler (2001: 186) el lugar que tiene la investigación de marketing se explica en relación a la creciente expansión de la oferta de bienes y servicios de ocio donde la competencia por atraer una mayor porción de público se volvió sustancialmente más compleja.

“La necesidad que tienen los museos de información sobre el mercado es más apremiante que en cualquier época anterior. La competencia por la atención y la participación del público no tienen precedentes. A medida que se perfeccionan las estrategias de segmentación de mercado, los museos tienen que saber más sobre las necesidades y preferencias de mercados más diversos. (...) Definimos *la investigación de marketing como el diseño, recopilación, análisis y notificación sistemáticos de datos y conclusiones relevantes con el fin de conocer mejor las fuerzas del mercado y aumentar la satisfacción del consumidor y el rendimiento de la organización*”.

El proceso requiere de cuidados metodológicos estrictos en cuanto a los instrumentos utilizados y el tamaño de la muestra. Se trata de una herramienta que demanda una gran asignación presupuestaria y a su vez exige un esfuerzo combinado entre los investigadores de marketing y los responsables del museo a la hora de acordar las cuestiones prioritarias a estudiar y los objetivos deseados. Cuando el personal del museo posee conocimiento acerca de las características del proceso de investigación, este último puede ser aplicado con mayor facilidad y efectividad a la hora de aplicar los resultados a la realidad de la institución estudiada. (Kotler & Kotler, 2001: 211)

El uso del término públicos en plural se presenta cada vez más frecuentemente ya que la institución museística se vincula con múltiples públicos. (Kotler & Kotler, 2001: 97)

En este escenario, el marketing puede volverse un socio importante para el museo:

“El marketing de los museos está directamente relacionado con el desarrollo de la audiencia. Su objetivo es consolidar una base amplia de visitantes y al mismo tiempo contribuir a estrechar las relaciones con los visitantes asiduos. De esta manera, el marketing constituye una parte integrante del complejo sistema de comunicación del museo con el público. El marketing es un aliado fiel de los programas de actividades, aunque en muchas ocasiones dependa de la división de administración del museo.”
(Lord, B. & Dexter, G., 2010: 129)

El interés de los museos por conocer a sus públicos se implanta en el escenario de gran variedad de ofertas de entretenimiento y se extiende no solamente hacia los públicos reales sino también hacia aquella franja de público llamada ‘no-visitante’.

Sin embargo, “Tal como señala Dodd (2002), no se trata de pensar lo que le falta al visitante para convertirse en nuestro público, sino lo que nos falta a nosotros como museo para ser atractivos para ese público.” (Alderoqui, S. & Pedersoli, C., 2011: 47).

Dentro de las diferentes clasificaciones de los visitantes de los museos existe aquella que se focaliza en la frecuencia de la visita y abarca a usuarios ocasionales y usuarios habituales. Asimismo, existen otros públicos como los patrocinadores, los medios de comunicación y los líderes de opinión. Santos Mateos (2012:39).

Antes de cerrar este apartado, incluimos citamos a Christian Walth, secretario de Cultura que trabajó para el Ministerio de Arte de Carinthia, Austria, en el año 2006 acerca del foco en la audiencia y de la importancia de los estudios de visitantes para entenderlos:

Being audience-centred rather than product-led requires a profound understanding of visitors and non-visitors with respect to their nature, motivations, expectations and needs. To be able to do this, professional audience research is vital to make informed decisions on programme activities and to efficiently react to changes in behaviour patterns of society. Practically, visitor studies are an important management tool that should feed into all museum areas and lead to improvements in service quality as a whole and as Graham Black argues “...if museums acknowledge that they should be audience-centred, a properly resourced programme of visitor studies should be an essential, systematic element of museum’s activities”. (Walth, C. 2006: 4)

En síntesis, los museos le dan gran importancia a conocer a estos tres grupos: los no-visitantes, los visitantes ocasionales y los visitantes frecuentes o habituales. La información obtenida gracias a las diversas herramientas de investigación apunta a la comprensión de estas categorías para proceder a la transformación de los no visitantes en visitantes ocasionales y la conversión de los visitantes ocasionales en habituales. Asimismo, los

museos buscan conocer más a los patrocinadores, potenciales y reales, medios de comunicación, líderes de opinión y otros actores importantes para la institución.

6.6.2. Desarrollo de audiencia y segmentación

En el apartado anterior, hemos explicado la importancia de la investigación de marketing y de los estudios de público en particular para la realidad actual de los museos. Una vez comprendido esto, es momento ahondar en el concepto de ‘Desarrollo de audiencia’.

Tal como lo explica Christian Walth, el concepto de ‘Desarrollo de audiencia’ proviene de Estados Unidos y de Inglaterra. El mismo refiere al proceso de mejora de los servicios ofrecidos para los visitantes existentes y para alcanzar nuevas audiencias. Se trata de un proceso complejo y planificado de gestión que implica a un trabajo en conjunto de las áreas de un museo con el fin de lograr los objetivos de la organización orientada hacia niveles altos de calidad.

En palabras de dicho autor:

“Let's face it: museums without visitors would be like lifeless, empty halls with no purpose. This should remind us that the key role for museums is always to serve its visitors. To do this effectively and efficiently we have to understand the motivation and needs of different audience segments and create an atmosphere that offers a range of experiences. It is all about pulling down barriers and allowing visitor involvement and engagement, and at the same time conserving and securing the collection for future generations. The process of reaching new audiences and retaining repeat visitors is called ‘audience development’.” (Walth, C. 2006: 1)

Según Hans Christian Anderson (2001 en Walth, C., 2006: 3), ‘Desarrollo de audiencia’ significa “enriquecer la experiencia de sus visitantes ayudándolos a aprender más y a profundizar su disfrute de lo que usted tiene para ofrecer. Por tanto, combina los objetivos del curador, del educador y del vendedor” Asimismo, ‘Desarrollo de audiencia’ requiere

asegurar los medios para que el museo continúe siendo un lugar relevante para los diferentes grupos.

El concepto ‘Desarrollo de audiencia’ propone derribar las barreras que impiden al visitante comprometerse con actividades que consideren valiosas. No se trata exclusivamente de números y existen numerosos enfoques según las necesidades de cada grupo específico. Esto explica la importancia de la investigación de marketing en sus diferentes formas, tal como lo mencionamos en el apartado anterior ya que conocer la audiencia es la clave para identificar necesidades así como de encontrar segmentos nichos y convencer a los visitantes de convertirse en visitantes frecuentes.

Tras haber abarcado el concepto de ‘desarrollo de audiencia’ Waltl (2006: 4) propone siete metas a alcanzar a la hora de elaborar una estrategia de desarrollo de audiencia.

- Refinar y mejorar la comunicación con los visitantes
- Obtener una audiencia alcanzable y sustentable
- Transformar a quienes no son visitantes en visitantes, a los visitantes en visitantes reiterados
- y a los aficionados en seguidores
- Mejorar el acceso
- Ofrecer múltiples experiencias
- Comprometer a los visitantes (mental y físicamente)
- Establecer una red activa con grupos objetivo especiales.

Las mismas apuntan a refinar y reforzar la comunicación con los visitantes, lograr una audiencia sostenible y generar un mayor compromiso en la frecuencia de visita y en el vínculo entre el visitante y la institución. Asimismo, otras de las metas se concentran en ofrecer múltiples experiencias, mejorar la accesibilidad, generar interacción (*hands on & minds on*) y establecer una red de contacto activa con públicos objetivo específicos (Waltl, 2006: 4).

El concepto de ‘desarrollo de audiencia’ según Waltl (2006: 5) no se limita a mejorar a nivel cuantitativo la cantidad de público que ingresa al museo y participa de sus actividades sino que busca especialmente satisfacer a los distintos grupos de la mejor manera posible. Para lograrlo, es necesario mejorar el vínculo entre lo que efectivamente se exhibe y los visitantes a través de herramientas que faciliten la interpretación y comprometan al visitante. Herramientas tales como audio guías, sistemas interactivos, personal en las salas de exhibición entrenados para este tipo de mediación, entre otras.

En el escenario actual, es necesario tener en cuenta el protagonismo de las Tics. Al respecto:

“Juanola Terradellas (2008) [crea el concepto de] experiencia virtual, al que entiende como un entorno en el que cada vez participan más visitantes. Los museos, por su parte, conscientes de esta situación, se esfuerzan por realizar diseños en los que estas experiencias se pongan en juego. (...) Según Heumann Gurian (2007) y Salgado (2009), los profesionales de museos deberían reflexionar acerca de los modos en que internet afecta la producción, distribución y apropiación del conocimiento. Las tecnologías, especialmente la web 2.0 tienen tal implicancia en las experiencias culturales de las personas que los museos podrían tener esto en cuenta para multiplicar sus audiencias”. (Terradellas, 2008 en Alderoqui & Pedersoli, 2011: 174).

La pregunta entonces es qué capacidad tiene el museo de vincularse con su público de manera tal que el visitante no solo viva una experiencia sino que esa experiencia se renueve y repita en el deseo de volver a encontrarse. Generar experiencias significativas y memorables que no ignoren las nuevas formas de interacción entre objetos y visitantes y nuevos vínculos entre visitantes reales y virtuales con las instituciones.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la “(...) la noción de agenda del visitante (Falk y Dierking, 1992). [Esta noción] se vincula no solo con la idea del plan de visita o su ejecución sino con el conjunto de expectativas personales que hacen que estos decidan ir a

un museo. Se trata de anticipar y negociar entre los significados construidos por el visitante y los significados construidos por los museos.” (Alderoqui & Pedersoli, 2011: p. 46).

En resumen, los museos que buscan ser exitosos deben ser proactivos al momento de planificar las estrategias de desarrollo de audiencia para lograr cumplir sus objetivos y dirigirse hacia donde se propone. Esta tarea necesita tener en cuenta el contexto que rodea a la institución en todas sus dimensiones para evitar proponer objetivos imposibles de alcanzar. Como mencionamos anteriormente, no solo se apunta a mejorar la cantidad sino también la calidad de la experiencia ofrecida ya sea anticipando las expectativas y necesidades de los diferentes públicos como generando nuevos espacios de encuentro en experiencias virtuales. Esto representa un desafío a largo plazo que requiere un trabajo en equipo de las áreas y una visión compartida de las metas del museo.

6.6.3. Segmentación y posicionamiento

Recientemente nos hemos ocupado del concepto de ‘desarrollo de audiencia’, las metas, herramientas y estrategias necesarias para lograrlo. Ahora, estudiaremos la segmentación y el posicionamiento.

En palabras de Kotler & Kotler (2001: 179)

“Si la orientación al consumidor (cliente, visitante, usuario) y el servicio constituyen el núcleo del marketing, uno de los elementos fundamentales en la planificación de marketing es la aplicación de los principios de segmentación del mercado, selección de públicos objetivo y posicionamiento en el proceso de planificación estratégica del museo. Para construir su audiencia, un museo debe identificar toda la gama de individuos y grupos que estarían interesados en sus ofertas, así como otros segmentos que podrían tener un interés potencial si se contactara con ellos de forma eficaz. En una segunda etapa, el museo tiene que determinar en qué segmentos centrar sus esfuerzos, tanto para atraer a nuevos públicos como para preservar los existentes.”

Colbert & Cuadrado (2003: 119) definen a la segmentación como el proceso de dividir en pequeños grupos las unidades que componen el mercado. Cada subgrupo posee una

demanda homogénea al interior pero heterogénea en comparación con otros subgrupos. Según ambos autores expertos en la materia, la segmentación es una herramienta fundamental para el marketing y cumple dos funciones. La primera función es exigir un profundo análisis de las necesidades del mercado. La segunda función es formular una estrategia como resultado del análisis ya realizado. Esta estrategia es llamada ‘posicionamiento del producto’.

A la hora de elegir los segmentos, Kotler & Kotler (2001: 170) proponen tres criterios para asegurarse de que los segmentos tengan una máxima utilidad. El primer criterio es el de “*Mensurabilidad*. El museo debería ser capaz de calcular el tamaño de un segmento propuesto. [El segundo es la] “*Representabilidad*. El museo debería buscar un segmento cuyo tamaño sea lo suficientemente grande para justificar el esfuerzo de atraerlo. [El tercer criterio es el de] *Accesibilidad*. El museo debe ser capaz de comunicarse de manera eficiente con los individuos de un segmento determinado. “

Según estos mismos autores, no existe una única forma para segmentar al mercado ni una receta que asegure el éxito de esta herramienta. Se trata de buscar diferentes variables y su utilidad a la hora de aprovechar las oportunidades de mercado. A continuación, se mencionaran algunas de las variables comúnmente más utilizadas para segmentar un mercado de consumidores.

La segmentación geográfica, como su denominación lo indica, divide a los consumidores, visitantes de museo en este caso, según la distancia: visitantes locales, visitantes a corta distancia, visitantes a larga distancia y visitantes extranjeros partiendo de la base que estas diferencias geográficas implican necesidades y expectativas distintas. (Kotler & Kotler, 2001: 161)

Otro tipo de segmentación muy utilizada es la segmentación demográfica. La división en este caso se realiza según indicadores como edad, género, ingresos, nivel académico, ocupación, tamaño de la unidad familiar, entre otros aspectos. Un ejemplo del uso de esta herramienta en cuanto edad y ciclo de vida es el caso de un museo infantil, que al concentrarse en los niños y sus familias, dirigirá sus atención hacia estos grupos.

La segmentación psicográfica parte de la base que las personas tienen distintos tipos de “perfiles psicográficos. Así, los museos pueden clasificar a los visitantes potenciales según su clase social, estilo de vida o características de personalidad. (Kotler & Kotler, 2001: p. 163).

Otro de los tipos de segmentación que sugieren Kotler & Kotler (2001: 164) es “la *segmentación de comportamiento* [que] divide a los consumidores en grupos según su conocimiento, actitud o uso de un determinado conjunto de productos y servicios. Muchos profesionales de marketing consideran que las variables de comportamiento constituyen el mejor punto de partida para construir segmentos significativos de mercado.”

Otra opción de segmentación se denomina segmentación organizativa y apunta a identificar organizaciones. Una vez identificadas es preciso diferenciar entre fundaciones, organismos públicos y empresas. Al momento de buscar patrocinadores, este tipo de segmentación resulta particularmente útil. (Kotler & Kotler, 2001: 169)

Por último, es importante aclarar que muchas de las variables anteriormente mencionadas pueden combinarse para identificar con mayor precisión los segmentos dentro del mercado, sus necesidades, intereses y preferencias. Un ejemplo de esta fusión es la segmentación geodemográfica que combina las variables geográficas con las demográficas.

Luego de haber definido los segmentos el museo debe realizar una selección de ‘públicos objetivo’ buscando un equilibrio entre la vocación de servir a los distintos grupos dentro del público y los recursos reales para satisfacer a esta audiencia amplia y variada. En palabras de Kotler & Kotler (2001: 179) “Los museos, al igual que otras organizaciones, no pueden serlo todo para todos, y desperdiciarían recursos si intentaran llegar a cada grupo. Sin embargo, los museos deberían tener una oferta amplia y priorizar individuos y grupos como públicos objetivo.”

Una vez definidos los ‘públicos objetivo’ el museo se ocupará del posicionamiento.

Colbert & Cuadrado (2003:134) distinguen la función analítica de la segmentación de la función estratégica del posicionamiento ya que cuando se conoce bien como está estructurado el mercado, la organización puede tomar decisiones acerca de

cómo posicionarse estratégicamente. Los mencionados autores distinguen dos tipos de posicionamiento que pueden adoptarse simultáneamente. El primero es el posicionamiento de uno o más segmentos y el segundo es el posicionamiento en función de la competencia. Este último es particularmente valioso para los productos culturales ya que estos pueden dirigirse a los mismos segmentos y a los mismos beneficios. En ese punto, el posicionamiento competitivo o diferenciación de producto puede ofrecer más beneficios y así diferenciarlo de su competencia. Por otro lado, es posible adoptar una estrategia opuesta donde se asocie a un producto o servicio con uno existente y de esta manera usar a favor lo que la competencia ha logrado utilizando una imagen exitosa por ejemplo. (Colbert & Cuadrado, 2004: 138)

En síntesis, la segmentación busca dividir al mercado en subgrupos que compartan características y se diferencien de otros sectores. Tal como lo desarrollamos, existen distintos tipos de segmentos que pueden combinarse. Terminado el proceso de definición de segmentos el museo decide cuáles son los públicos objetivo y luego formulan su estrategia de posicionamiento.

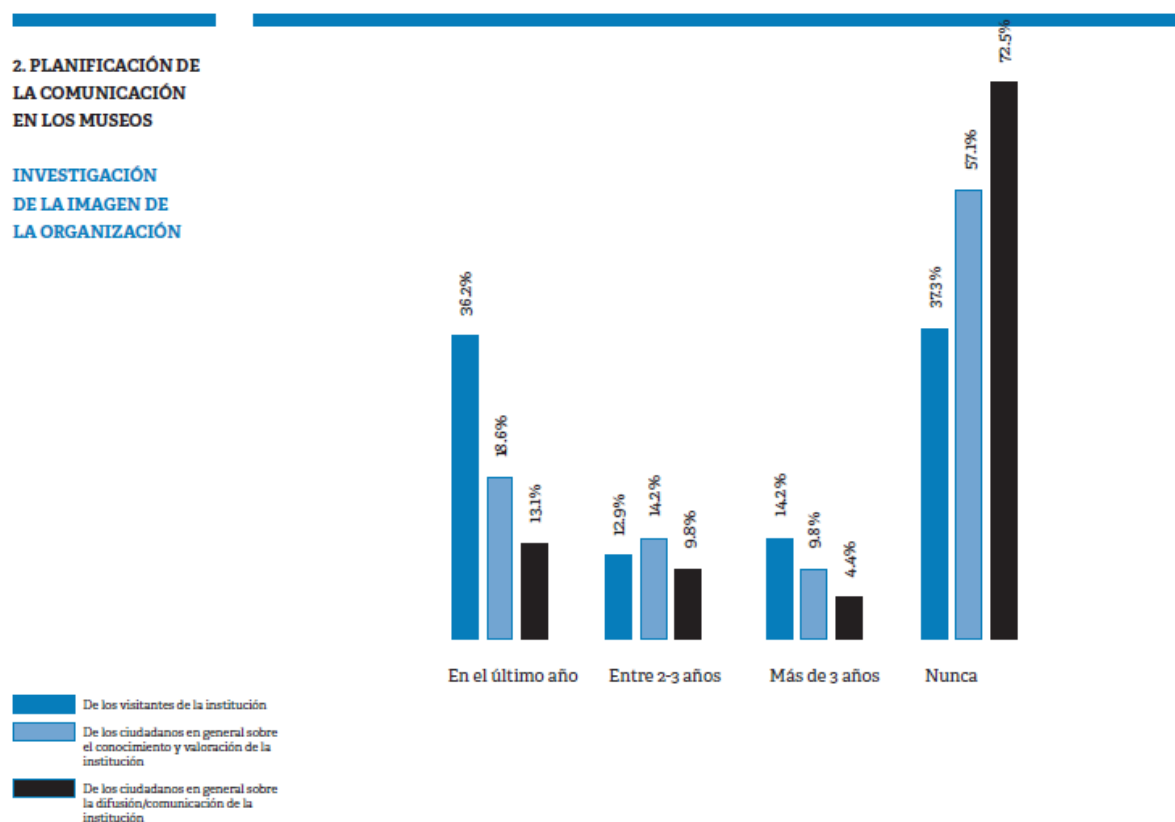
6.6.4. Imagen

La estrategia de posicionamiento está estrechamente vinculada a la noción de imagen. Nos detendremos un momento en este punto. En palabras de Kotler & Kotler (2001:172):

“El punto de partida para cualquier estrategia de posicionamiento es comprender cómo se percibe el museo en relación con otros museos y organizaciones competidoras en el ámbito de las actividades de ocio. Esto exige medir la imagen de la organización. La imagen puede definirse como la suma de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene acerca de una identidad. (...) Se dispone de numerosos métodos para medir la imagen de una organización. Describimos un enfoque en dos fases: primero, medir cuán familiar y favorable es la imagen de un museo, y, segundo, medir esa imagen a lo largo de varias dimensiones apropiadas.”

El concepto de imagen está a su vez vinculado al de competencia que ya hemos desarrollado previamente en el punto (6.3) de este capítulo. Lo que Kotler & Kotler destacan es la necesidad de conocer lo que el afuera realmente reconoce de la institución. La organización debe ocuparse a través de tareas de investigación en hacer encuestas y llevar a cabo distintos tipos de sondeos para estudiar el grado de familiaridad que tiene la sociedad con el museo en cuestión para detectar si existen problemas de visibilidad. Asimismo, es importante tener en cuenta el concepto de diferencial semántico. Este se logra pidiendo a los encuestados que mencionen atributos con los cuales relaciona al museo.

Tabla N° 1 Investigación de la imagen institucional



Fuente: Abugauch, E. & Capriotti, P., 2012: 22

El gráfico muestra que el mayor déficit de investigación de la imagen de la institución se presenta a la hora de estudiar el alcance de la difusión del museo en

los ciudadanos. El mayor porcentaje de estudios de imagen se realiza en referencia a los visitantes reales.

En el contexto actual de creciente competitividad, es una tarea de suma necesidad para los museos el desarrollo de una imagen e identidad que pueda distinguirlos de la competencia. Según los expertos norteamericanos, “Una imagen de marca es una promesa. (...) esto se consigue en parte haciendo coincidir la imagen de marca con la experiencia que tiene el consumidor de dicha marca. (Kotler & Kotler, 2001: 261).

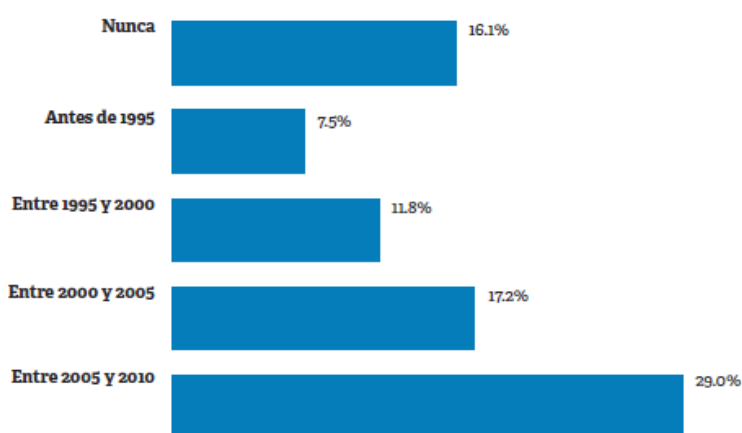
Como ya lo hemos mencionado, la noción de experiencia, actúa de manera determinante para que el visitante quiera volver al museo y para que éste asocie al museo con beneficios y cualidades positivas. La imagen, una vez definida, estudiada y modificada si fuera necesario se convierte en una herramienta de comunicación y promoción a través del logotipo, eslogan y elementos gráficos para atraer la atención del mercado. (Kotler & Kotler, 2001: 261).

Tabla N° 2 Modificación de la identidad visual de la institución

**3 -HERRAMIENTAS
DE COMUNICACIÓN**

IDENTIDAD VISUAL

*Identidad Visual
bastante actualizada
(casi 60% en los últimos
12 años)*



Fuente: Abugauch, E. & Capriotti, P., 2012: 35

En resumen, la imagen es un aliado del posicionamiento ya que lo que el individuo percibe es un conjunto de atributos que representan a la institución. De sentirse atraído, consumirá las ofertas del museo con expectativas de que las mismas estén a la altura de la “promesa” que esa imagen proyectó.

6.7. Distribución

6.7.1. Cuestiones preliminares de distribución

Para comenzar este apartado, incluimos la definición de ‘distribución’ de Colbert & Cuadrado (2003: 168):

“La variable distribución incluye tres elementos distintos: el canal de distribución, la distribución física y la localización comercial. El canal o red de distribución incluye a todos aquellos que desempeñan un determinado papel en el flujo de bienes desde el productor al consumidor. La distribución física se refiere al acercamiento del producto a los consumidores mediante decisiones logísticas. La localización de un establecimiento supone la elección del lugar físico donde el producto pueda comprarse o consumirse (...)”

En este apartado, analizaremos algunas cuestiones específicas del producto cultural que según su forma de consumo, condicionarán su distribución. Mientras un libro puede ser consumido generalmente de manera individual, muchas de las ofertas culturales imponen un consumo colectivo. Tal es el caso del museo, cuyas exposiciones y actividades, pensadas para realizarse en el espacio físico del museo, exigen al visitante a acercarse a un determinado espacio en un determinado momento. El museo, en este sentido, compite con otras ofertas de bienes y servicios de ocio cuyo consumo también está limitado espacio-temporalmente, como lo puede ser un recital o una obra de teatro. Estas características representan un riesgo ya que en última instancia, quedará en la elección del consumidor decidir qué opción preferirá. (Colbert & Cuadrado, 2003: 168-169).

Si bien el visitante depende de los días y horarios de apertura, una vez que ha ingresado al museo, su estadía, recorrido y consumo de las ofertas/ actividades estarán regidos por sus intereses, necesidades y preferencias.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de la variable ‘distribución’ es la localización comercial. La misma se define como “(...) el lugar físico donde el producto se compra o se consume. En este sentido, los puntos de venta o los lugares de exposición deben resultar accesibles, pues el esfuerzo de los consumidores es directamente proporcional a su interés por el producto.(...) Si el lugar donde se representa está muy apartado y resulta difícil llegar o si la función se representa a horas inconvenientes, el consumidor a horas inconvenientes, el consumidor reaccionará ante ello.” (Colbert & Cuadrado, 2003: 181).

Tal como lo mencionamos anteriormente, el producto cultural posee características que lo diferencian en muchos aspectos de otros tipos de producto. En cuanto a la localización, la cercanía con otros espacios culturales representa un aspecto positivo, ya que le permite al consumidor identificar con mayor facilidad las ofertas de este tipo. (Colbert & Cuadrado, 2003: 182).

Por limitaciones del recorte temático y del espacio para la sección del marco teórico, no ahondaremos con mayor detalle en estas cuestiones referidas a la distribución. En el próximo apartado, estudiaremos la importancia que tienen para los museos las muestras itinerantes y la apertura de nuevas sedes en el escenario actual.

6.7.2. Nuevas exigencias en distribución

Como lo hemos explicado anteriormente, el museo encuentra en un momento de apertura a numerosos públicos lo cual implica nuevas y numerosas demandas. En el punto anterior, hemos expuesto el concepto de desarrollo de audiencia como estrategia fundamental para las instituciones museísticas de este siglo. Ahora bien, es interesante preguntarnos qué consecuencias provoca esta ampliación de públicos en relación a la distribución de la oferta de los productos y servicios ofrecidos.

Kotler & Kotler (2001: 256) señalan al respecto que “Cualquiera que sea el vehículo utilizado, las ofertas deben distribuirse y hacerse accesibles de una forma cómoda, agradable y que refleje los puntos de vista, intereses y necesidades de los visitantes, amigos y patronos”.

En cuanto al financiamiento se produce un doble fenómeno. En el caso de los recursos provenientes de los Estados y administraciones locales, estos entes exigen que los museos justifiquen los fondos ampliando el alcance de sus exposiciones y servicios. La ampliación se traduce no solo en aumento de la cantidad de visitantes sino también en la diversificación de la composición de los públicos. Por otro lado, la presencia de los patrocinadores también implica nuevas demandas. Las empresas privadas se rigen por variables cuantificables, es decir, cuanto mayor y más diverso es el público que visite y disfrute de las propuestas museísticas, mayor será el impacto positivo del patrocinio en su imagen institucional.

Por estos motivos y retomando nuevamente a Kotler & Kotler (2001: 236)

“Una exposición que se inaugure en un museo y que se desplace a otras ciudades tiene mayores probabilidades de obtener el apoyo corporativo que otra exposición (...) Igualmente, las exposiciones que se muestran en escuelas y centros comunitarios tienen mayores probabilidades de contar con el apoyo de la administración local (...)”

En el próximo apartado, analizaremos la cuestión de la itinerancia y otros canales de distribución.

6.7.3. Sede principal/ muestras itinerantes

Mientras los pronósticos fatalistas que anunciaban el fin de los museos se centraban en el problema de la vigencia temporal, los museos en la actualidad enfrentan un enorme desafío pero no en cuanto a tiempo sino en referencia al espacio. Es necesario preguntarse cómo lograr exhibir cada vez más y recurrir a diversas estrategias para que las colecciones superen las barreras de los espacios existentes.

En palabras de la periodista Laura Ventura (2014)

“La batalla de los museos no es contra el tiempo, sino contra el espacio. Las colecciones son ampliamente superiores al lugar que disponen para exhibirlas, sitios donde la tradición, la vanguardia y el futuro conviven. Los museos se han convertido en organismos vivos, en embajadores físicos, no sólo virtuales, de su país y de su cultura en el exterior. Comienzan a convertirse más a menudo en noticia y a ser anfitriones de un público popular, mientras las musas, con su vida errante, dejaron de ser privilegio de los poetas e intelectuales.”

Además de la falta de espacio, los museos se ven en la necesidad de adecuar sus edificios para generar un espacio más cálido y acogedor. Sobre todo en los museos públicos cuyos recintos han sido contruidos siglos atrás, la impresión que genera su arquitectura es de solidez y grandeza, lo cual puede generar distancia y constituir una barrera para sectores sociales con menores recursos. Hoy en día, los museos buscan adecuar sus estructuras no solo mediante reformas arquitectónicas sino también con el tipo de actividades que ofrecen, más del tipo humanizadoras. (Kotler & Kotler, 2001: 239)

Sin embargo, los museos pueden distribuir sus ofertas y servicios superando las limitaciones de su edificio. Al respecto, Kotler & Kotler (2001: 235) proponen ocho formas de distribución específicamente para museos. Entre estas alternativas se encuentra la distribución electrónica que analizaremos en el próximo apartado y las muestras itinerantes que veremos ahora.

Al respecto, cabe destacar que nuestro trabajo se centra en la realidad de los museos de Arte, específicamente de aquellos ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este tipo de museos, a diferencia de museos de historia o museos científicos tienen mayores dificultades a la hora de transportar sus colecciones ya que en la mayoría de los casos, los museos de arte poseen objetos extremadamente frágiles, únicos, muy costosos y exigentes en cuanto a condiciones del ambiente, tipo de embalaje y seguros de gran valor. (Kotler & Kotler, 2001: 234)

Por las características recién mencionadas, la participación financiera de las empresas privadas representa hoy un apoyo fundamental para posibilitar muestras itinerantes, sobre todo en el ámbito internacional.

Según Colbert & Cuadrado (2003: 173) los museos utilizan un canal directo de distribución de sus ofertas. Los mismos autores destacan la tendencia internacional que consiste en abrir sedes en otras ciudades o países.

En resumen, las muestras itinerantes y la apertura de sedes son estrategias que los museos utilizan para difundir sus ofertas más allá de sus fronteras edilicias. En el apartado siguiente, estudiaremos la distribución electrónica como una alternativa que utiliza el espacio virtual para llegar a audiencias que por diversos motivos eligen y/o necesitan de estas plataformas para acercarse a los servicios y actividades de los museos.

6.7.4. Distribución electrónica

En este apartado, nos referiremos a la posibilidad de distribuir ofertas y servicios museísticos a través de internet teniendo en cuenta que en este canal, las limitaciones de espacio y horario desaparecen y las posibilidades de difundir imágenes, videos y aplicaciones multimediales de calidad no dejan de aumentar.

En sus investigaciones de fines de los años 1990, Kotler & Kotler (2001: 255) pronosticaron el auge del público virtual, su potencialidad y sus beneficios:

“Los museos deben abordar la cuestión de cómo difundir recursos entre públicos cada vez más amplios, la mayor parte de los cuales tal vez nunca tenga la oportunidad de visitar las instalaciones del museo. Dada la gama de productos de información electrónica y canales de distribución, los museos tienen que considerar qué productos y vehículos son adecuados para sus públicos y cuáles son los más rentables para alcanzar sus objetivos educativos y de servicio público.”

En cuanto a productos que el museo puede ofrecer a sus visitantes de las plataformas virtuales, Pastor Homs (2011: 147-148), reconocida investigadora española especialista en educación en museos reconoce las siguientes posibilidades:

- “Actividades on-line que pueden servir para el autoaprendizaje y/o utilizarse en contextos educativos formales o no formales (...)

- Materiales educativos para imprimir
- Oportunidades para interactuar con otros usuarios y/o con ‘expertos’ en un tema concreto, dando la oportunidad de formar grupos de debate, de formular preguntas a los especialistas a través del correo electrónico, etc.
- Proporcionar una información detallada acerca del museo y sus recursos para aquellos maestros, educadores, padres, etc., que planean una visita de grupo al museo y que desean examinar con más detalle cada una de las actividades que se llevan a cabo, los servicios de los que dispondrán, etc.
- Dar la oportunidad de participar, aportando dibujos y otros materiales a la página web o tomar parte en proyectos de trabajo on line.”

La distribución electrónica puede convertirse también en un aliado de los programas de desarrollo de audiencia. La información disponible de la institución en internet facilita la familiarización de las personas con el museo y difunde sus ofertas. Kotler & Kotler (2001: 252) reconocieron en su publicación de principios de este siglo, que los museos esperarían transformar a los visitantes ciberespaciales en visitantes de tiempo y espacios reales.

El caso del Instituto Smithsonian, con la nueva propuesta de piezas en 3D puede ilustrar bien las posibilidades tecnológicas que internet puede vehicular. Al mismo tiempo, pone de relieve la proporción del caudal de visitantes virtuales que puede superar a más del doble a los visitantes reales. (Ventura, L., 2014)

Uno de los productos estrella de la distribución electrónica son las llamadas ‘visitas virtuales’. Al respecto, Pastor Homs (2011: 147-148) destaca los beneficios ofrecidos por este tipo de ofertas “La ‘exposición virtual’, pues, permite al visitante ‘deambular ‘a través de la misma siguiendo su personal elección, sin las imposiciones físicas de una exposición real, con sus salas, pasillos, etc.” Sin embargo, la especialista española advierte el peligro de pensar que el simple hecho de diseñar una página web garantizará el acceso de todos los sectores del público a las ofertas de la institución y que la visita virtual podría reemplazar el impacto sensorial, estético y emotivo de la visita real. (Pastor Homs, Ma. I., 2011: 150).

En síntesis, la distribución electrónica ofrece un abanico de beneficios tanto para la institución museística como para sus visitantes, sobre todo a la hora de superar las barreras espacio-temporales. Sin embargo, se trata de un canal más y una estrategia que debe estar integrada a los demás componentes estratégicos del plan de marketing global del museo.

6.8. Política de precios

6.8.1. Cuestiones preliminares acerca del precio

En el presente apartado abordaremos la cuestión de la política de precios para los museos y especialmente los museos de arte. Cuando hablamos de precios no solo nos referimos a cobrar entrada. Tal como lo afirman Kotler & Kotler (2001: 401):

“(…) los museos deben determinar la política de precios para sus múltiples ofertas, desde los precios de entrada y las cuotas de los amigos hasta los descuentos en las tiendas. También debe establecer un precio y un valor para las donaciones, regalos y demás modalidades de apoyo, tanto de empresas como de particulares”.

En cuanto a una definición de precio, Colbert & Cuadrado (2003: 144) subrayan cuestiones más profundas donde no solo se trata del monto que el consumidor, en este caso el visitante, debe gastar para adquirir el producto sino también incluye el esfuerzo que el consumidor debe realizar para obtener el producto o servicio y también los gastos involucrados a este consumo. Por lo tanto, dichos autores concluyen que el precio está compuesto: del precio propiamente dicho, de los gastos relacionados y de los esfuerzos realizados. Este último componente abarca por ejemplo el tiempo en el museo y los desplazamientos necesarios.

En cuanto a la fijación de los precios de la gama de productos y servicios ofrecidos, al igual que en una empresa, la institución museística comunica junto al valor monetario un mensaje que involucra el valor del producto. Este mensaje será difundido entre los distintos actores implicados desde los consumidores mismos hasta los agentes gubernamentales, los distribuidores, los competidores y los patrocinadores. Esta multiplicidad de actores involucrados explica la complejidad del proceso de fijación que excede una simple fórmula. (Colbert & Cuadrado p.145).

El producto cultural posee grandes diferencias con respecto a un producto comercial. Para las instituciones culturales, el acento está en lo que se ofrece más que en el precio, por eso mismo, las reducciones de precio, descuentos o promociones no tendrán un alto impacto si los consumidores no están interesados en lo que se les propone. (Colbert & Cuadrado: 155)

6.8.2. Precio de entrada: fijación, variaciones y objetivos

La cuestión del cobro de entrada en las instituciones museísticas es particularmente delicada, sobre todo si se tiene en cuenta la larga tradición de gratuidad de las mismas. Sin embargo, Kotler & Kotler (2001: 310) sostienen que:

“Los museos han descubierto que cobrar entrada y fijar precios por otros servicios no constituye un obstáculo para el acceso de las personas con medios limitados; a fin de preservar tal acceso, los museos pueden implantar días de entrada gratuita, pases y descuentos. Además, en muchos casos, los ingresos propios no son ya una opción discrecional sino una necesidad imperiosa”

T. Masson, un experto en museos de Gran Bretaña adopta la postura de defensa del cobro de entrada y además de los argumentos de resguardo de la accesibilidad a través de descuentos para los sectores más sensibles, agrega la importancia de los ingresos para mejorar las instalaciones y proveer mejores servicios al visitante como lugares de descanso, restaurant, tienda, baños, entre otros. Asimismo, afirma que el hecho de fijar precios de entrada impulsa a la institución a incrementar los beneficios para sus consumidores. (Mason, T., 1999: 182)

Ahora bien, si el cobro de entrada ya es aceptado es hora de explorar cuáles son las alternativas existentes para fijar los precios que se adapten a las distintas realidades de las instituciones museísticas. Kotler & Kotler (2001: 311) proponen siete opciones que se mencionan a continuación:

- “Cobrar el mismo precio a todos los visitantes.
- Cobrar precios distintos a diferentes clases de visitantes (multiplicidad de precios).
- Establecer un programa para los amigos de forma que éstos entren gratuitamente y sólo paguen los no amigos.

- Pedir a los visitantes que hagan una contribución voluntaria (...)
- Indicar precios sugeridos de entrada o niveles de donación pero permitir la entrada gratuita o el pago discrecional.
- Cobrar entrada, pero fijar uno o más días (o periodos) de acceso gratuito y ofrecer pases gratuitos o descuentos a grupos objetivo.
- Cobrar diferentes precios según la temporada, el día de la semana o la hora del día.”

Al momento por optar entre estas alternativas, no siempre excluyentes entre sí, es importante recordar que el precio puede convertirse en una barrera para ciertos sectores. Por estos motivos, algunas instituciones han instalado procesos de revisión y supervisión de las políticas de precio para estudiar bien el impacto en los distintos segmentos del público. Por otro lado, los profesionales de marketing deben dar respuesta al desafío de añadir valor a sus ofertas para que los visitantes perciban que son más los beneficios que los costes incurridos. Los museos pueden mejorar sus servicios con pequeñas acciones como la de ofrecer estacionamiento gratuito o con descuentos; reducir las demoras para ingresar y extender sus instalaciones para descansar y relajarse.

Al analizar la utilidad del precio de entrada, nos encontramos no solo con la generación de ingresos sino también con otros fenómenos. Entre estos, está la regulación del caudal de visitantes según la demanda y el momento del año. (Kotler & Kotler: 312).

En síntesis, a la hora de fijar los precios, los museos se enfrentan a números desafíos como elegir entre las mejores alternativas y objetivos que eviten obstaculizar el ingreso de sectores sensibles pero a su vez permitan generar ingresos. Asimismo, el precio puede ser un aliado a la hora de regular la afluencia en momentos de alta o baja demanda y de incentivar a la institución a mejorar sus ofertas para justificar los esfuerzos y los costes para el visitante.

6.8.3. Precios e ingresos por otros productos y servicios

En este apartado, mencionaremos brevemente otras cuestiones que hacen a la política de precios así como a la generación de ingresos. Abordaremos las cuestiones de derechos por préstamos, precios de exposiciones y actos especiales, cuotas del

programa de amigos del museo, la gestión de la tienda y el alquiler de las instalaciones museísticas para otras actividades.

Tal como lo explicamos al hablar de la distribución, los museos actualmente trabajan en conjunto y prestan y/o reciben obras. Para el museo que presta, esta acción puede generar ingresos pero también conlleva ciertos riesgos, sobre todo cuando se trata de museos de arte cuyos objetos son únicos y de gran valor. En reglas generales, los museos de arte no suelen cobrar al prestar sus obras ya que esperan que en el futuro otras instituciones le presten también. Sin embargo, muchos grandes museos internacionalmente están optando por imponer tarifas a estas transacciones. (Kotler & Kotler, 2001: 320)

Por otro lado, las exposiciones temporarias y otros actos especiales están cobrando mayor y mayor importancia a la hora de atraer nuevos públicos. Los museos pueden determinar valores diferenciales a los de la entrada normal para exposiciones especiales. Los precios dependerán de la calidad y prestigio asociadas a las mismas. En el caso de los eventos sociales tales como actos conmemorativos y otros tipos de celebraciones, pueden generar otros ingresos. (Kotler & Kotler, 2001: 321)

En cuanto a las cuotas de los amigos del museo, las mismas apuntan a crear un caudal independiente de ingresos a su vez que busca estrechar lazos y mejorar la participación de los visitantes. (Kotler & Kotler, 2001: 32.)

En las últimas décadas, la tienda ha ganado gran terreno entre las ofertas de los museos. Los productos de las tiendas de los museos pueden diferenciarse entre alta, media y baja gama para proveer a los distintos segmentos del público. Estos artículos deben estar relacionados con la institución que los ofrece, en muchos casos varían según las exhibiciones temporarias y la época del año según el público promedio. Muchos museos proponen descuentos para los Amigos.

Kotler & Kotler (2001: 327) ya eran conscientes del potencial de la tienda sin perder de vista las legislaciones vigentes en el caso de las organizaciones sin fines de lucro:

Por último, en cuanto al alquiler de los espacios del museo, cabe destacar que las estos se han convertido en lugares atractivos para distintas organizaciones por la

belleza arquitectónica y las grandes dimensiones que poseen algunas instituciones. El costo de alquiler de las instalaciones museísticas varía en función de los días, horarios y ocasiones. Además de los beneficios generados por los ingresos extra, el museo puede valorar la presencia de organizaciones que le dan prestigio y visibilidad.

En resumen, el precio de entrada no es el único a tener en cuenta a la hora de elegir una política de precios. Hay otras actividades, servicios y programas a tener en cuenta como las membresías de la Asociación Amigos, la gestión de la tienda, las tarifas de ingreso a las exposiciones temporarias y otras actividades de carácter social así como el alquiler de los espacios para otras actividades.

6.9. Fuentes de financiamiento

En este apartado abordamos la cuestión del financiamiento que, si bien no es el tema central de nuestro estudio, la consideramos un punto interesante para analizar en el escenario actual de los museos y en el marco de las herramientas y estrategias de marketing que ocupan nuestro trabajo.

Para comenzar, retomamos las palabras de François Mairesse, autor del libro *El museo híbrido* (2013), quien abre el debate con una paradoja:

“Hay una verdadera paradoja que ha sido expuesta muchas veces por los economistas interesados en la cultura: las colecciones de los museos son de una riqueza inconmensurable, mientras que su presupuesto de funcionamiento o de adquisición, comparado con ese capital colosal, los sitúa como organizaciones bastante mal dotadas.”

El asunto del financiamiento de los museos ha sido objeto de debate de los últimos tiempos. Por un lado está la posición que sostiene que el Estado debe abastecer a la institución de todos los recursos necesarios. Por el otro lado, están los defensores del desarrollo comercial de los museos para intentar paliar la esencia deficitaria de los museos. Mairesse (2013) propone una tercera postura: la opción del don. Según el

autor, el funcionamiento del museo debe sumar la lógica del don a la lógica del mercado y del Estado. Estas tres no pueden funcionar en estado natural por sí mismas, sino sólo hibridadas. Al hablar del don no solo nos referimos a obras sino también a capital, fuerza de trabajo y otros recursos materiales. En el presente trabajo no ahondaremos en la cuestión del don.

Mairesse afirma que no existe una receta magistral que aplique a todas las instituciones. Se trata entonces de buscar el equilibrio entre las tres lógicas: de mercado, del Estado y del don. Mientras a nivel internacional, sobre todo en Estados Unidos y Europa, los museos se volcaron al desarrollo de sus actividades más comerciales, en América Latina el papel del Estado continúa siendo protagónico aunque en retroceso.

Por otro lado, la especialista en economía de la cultura Françoise Benhamou advierte los peligros de la tendencia de los museos franceses a realizar obras de ampliación monumentales que luego no pueden financiar su funcionamiento. Este fenómeno se vincula con una carrera a la grandeza sin tener en cuenta los medios necesarios para lograrlo. La autora menciona el ejemplo del museo del Louvre, donde un cuarto de las salas renovadas permanecían cerradas en 2001. (Benhamou, 2003: 39)

En el caso de Buenos Aires, cabe destacar que los museos que han abierto sus puertas más recientemente como la Colección de Arte Fortabat y el MACBA (Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires) y el MALBA (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires) surgen de coleccionistas particulares. Es decir, que en nuestro país y más particularmente en nuestra ciudad la tendencia del don no está ocupando un papel importante. Los indicios apuntan en dirección a la creación de museos propios por parte de los coleccionistas aunque las causas de este fenómeno no han sido estudiadas aún.

El escenario actual se caracteriza por la complejidad a la que se enfrentan las instituciones a la hora de buscar financiamiento. Nos preguntamos entonces, qué dirección debe tomar el museo en tanto organización cultural para sobrevivir y ser exitoso en este medio. A continuación destacamos la reflexión de Antoine (2014) al respecto:

“En un ambiente de recursos limitados y necesidades financieras crecientes, las decisiones racionales predominan por sobre otras en la escala de criterios de asignación. De modo que si las organizaciones culturales quieren recibir fondos públicos o privados, que existen y están disponibles, deben ser capaces de demostrar que producen más externalidades que el simple goce de los bienes del espíritu. Las instituciones culturales, cualquiera su tamaño o nivel de complejidad, han debido aprender a desarrollar distintas estrategias para la administración y recaudación de fondos, habiendo tenido que profesionalizar la gestión de recursos. Para ellas resulta imprescindible conocer a sus audiencias, desarrollar estrategias profesionales de captación de fondos, interactuar con el entorno y esmerarse en los detalles”.

En el próximo apartado, analizaremos las fuentes de financiamiento proveniente del patrocinio y del mecenazgo, su definición y rol en los museos del siglo XXI.

6.9.1. Patrocinio y mecenazgo

Ante el retroceso de las partidas presupuestarias por parte del Estado y el aumento de los gastos de funcionamiento, el museo se enfrenta al desafío de captar fondos. Para lograrlo, el museo atravesó distintos caminos. En su origen, se trataba de caridad, luego se pasó a las colectas. Recientemente, se recurrió a campañas de *fundraising*. Actualmente, la tendencia imperante es optar por atraer a patrocinadores. (Kotler & Kotler: 2001, p 343, 350).

Utilizaremos la definición de patrocinio de Colbert & Cuadrado (2003: 207):

“El patrocinio es el término utilizado para expresar la relación que se establece entre un patrocinador y un determinado acontecimiento, compañía o infraestructura por la cual el primero entrega una cantidad de dinero a cambio de explotar el potencial comercial asociado con la parte patrocinada. (...)A diferencia del mecenazgo, el dinero invertido en patrocinio y en marketing relacionado con causas es un gasto empresarial, no una donación, y se espera que contribuya a la comunicación comercial de la empresa y a la rentabilidad de la inversión. El patrocinio conlleva interacción entre dos partes diferenciadas: el patrocinador, que concede los fondos, bienes o

servicios, y el acontecimiento o grupo patrocinado, que recibe los fondos, bienes o servicios a cambio de ciertas consideraciones. La relación empresarial supone que cada parte está satisfecha con lo que recibe a cambio de lo que da”.

Según Antoine (2011) el contexto actual de crisis económica exige que las empresas elijan otros canales de publicidad dada la saturación de los medios tradicionales y otras fuentes de rentabilidad. En cuanto a los públicos, se observa una preferencia hacia las compañías que tengan un rol activo en la responsabilidad social empresarial. En palabras de este especialista, el patrocinio puede ser comprendido de la siguiente manera:

“(…) patrocinio a la cultura, o sponsoring, es un recurso de comunicación de una empresa interesada en encontrar una vía que le permita llegar a la mente de sus audiencias con un mensaje más cargado de significados que la simple publicidad como aviso comercial convencional”

En cuanto al museo, existe un acuerdo sobre la necesidad de recursos para asegurar el funcionamiento de los museos y para adecuar su servicio en un contexto de ampliación de la oferta de bienes y servicio de ocio aparejado de una mayor competencia por los consumidores. Ahora bien, ¿qué beneficios buscan percibir las empresas al convertirse en patrocinadores? Según Colbert & Cuadrado (2003: 208), las empresas están en la búsqueda de medios de comunicación alternativos para hacer llegar sus productos y servicios. En los años 1990, surge una nueva noción de patrocinio y marketing relacionado con causas donde ya no se trata de conseguir resultados inmediatos sino de utilizar esta estrategia para incluirla en la identidad de la organización. De acuerdo con estudios norteamericanos citados por estos autores, la percepción del público es altamente favorable hacia las empresas que aceptan patrocinar a organizaciones sin fines de lucro.⁶ Asimismo, los patrocinadores

⁶ “Un informe americano ha mostrado que la aceptación del patrocinio por el público es absolutamente positiva. Además, el informe también revela la habilidad de los patrocinadores para influir en los consumidores sobre qué y dónde comprar. (...) el 61% de los consumidores considera que el marketing de causas debería ser una práctica empresarial habitual. El 83% declaró tener una imagen más positiva de aquellas empresas que ayudan a una causa”. (Colbert & Cuadrado, 2003: 211)

medirán el valor de un acuerdo según la cantidad de visitantes, el tamaño y la ubicación del logotipo de la empresa, la calidad del material promocional, la presencia del evento o acción en los medios de comunicación y su impacto social y comercial para la empresa. (Colbert & Cuadrado: 2003, p 212)

Como dijimos previamente, se trata de un vínculo que busca beneficiarse recíprocamente. En este caso se trata de un museo, que buscará recibir recursos de todo tipo y sobre todo financieros. Sin embargo, el museo debe ser cuidadoso y al elegir patrocinadores debe buscar organizaciones que estén en sintonía con su misión. De lo contrario, el patrocinio podría resultar contraproducente para la institución. (Kolter & Kotler, 2001: 355)

Además de tener en cuenta estas recomendaciones al momento de elegir patrocinadores, es importante no perder de vista el hecho de que los museos deben conservar la decisión final en términos de contenido y calidad profesional. (Kotler & Kotler, 2001, p. 355)

Los mismos autores afirman que los museos embarcados en la tarea de recaudar fondos a través de patrocinio deben crear departamentos especializados con personal calificado para llevar a cabo estas acciones. Ya que este equipo representa un gasto para la institución, es necesario seguir de cerca los avances y resultados obtenidos para asegurarse que los fondos conseguidos justifiquen los costos involucrados. Con esta meta, los museos pueden plantearse distintos objetivos de captación de fondos: el enfoque incremental, el enfoque de necesidad y el enfoque de oportunidad. En esta ocasión no profundizaremos en cada uno de ellos pero sí es importante destacar la necesidad de establecer objetivos claros y adecuados a la realidad de la institución y de su contexto (Kotler & Kotler, 2001, p. 360-365).

En el próximo apartado se trata el financiamiento de carácter público.

6.9.2. Financiamiento público

Para comenzar este apartado acerca del financiamiento público realizaremos una breve evolución histórica siguiendo el modelo europeo. Según Mairesse (2013: 111) desde la Antigüedad y con mayor énfasis durante el Renacimiento, el museo como institución era parte integrante del poder del momento ya sea de carácter monárquico o religioso. En un principio se trata de conservar y preservar, el museo asume paulatinamente un lugar de prestigio. En muchos casos también tuvo un papel en la propaganda, las investigaciones, las políticas educativas y el crecimiento económico. En la mayoría de los casos el Estado se hacía cargo de la apertura y el financiamiento de este tipo de instituciones.

El experto francés destaca que al tratarse de grandes partidas presupuestarias, sería muy restringida la capacidad privada de financiamiento. Más aún teniendo en cuenta que los museos no generan ganancias. Esta realidad explica la necesidad de la intervención pública y las razones por las cuales, el Estado fuera en muchos casos el único interesado en financiar los museos. En los países europeos, la mayor parte del financiamiento de los museos es público. En el caso de América Latina, el financiamiento estatal llega a un porcentaje del 95% sobre el presupuesto total del museo.

Otro de los fenómenos ligados al financiamiento por parte del Estado es el desconocimiento de la suma total del presupuesto ya que los gastos de servicios tales como electricidad son pagados con el mismo presupuesto utilizado para financiar otras instituciones como bibliotecas, salones deportivos y edificios administrativos. En muchas ocasiones, el personal del museo forma parte de la plantilla salarial general. Esto produce como resultado, que muchas instituciones museísticas no tengan con certeza conocimiento de su presupuesto total real. (Chatelain, 1998 in Mairesse, 2013: 115)

Sin embargo, como mencionamos en el apartado anterior, la tendencia al protagonismo de los fondos públicos está empezando a menguar. En palabras de Mairesse (2013: 88)

“La disminución (o el menor crecimiento) de la intervención pública obliga de facto a los museos a reubicarse: o bien ven disminuir sus actividades, o bien recurren a fuentes alternativas de financiamiento. La mayoría de los encargados de instituciones

se inclina por esta segunda alternativa, aunque hay que decir que a menudo lo hace a regañadientes.”

Esta disminución del financiamiento público potencia fenómenos tales como el auge de las Asociaciones de Amigos que en los últimos años han ganado un rol muchas veces protagónico al momento de salvaguardar la continuidad de las instituciones y posibilitar un crecimiento de sus actividades y patrimonio. En el próximo apartado, se analizará esta cuestión.

6.9.3. El rol de la Asociación de Amigos

En el apartado anterior hemos expuesto brevemente la cuestión del financiamiento por parte del Estado. Ahora, nos ocuparemos de estudiar la funcionalidad de la Asociación de Amigos en los museos de la actualidad.

A la hora de investigar acerca del surgimiento y evolución de las Asociaciones de Amigos de museos, la bibliografía es escasa. Es probable que las mismas hayan tenido su nacimiento en los Estados Unidos, donde la necesidad de apoyo es ampliamente mayor que la de los museos en Europa, ya que allí existe una larga tradición de financiamiento público. Paulatinamente, estos grupos se multiplican y a partir del siglo XIX, estas asociaciones comienzan a notarse en el viejo continente, en países como Francia. En España, la asociación más antigua data del año 1933 y se trata de la Asociación de Amigos de los Museos de Cataluña. El caso español es interesante de analizar ya que desde 1983 funciona la Federación española de Amigos de los Museos con más de 110 asociaciones y fundaciones en todo el país.⁷

⁷ La Federación Española de Amigos de los Museos, creada en 1983, es una institución cultural sin ánimo de lucro. Su principal objetivo es impulsar todas aquellas iniciativas que surgen en la sociedad vinculadas a los Museos y al Patrimonio Cultural. En la actualidad, forman parte de la FEAM 110 asociaciones y fundaciones de Amigos de Museos de toda España, con más de 50.000 asociados. La FEAM es miembro activo de la Federación Mundial de Amigos de los Museos (WFFM), organismo que representa a más de 2 millones de Amigos en 34 países, y colaborador del Consejo Internacional de Museos (ICOM). Recuperado el 13 de octubre de 2014.

<http://www.revistadearte.com/2008/07/24/%E2%80%99Amigos-de-los-museos%E2%80%99D/>

Ahora bien, al preguntarnos quiénes son considerados ‘amigos’ de los museos, la Federación Mundial Amigos de los Museos (FMAM) sostiene lo siguiente:

“Aquellas personas que contribuyen, de cualquier manera, en el apoyo a los museos, en su desarrollo y en su difusión. Actúan de manera voluntaria y no remunerada. Su apoyo es moral, financiero, o consiste en trabajo voluntario y experiencia. Los benefactores, los donadores, los voluntarios, los integrantes del Consejo de Administración y los miembros son considerados como amigos de museos”.

Una vez comprendido quiénes son considerados los amigos nos preguntamos qué función cumplen. La directora de la Federación Española de Amigos de los Museos (FEAM). Isabel Zayas (2014) afirma: “En los orígenes, los museos estaban centrados en la labor de conservación y no prestaban tanta atención a la difusión de la cultura y a su función como servicio público. Es bueno que los museos se abran a los ciudadanos y sepan escucharles” (...) Para eso nacen las asociaciones de amigos, para hacer de puente”.

Acerca de la utilidad de las Asociaciones de Amigos para los museos, los autores Kotler & Kotler (2001: 334) proponen lo siguiente:

“Muchos museos han creado programas para los amigos como forma de consolidar sus relaciones a largo plazo con los visitantes y miembros de la comunidad y como medio esencial para recaudar fondos. A los museos les gustaría convertir a los visitantes en amigos porque éstos tienen un vínculo más permanente con la institución y es posible canalizar y regular su apoyo.”

Los mencionados expertos destacan una doble funcionalidad de los amigos entre las cuales figura el financiamiento, cuestión que nos atañe en este apartado. Dentro del abanico de actividades financieras que realizan estas Asociaciones encontramos desde donaciones en efectivo hasta obras de arte y piezas para los museos, recursos dedicados a la restauración de obras del patrimonio del museo y propuestas de actividades para atraer. Estos aportes económicos pueden convertirse en salvavidas en un contexto de crisis de los presupuestos públicos.

Por otro lado, las asociaciones de amigos funcionan como imán para atraer y fidelizar visitantes por el atractivo de las actividades especiales como talleres, conferencias, charlas

con invitados especiales y expertos, presentaciones de libros, viajes, inauguraciones exclusivas, entre otras.

Otro de los beneficios de las asociaciones está en el voluntariado que aporta en muchos casos valiosos recursos humanos. Sin embargo, no ahondaremos en este punto.

Hemos descrito los aportes de las asociaciones de amigos para los museos pero aún no hemos explicado cuáles son los intereses que llevan a los individuos o empresas a asociarse. En primer lugar, están los beneficios concretos como los descuentos en las tiendas, las invitaciones a cocktails de inauguración, las actividades exclusivas. En segundo lugar y tal vez con mayor importancia, se destacan los beneficios intangibles como el sentido de pertenencia, el status social y el orgullo de colaborar con la causa de defensa y difusión del patrimonio.

Es tarea de los profesionales de los museos enfrentar los desafíos de incrementar socios, activar los existentes y asegurar la renovación de las membrecías. Kotler & Kotler (2001: 337-355) describen como ‘Desarrollo de amigos’ al trabajo de elaborar un programa adecuado de amigos cuyas funciones fundamentales son: definir, atraer, motivar y retener a los amigos.

Cabe destacar la creación de áreas y puestos para personal capacitado con el fin de llevar a cabo tareas de *fundraising*. Esta expresión de origen estadounidense proviene de los términos *fund* (fondos/ recursos) y *raising* (del verbo *to raise*, captar/ recaudar/ procurar/ obtener). Se presenta generalmente como una acción directa de captar fondos para una causa filantrópica. Asimismo, este concepto alude, a la construcción de relaciones, al fomento de valores, a la mejora de la calidad de vida de las personas y al cambio social. Todo ello obliga al estudio del *Fundraising* bajo el prisma del marketing. *Fundraising* es, efectivamente, como afirma Kotler & Kotler (2001), un principio del marketing a partir del cual las entidades analizan, planifican, realizan y controlan proyectos con el fin de establecer y consolidar relaciones que son provechosas para el público interesado en los objetivos que dicha entidad ha definido previamente.

En síntesis, las formas de financiamiento de los museos están multiplicándose. La tendencia actual de la reducción de los fondos públicos impulsa a las instituciones a desarrollar recursos provenientes del sector privado a través de mecenazgo y patrocinio. Otro fenómeno es el de la Asociación de Amigos que profundiza el vínculo con empresas y organizaciones, al mismo tiempo que fortalece las relaciones con los visitantes. Este nuevo escenario le exige al museo crear nuevas áreas como la de *fundraising* y buscar a profesionales especializados en el desarrollo de fondos para garantizar la sustentabilidad de la institución y su posicionamiento en el mundo del ocio, un mercado cada vez más competitivo.

6.10. Promoción y comunicación

En este apartado analizaremos un componente esencial del marketing: la promoción. En palabras de los expertos Colbert & Cuadrado (2003: 190)

“La promoción es ante todo una herramienta de comunicación, es decir, un instrumento para transmitir el mensaje y la imagen de la empresa [museo en este caso]. (...) la promoción también es una herramienta de cambio pues permite a la empresa modificar las percepciones, las actitudes, los conocimientos y la conciencia.”

Vale aclarar asimismo que los expertos en ciencias de la comunicación poseen opiniones diversas que amplían el concepto de comunicación y lo ven más allá de los objetivos de promoción.

Cristian Antoine, en su análisis del escenario de los museos en Chile y particularmente del fenómeno de la comunicación museística menciona a autores que conciben al museo como medio de comunicación:

“Entendemos el Museo como medios de comunicación, donde intervienen emisor y receptor, con multiplicidad de mensajes, canales de transmisión y algo que no se puede olvidar: un código común. En definitiva, el museo debe hablar el mismo idioma que sus usuarios. En un museo todo es mensaje porque hay una imagen de institución que transmitir, un contenido científico que divulgar, en definitiva, tiene una

proyección social con una pluralidad de objetivos”. (Fatás Monforte, 2003:132 en Antoine,2013: 19).

Antoine (2013:20) continúa su análisis afirmando que el museo no solo emite mensajes sino que también está atento a escuchar las demandas, valoraciones, preferencias y necesidades de las audiencias y de la comunidad local donde se implanta gracias a la implementación de encuestas y estudios de público, tal como lo hemos desarrollado en el apartado de Desarrollo de audiencia en el punto (5.6). Dado que nuestro trabajo se enmarca dentro del campo del marketing cultural, no proseguiremos nuestro análisis desde esta perspectiva de las ciencias de la comunicación a pesar de que la misma aporta elementos enriquecedores a tener en cuenta al estudiar el fenómeno de la comunicación museística.

En cuanto a las herramientas, los expertos en marketing identifican cuatro elementos principales dentro del componente promoción: la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas y la promoción de venta y la comunicación como eje transversal. (Colbert & Cuadrado, 2003: 191). Por el recorte temático elegido, nos concentraremos en las Relaciones Públicas y la Comunicación como herramientas principales de la promoción

6.10.1 Relaciones públicas

A diferencia de los apartados anteriores, en donde hemos abordado de forma muy sintética las otras herramientas de promoción, ahora nos detendremos con mayor profundidad en las relaciones públicas.

Según los expertos Kotler & Kotler (2001: 278) las relaciones públicas (RP) y el marketing tienen funciones complementarias:

“Mientras que la función principal del marketing es influir en el comportamiento, la tarea de las relaciones públicas es formar, mantener o modificar actitudes públicas hacia la organización o sus productos, actitudes que, a su vez, influirán en el comportamiento. Así, las relaciones públicas pueden también definirse como una función de gestión, de carácter continuo y planificado, por medio de la cual las organizaciones intentan ganarse y mantener la comprensión, simpatía y apoyo de aquellos con los que tratan o pueden tratar.”

De esta manera, las relaciones públicas se ocupan de asegurar la continuidad de los vínculos con los visitantes, los patrocinadores, patronos, la prensa y otras entidades culturales y gubernamentales que el museo ya ha sido capaz de atraer. Asimismo, las RP pueden modificar la imagen que los públicos tienen de la organización.

El alcance de las tareas de RP dependerá en gran medida del trabajo conjunto con las demás áreas del museo, ya que la imagen es proyectada a través de todas las actividades, tareas y comunicaciones que se llevan a cabo dentro de la organización.

A continuación, detallaremos las tareas de relaciones públicas enunciadas por Kotler & Kotler (2001: 279):

“Las RP de marketing se encuadran en una de las tres categorías siguientes:

RP de imagen. (...) Las RP de imagen intentan modelar las impresiones que la gente tiene de una organización. Su objetivo puede ser doble: *Revitalizar la imagen de un museo y Crear una imagen de confianza y responsabilidad entre los consumidores.*

RP de rutina. Las RP también requieren esfuerzos cotidianos y rutinarios para promocionar el museo y sus colecciones, exposiciones, actos y programas. Las RP de rutina tienen diversos propósitos. *Introducir nuevos productos, comunicar beneficios, elevar la visibilidad de colecciones especiales o específicas y cultivar nuevos mercados.*

RP de crisis. Las RP de crisis intentan proteger al museo y a su dirección, personal y patronato frente a la publicidad adversa (...)”

La multiplicidad de tareas de RP pone de manifiesto el carácter dinámico de toda organización. En el caso de los museos, instituciones pensadas para servir a su comunidad, es imprescindible tomar en cuenta la imagen que los públicos tienen de la organización y relevar necesidades. En un contexto de cambios vertiginosos provocados por los avances tecnológicos, el museo no puede permanecer inmóvil. Tal como lo hemos mencionado en numerosas ocasiones en nuestro trabajo, la oferta de bienes y servicios de ocio es creciente y para competir en este escenario, los museos deben estar muy atentos a la imagen que proyectan, mantenerla o modificarla según sea necesario.

Las RP poseen una variedad de herramientas para acrecentar la visibilidad del museo tales como las relaciones con la comunidad local, relaciones con los medios, notas de prensa, charlas y folletos, entre otras. En cuanto a los actos especiales, cabe destacar que los mismos son de gran utilidad para atraer a los medios de comunicación, generar interés en la comunidad local, mejorar la visibilidad de un programa o exposición en particular y para proponer ámbitos de sociabilidad que capten a públicos no habituales. Kotler & Kotler (2001: 280-281).

6.10.1.1 Relación con los medios

Dentro de las RP, cabe destacar la relación del museo con los medios. El experto español Santos Mateos Rusillo (2013: 4-5) sugiere la siguiente recomendación:

“(…) Para conseguir circular por esa autopista comunicativa se tiene que pagar un peaje razonable: el mantenimiento de una estrecha relación con los medios de comunicación. (...) [sugiere también] a los museos ser transparentes: si los periodistas no son el enemigo, es mejor no ocultarles información y estar siempre abiertos a sus peticiones (...)”

El mismo autor habla de dos actos importantes en cuanto a la relación con los medios. El primero es la rueda de prensa. Acerca del mismo, Santos Mateos Rusillo (2013: 18-20) destaca la importancia de proporcionar toda la información necesaria para abarcar la noticia. Es aquí donde el dossier de prensa actúa como una herramienta facilitadora para la transmisión de la información. El experto afirma que es fundamental que el museo mantenga en todas sus comunicaciones, una misma identidad organizacional.

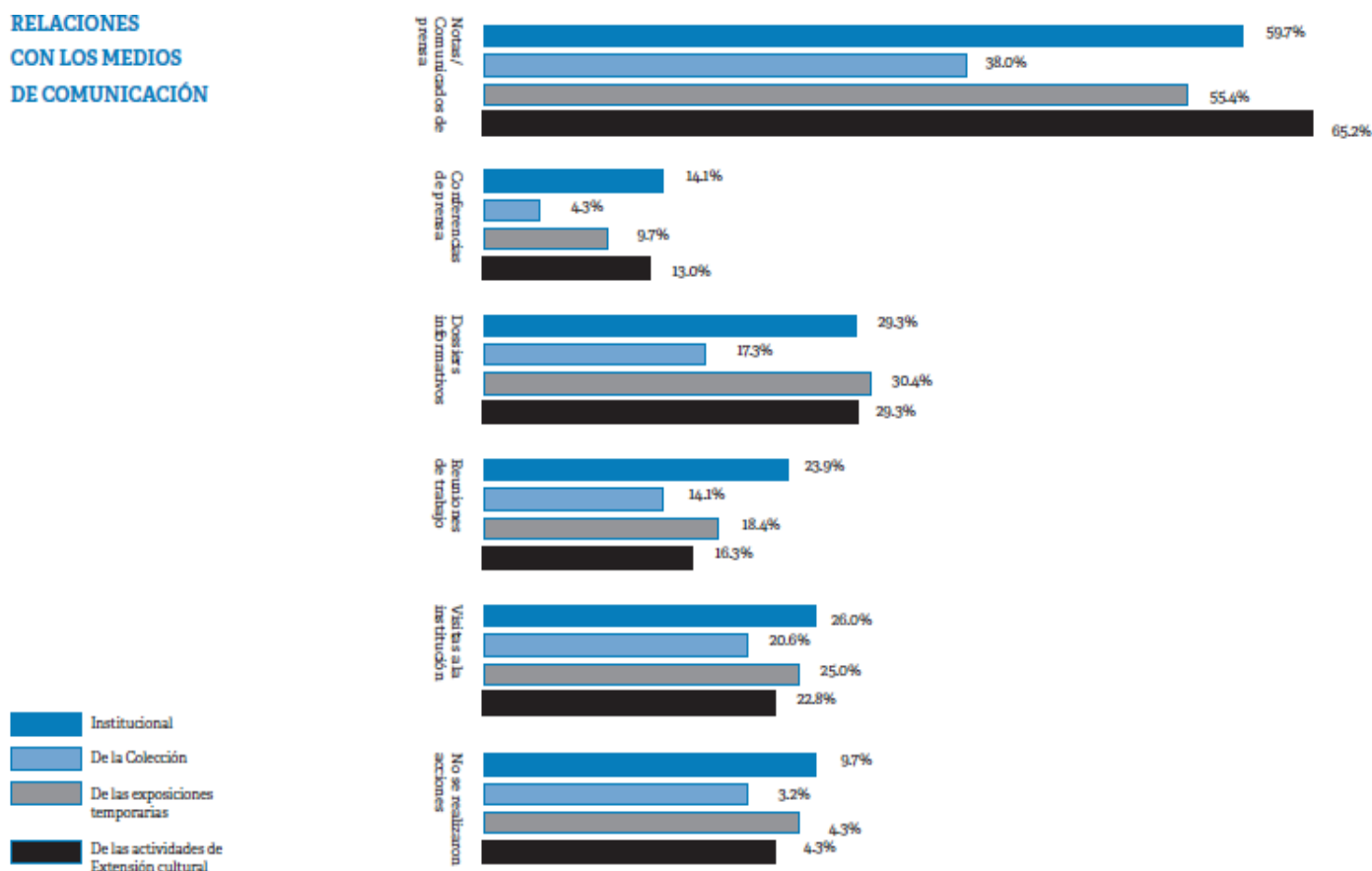
El segundo acto para vincularse con los medios es la visita de prensa en donde se invita a un pequeño grupo de periodistas, generalmente en los días previos a la inauguración de una exposición o actividad especial, a conocer la noticia en directo.

A continuación, incluimos un gráfico donde se puede apreciar la relación de los museos argentinos en el período 2011-2012 con los medios de comunicación. En el mismo, es posible observar que la principal acción son las notas y comunicados de prensa ya sea para

difundir actividades de extensión cultural, cuestiones institucionales o inauguraciones de exposiciones temporarias.

Tabla N° 3 Vínculo de los museos con los medios de comunicación

**RELACIONES
CON LOS MEDIOS
DE COMUNICACIÓN**



Fuente: Abugauch, E. & Capriotti, P., 2012: 31

En resumen, las relaciones públicas tienen un rol clave en las estrategias de comunicación museística ya que son capaces de influir en la opinión pública, mantener y generar apoyos de la audiencia, los patrocinadores y los amigos. (Kotler & Kotler, 2001: 289).

6.10.2 Comunicación

En los apartados anteriores, hemos desarrollado lo referido a las cuatro herramientas de promoción, haciendo foco particularmente en las relaciones públicas.

A continuación, desarrollaremos algunos puntos concernientes a la comunicación en los museos.

Colbert & Cuadrado (2003: 196) afirman que

“La comunicación es en verdad un proceso bilateral que conlleva la participación activa tanto del emisor como del receptor. Un proceso que permite al emisor analizar fallos de comprensión y a partir de ahí realizar ajustes para llegar al receptor de la manera más eficiente y apropiada posible.”

Es interesante detenernos un momento en esa reflexión para entender que la comunicación es claramente un proceso que atraviesa a la totalidad de la organización. Todos los mensajes emitidos a través de los distintos canales y hacia los distintos públicos objetivo deben estar en concordancia con la misión del museo, la visión, los valores y en dirección a los objetivos y metas propuestos. Por otro lado, los mensajes que el museo emite están vinculados a la oferta de su colección, exposiciones temporarias y programa de actividades complementarias como talleres, cursos, conferencias tal como lo hemos desarrollado en el apartado (6.5) de la Oferta de productos y servicios.

Con respecto a las exposiciones temporarias puntualmente, Alejandro Barajas (2012:54) en un artículo donde se analiza las estrategias alternativas de difusión para las exposiciones temporales afirma que las mismas pueden ser consideradas como una herramienta de comunicación en sí mismas:

“Una nueva forma que los museos han adoptado para transformarse en sitios dinámicos y a la vez interesantes es por medio de la presentación de exposiciones temporales, las cuales han revitalizado a los museos. En esencia, la exposición es una herramienta de comunicación que sirve para entregar un mensaje. (...) Con más frecuencia, las instituciones invierten mayores recursos y fuerza humana en este tipo de proyectos, que además de brindarles prestigio dentro del mundo de la cultura las

hace más visibles ante el público, al posicionarlas dentro del gran abanico de ofertas referido. La colección permanente está y de cierta manera siempre estará ahí. (...)”

En cualquiera de sus formas, la comunicación en organizaciones del sector cultural y artístico y particularmente de los museos de arte, puede obedecer a tres objetivos distintos de la comunicación:

- 1) “Información: hacer que el consumidor sepa que el producto existe y proporcionarle los detalles fundamentales (...)”
- 2) Persuasión: convencer a los consumidores para que compren el producto mediante motivaciones adicionales como la calidad (...)”
- 3) Educación: proporcionar a los consumidores las herramientas y los códigos que necesitan para evaluar las características específicas del producto. Esta actividad ayuda a ampliar la audiencia de una determinada modalidad artística (...)” (Mokwa, 1980 en Colbert & Cuadrado, 2003: 190)

A continuación, estudiaremos brevemente de qué manera estas cuestiones de la comunicación pueden ser plasmadas en un Plan de Comunicación.

6.10.2.1 Plan de Comunicación

El plan de Comunicación es una herramienta útil para visualizar de manera clara y sintética los objetivos de comunicación que se buscan alcanzar con respecto a los distintos segmentos. Su estructura, generalmente responde a las siguientes preguntas:

¿Quién? Esta pregunta se refiere a identificar la percepción del público acerca de la organización y de su lugar en cuanto a la competencia para evaluar la coincidencia o no entre la imagen deseada y la imagen proyectada.

¿Qué? Se trata del mensaje mismo a emitir. El museo debe informar acerca de las ventajas de su oferta

¿A quién? En este punto se determina el receptor del mensaje, es decir, el segmento objetivo.

¿Cómo? Esta pregunta invita a pensar cuáles son los medios más favorables para difundir el mensaje. El museo puede indagar cuáles son los medios de comunicación que determinado segmento utiliza para informarse, evaluar las preferencias por los medios electrónicos o gráficos, elegir las herramientas de promoción más convenientes y los códigos con mayor probabilidad de atraer a los públicos, como los colores, imágenes y símbolos.

¿Cuándo? El momento de lanzar el mensaje está en estrecha relación con el canal a utilizar. Es importante que la organización museística se pregunte por ejemplo, si conviene emitir el mensaje durante la semana o durante el fin de semana.

¿Qué resultados? Todo plan de comunicación debe proponerse objetivos mensurables para evaluar la eficiencia y eficacia de los esfuerzos de promoción invertidos. Vale la pena controlar si hubo un incremento de visitas y de consumos, si la imagen proyectada ha sido modificada y de qué manera, cómo fue la utilización de los recursos, cómo fue la llegada a los distintos segmentos, entre otros. (Adaptado de Colbert & Cuadrado, 2003: 203-204)

Una vez que estas preguntas fueron analizadas por los responsables del Área de Comunicación del museo, se debe trabajar en la elaboración de objetivos, la delimitación del presupuesto y mantener la mirada en la estrategia global de promoción dentro del programa integral de marketing de la institución. (Colbert & Cuadrado, 2003: 205)

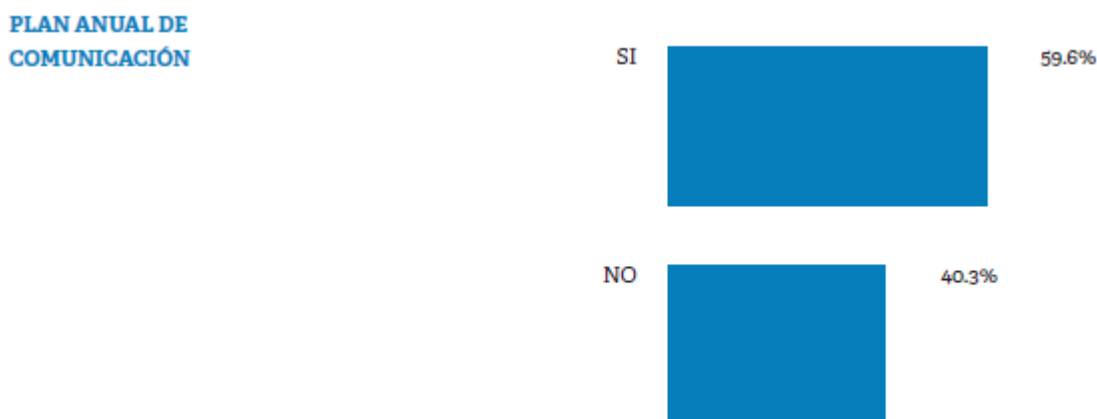
El Plan de Comunicación debe tener en cuenta la dimensión social del museo y la responsabilidad que ella conlleva. Tal como lo afirma Antoine (2013: 21):

“(…) los museos están llamados a contribuir con la promoción del aprendizaje social que permita la participación ilustrada de los ciudadanos en decisiones que generen acuerdos sociales, políticos, económicos, éticos y ambientales, ampliamente compartidos; y lograr el respaldo ciudadano a políticas culturales que propendan el desarrollo, el progreso y la sostenibilidad de los pueblos.”

En cuanto a la existencia de un Plan de Comunicación en los museos de la República Argentina, a investigación publicada en diciembre de 2012 bajo el título de “Comunicación y Patrimonio Cultural. La gestión de la Comunicación en los museos de Argentina” con colaboración entre expertos argentinos y españoles muestra que de los 700 museos

argentinos, más de la mitad de ellos posee un plan anual de Comunicación aunque el porcentaje de aquellas instituciones que no lo poseen se eleva a un 40%.

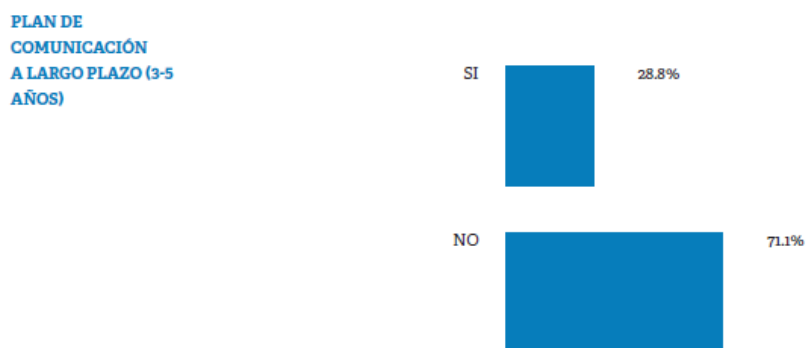
Tabla N° 4 Los museos y el plan de comunicación anual



Fuente: Abugauch, E. & Capriotti, P., 2012: 13

Tabla N° 5 La planificación de la comunicación a largo plazo en los museos

2. PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LOS MUSEOS



Fuente: Abugauch, E. & Capriotti, P., 2012: 12

Esta ausencia de un plan anual de comunicación en un porcentaje elevado de los museos argentinos puede representar un obstáculo para la gestión organizacional tanto a nivel externo como a nivel interno. Analizaremos justamente en el próximo apartado el fenómeno de la comunicación interna.

6.10.2. 2 Comunicación interna

En tanto disciplina dentro de la gestión empresarial, la comunicación interna ha emergido a finales de los años 70 y luego avanzó hasta formar parte de la estrategia global de la organización. (Piñuel, 1997: 94)

Algunos autores como Villafañe (1993) hablan de la práctica desaparición de las fronteras entre la comunicación externa e interna. Según Villafañe, lo importante es que la organización proyecte hacia dentro y hacia afuera, una imagen positiva.

En este momento, es interesante recordar la distinción entre los términos comunicación e información. Tal como lo remarca la autora Del Pozo Lite (1997: 116) la comunicación proviene del término latino *communicatio*, que significa participación, poner en común, compartir; mientras que información proviene, a su vez, de la palabra latina *informatio*, que significa imagen, dato, algo que puede llegar a almacenarse en distintos soportes físicos o personales como la mente humana.”

La experta española Nuria Saló (2000:37) subraya la importancia de la comunicación interna para el desarrollo de la organización. En sus palabras:

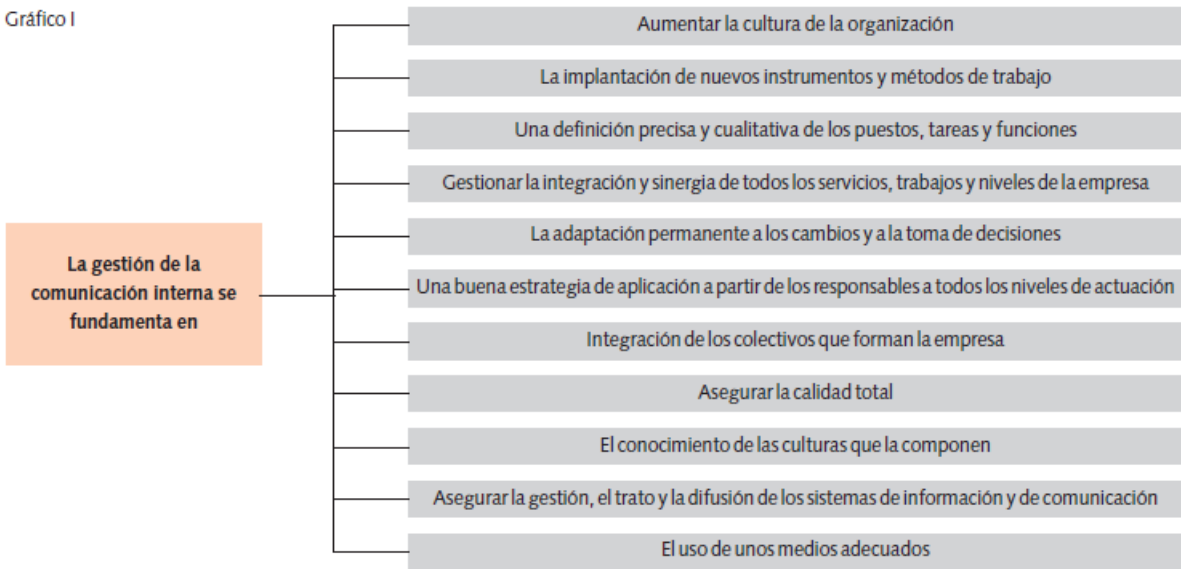
“Entendemos que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización. (...)Desgraciadamente, en muchas organizaciones se está desarrollando la comunicación externa sin considerar una mínima estructura de comunicación interna. (...) Para que la gestión de la comunicación interna sea posible, debe estar integrada

en los procesos de toma de decisiones, de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico.

Esta autora insiste sobre la necesidad de comunicar cualquier acción externa a los públicos internos. Asimismo, es esencial que las políticas de comunicación tengan una planificación a mediano y largo plazo con el objetivo de desarrollar una cultura comunicativa con un fuerte compromiso hacia los objetivos, valores, normas y creencias de la organización. (Saló, N., 2000: 44)

A continuación, incluimos un gráfico que ilustra los fundamentos de la gestión de la comunicación interna.

Tabla Nº 6 Fundamentos de la comunicación interna



Fuente: Saló, N., 2000: 38

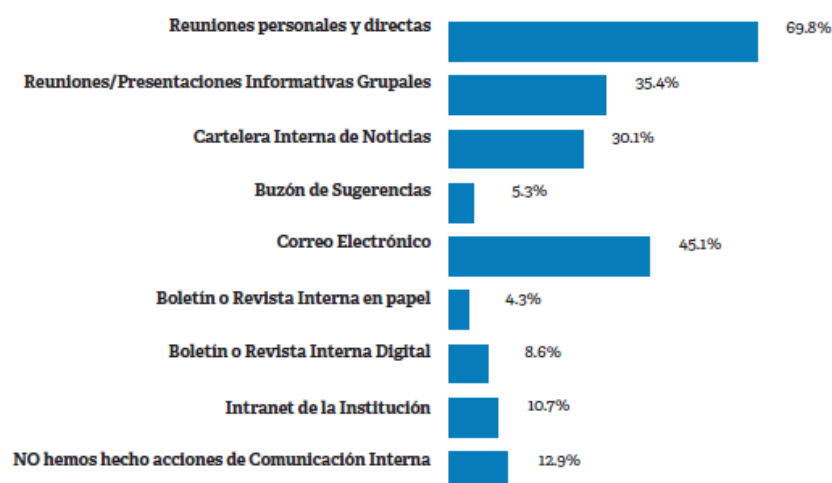
Si bien no entraremos en detalle en estos aspectos, destacamos la importancia para la comunicación interna de buscar la calidad, los mejores medios y métodos de comunicación y trabajo. Otro de los elementos clave es la integración de los públicos internos en la toma de decisiones.

Antes de finalizar este breve apartado, incluiremos datos acerca de la realidad de la comunicación interna en los museos de la República Argentina. La ya citada investigación publicada en diciembre de 2012 bajo el título de “Comunicación y Patrimonio Cultural. La gestión de la Comunicación en los museos de Argentina” evidencia que los 700 museos argentinos estudiados aplican las siguientes acciones de comunicación interna.

Tabla N° 7 Actividades y herramientas de la comunicación interna de los museos

COMUNICACIÓN
INTERNA CON LOS
TRABAJADORES Y/O
VOLUNTARIOS

*Comunicación
basada en Interacción
Personal y el correo
electrónico*



Fuente: Abugauch, E. & Capriotti, P., 2012: 25

Este gráfico muestra, que la comunicación interna está principalmente centrada en la interacción personal a través de reuniones y presentaciones. El uso del correo electrónico también ocupa un espacio importante. Otros instrumentos como los boletines, revistas, buzón de sugerencias o intranet tienen una baja utilización.

En síntesis, la Comunicación interna es un componente esencial de la Comunicación global del museo. La misma no sólo se basa en la transmisión de información sino en un acto real de comunicación, es decir, de poner en relación a las personas involucradas. Esto resulta

clave para transmitir una imagen institucional unificada y coherente con la misión, valores y objetivos del museo así como ayuda a mantener la calidad en los servicios brindados.

6.10.2.3 Comunicación digital

En el escenario actual, no es posible hablar de promoción y de comunicación sin hacer una parada para reflexionar acerca del desafío y de las oportunidades que proponen las tecnologías de la información y de la comunicación. Dentro de las mismas, haremos especial foco en las redes sociales por su capacidad de establecer un vínculo en tiempo real con los usuarios.

En primer lugar, es necesario tener en cuenta que la tecnología siempre existió y de alguna manera o de otra estuvo presente en las distintas áreas de los museos. Sin embargo, tal como lo señaló Carol Vitagliano (2014), Directora del Museo Histórico del Regimiento de Granaderos a Caballo General San Martín en las conclusiones preliminares del XXII Congreso ICOFOM LAM de 2014, “Las Tics no son el objeto del museo, son solo una herramienta de comunicación que más allá de ser una herramienta muy efectiva hay que tener en cuenta al público específico para no ampliar lo que sería una brecha digital y por lo tanto ir en contra de las misiones de los museos.”

Es decir que el museo no puede estar ajeno a los avances tecnológicos pero en su voluntad de actualización debe velar por incluir a todo el espectro social y no acrecentar ni fomentar ningún tipo de exclusión. Esto requiere de personal capacitado y especializado, que muchas veces es escaso.

Conxa Rodà (2014) del Museu Nacional d'Art de Catalunya, especialista en el tema de Tic's, al hablar de la necesidad del museo de estar en consonancia con los nuevos hábitos sociales sostiene lo siguiente:

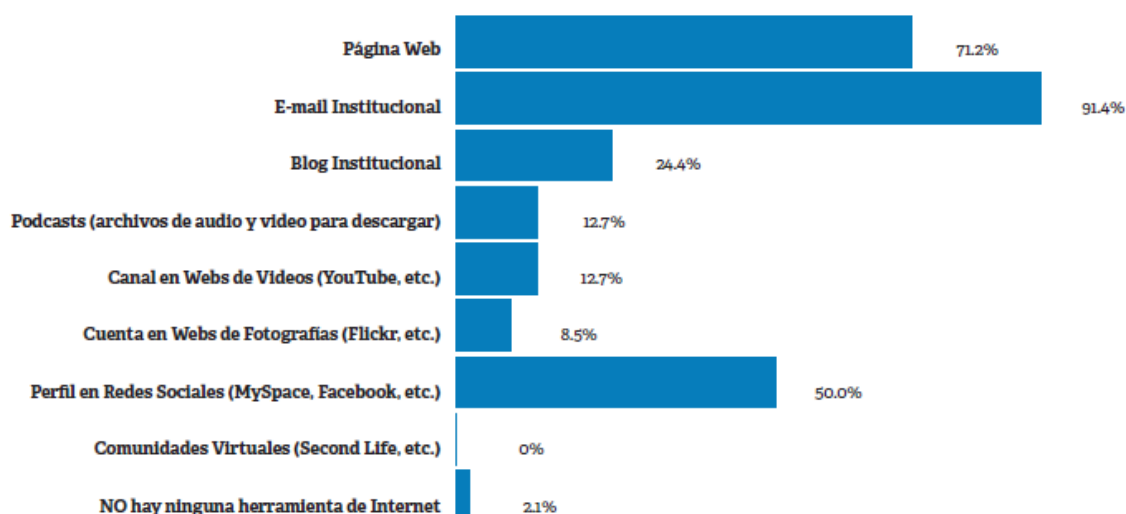
"El visitante está inmerso en la tecnología a todas horas en su esfera privada, y por tanto, me parece una mala estrategia que cuando entre en un museo, en un centro cultural o en una biblioteca, esas plataformas de conocimiento brillen por su ausencia. Hay que ir integrando sistemas complementarios, que luego el usuario decidirá si utiliza o no, pero creo que los museos deberíamos ofrecer el máximo posible de

opciones para ampliar la información, para extender el conocimiento, para estimular la observación, para activar la reflexión crítica".

En pocas palabras, el museo debe estar, donde sus visitantes reales, potenciales y no visitantes se encuentren. El siguiente gráfico puede ilustrar la presencia de las distintas herramientas y plataformas utilizadas por los museos en el período 2011-2012.

Tabla N° 8 Utilización de herramientas y plataformas digitales de los museos

INTERNET



Fuente: Abugauch, E. & Capriotti, P., 2012: 27

Este gráfico muestra el protagonismo de la página web así como del email institucional y asimismo evidencia el creciente avance de las redes sociales. Respecto a esta tendencia, en un artículo titulado la especialista Cristina Martinez Salazar (2012) habla acerca de las múltiples posibilidades que ofrecen las redes sociales para comprender y saber más sobre sus públicos, evaluar las percepciones de los mismos y funcionar como un puente de comunicación entre ambos. Actualmente, la mayoría de los museos posee cuentas en estas redes y en otras plataformas digitales participativas.

Con respecto a la presencia de los museos en estas redes sociales, Conxa Roda advierte el peligro de actuar exclusivamente como emisores y perder la riqueza de la verdadera conversación que estas redes justamente sociales ofrecen. Para entablar verdaderos intercambios, la responsabilidad del manejo de estas plataformas, señala la experta española, no puede depender del trabajo de una única persona. Se trata más bien de una tarea compartida y con un alto impacto en todas las áreas de la organización.

La especialista de México, Cristina Martinez Salazar coincide con Roda en la necesidad de un trabajo serio y colaborativo. Agrega que en sus investigaciones, se ha encontrado con museos que descuidan su presencia en las redes sociales, poseen cuentas abandonas, perfiles múltiples y comentarios de los usuarios sin respuestas.

En cuanto a las oportunidades que las tics ofrecen, cabe preguntarse qué sucede con el público virtual. Al ser un fenómeno tan reciente, aún no hay consenso pero vale la pena estar al corriente de las diversas posturas. Martinez Salazar (2012:51) propone elaborar estrategias que motiven a los seguidores a pasar de una participación virtual a una visita real y una presencia en los eventos, exposiciones y demás actividades. En contrapartida, Roda considera que una gran porción del público virtual nunca visitará las instalaciones del museo pero no deja de ser un usuario activo que puede disfrutar de las colecciones digitalizadas. La experta española es optimista frente a las posibilidades de multiplicación de los visitantes virtuales que el museo puede ganar de construir una plataforma valiosa en términos educativos y estéticos. Sugiere asimismo, que el mundo virtual y el mundo real no deben enfrentarse sino al contrario complementarse. Esta complementariedad está en estrecha relación con la misión del museo. En sus palabras:

“Todo esto para cumplir con la misión de los museos que yo defino como conectores entre el contenido, las colecciones y el conocimiento con el público en el centro. El museo debe estar enfocado en el visitante y para ir creando nuevos públicos para el día de mañana.”
(Roda, 2014 Anexo N°9)

En síntesis, los museos, deben estar presente ahí donde los usuarios se encuentran. Es por eso que los responsables de comunicación y el personal en general, debe estar activo para salir a buscar a los visitantes y establecer vínculos. La visita real y la visita virtual no necesariamente son opuestas sino complementarias. Las posibilidades que ofrece la esfera virtual a la hora de extender la base de audiencia son prometedoras.

6.11. Evaluación y control

Para finalizar el capítulo correspondiente al marco teórico de este trabajo y como parte de la gestión de una institución, se mencionan a continuación unas breves cuestiones en torno a la evaluación y el control en sentido general aplicada a museos y en particular en lo que refiere a la aplicación de estrategias y herramientas de marketing.

En su libro *Manual de gestión de museo* Dexter Lord & Lordy (2010: 19-24) proponen distintos criterios de evaluación de la gestión del museo. Entre ellos, se encuentra aquel que busca evaluar si la gestión está alineada con la misión de la institución y logra inspirar al personal, voluntarios, amigos y visitantes. En el caso de notarse contradicciones o incongruencias, deberá revisarse la misión. Otro de los criterios sugeridos por estos autores es el del liderazgo a la hora de conducir el museo hacia el logro de las metas propuestas y realizar un seguimiento del presupuesto y de los recursos asignados a la consecución de las mismas. Estas funciones se evalúan en términos de efectividad y de eficiencia en cuanto a los objetivos alcanzados.

A su vez, como cualquier organización, los museos deben estar atentos al desempeño de su personal. (Dexter Lord & Lordy, 2010: 55)

A continuación se presentan distintas herramientas de control para analizar el grado de satisfacción de los visitantes de instituciones museísticas.

6.11.1 Herramientas de control y análisis del grado de satisfacción de los visitantes

Citando nuevamente a los expertos en marketing Kotler & Kotler (2001:388) es necesario tener en cuenta tres niveles de control del rendimiento. Estos son: control periódico para evaluar la práctica ya sea diariamente, semanalmente o mensualmente, control a medio

plazo como puede ser una vez al año y control estratégico con una periodicidad de tres a cinco años.

En cualquiera de estos niveles, las herramientas de control pueden ser agrupadas en dos grupos. En el primer grupo encontramos las herramientas de tipo cuantitativo que ayudan a evaluar los resultados de un plan ejecutado, como puede ser el plan de marketing. En este grupo, las herramientas comúnmente utilizadas son el análisis de ventas e ingresos, el análisis de los gastos y el análisis de los ratios. La aplicación de estas herramientas arroja información importante para evaluar si los objetivos han sido alcanzados y en qué medida, es decir, la eficacia y eficiencia.

El segundo grupo de herramientas son aquellas cualitativas que complementan la información obtenida a través de las cuantitativas. Entre ellas el control de satisfacción del visitante es una herramienta fundamental a tener en cuenta para las instituciones museísticas. (Kolter & Kotler, 2001: 389)

Según Kolter & Kotler (2001: 391) la satisfacción de los clientes puede controlarse de diferentes formas como el buzón de quejas y sugerencias, reuniones de miembros y observadores misteriosos en otras instituciones afines.

Cabe destacar que la aplicación de estas herramientas de control requiere de personal del museo disponible y capacitado para llevar adelante estas tareas. Sin embargo, la mayoría de los museos poseen plantillas reducidas y en muchos casos un mismo profesional lleva adelante múltiples y distintas tareas lo cual obliga a muchas instituciones a dejar de lado este tipo de acciones.

Asimismo, es necesario que los museos reflexionen acerca de la oferta que proporcionan. Los profesionales de museos podrían preguntarse si están ofreciendo actividades educativas de calidad, experiencias de aprendizaje dirigidas para múltiples y diversos grupos, si los visitantes pueden disfrutar de instalaciones que favorezcan el contacto interpersonal, si las exposiciones temporarias son atractivas, entre otras preguntas. (Kolter & Kotler, 2001: 222)

El experto español Ojeda Sánchez considera que la tarea de reunir información en torno al grado de satisfacción del visitante es clave para evaluar los servicios ofrecidos y

mejorarlos. Este profesional de los museos define a la satisfacción del visitante como la brecha entre la experiencia vivida en el museo y las expectativas previas de la persona. En sus palabras y una vez identificadas las áreas a mejorar es necesario realizar un plan de mejora para implementar los cambios. (Ojeda Sánchez, 2008: 70-71). Cabe destacar que estas tareas de evaluación no son posibles sin la realización de estudios de público. Hemos abordado esa cuestión con mayor detenimiento en la sección (6.6) de Desarrollo de audiencia.

En el próximo apartado estudiaremos la utilidad de la auditoria de marketing.

6.11.3 Evaluación de marketing y auditoria de marketing

Ahora bien, una vez que las cuestiones generales referidas a evaluación y control han sido abordadas, nos ocuparemos de aquellas específicas respecto al marketing.

Según Thomas Bonoma (en Keller, K., & Kotler, P., 2006: 715) hay cuatro conocimientos involucrados a la hora de ejecutar los programas de marketing:

“1. *Capacidad de diagnóstico*—Cuando los programas de marketing no satisfacen las expectativas, ¿es por la estrategia o por la ejecución? Si se trata de la ejecución, ¿cuál fue el problema?

2. *Identificación del nivel empresarial*—Los problemas de ejecución pueden tener lugar en tres niveles diferentes: la función de marketing, el programa de marketing y el nivel de política de marketing.

3. *Capacidad de ejecución*—Para ejecutar programas con éxito, los mercadólogos necesitan habilidades adicionales: *capacidad de asignación* para presupuestar los recursos, *capacidad de organización* para desarrollar una organización eficaz, y *capacidad de interacción* para motivar a los demás a la acción.

4. *Capacidad de evaluación*—Los mercadólogos deben ser capaces de controlar y evaluar las actividades de marketing.”

Según Colbert & Cuadrado (2003: 263)

“El control de marketing consiste en el seguimiento y evaluación de los objetivos para ver en qué grado se han conseguido a partir de criterios cualitativos y cuantitativos. Un proceso

que debería contemplarse de manera cíclica. Más allá de los resultados proporcionados por las cifras de ventas y la cuota de mercado, el responsable de marketing normalmente controla los resultados de cada una de las variables del programa de marketing. El gestor puede también desear revistar total y sistemáticamente todas las operaciones de marketing- en otras palabras, proceder con un marketing audit-.”

En síntesis, la auditoria de marketing es una herramienta clave para el crecimiento de las organizaciones y los museos no quedan exentos de ella si buscan orientarse al visitante y proveer servicios de calidad.

7. Metodología utilizada

7.1. Abordaje general

La presente tesis es de carácter exploratoria. Exploratoria debido a que, hasta la fecha, no hemos podido encontrar un trabajo de investigación que analice la aplicación de estrategias y herramientas de marketing con especial foco en el desarrollo de audiencia en el ámbito de los museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Asimismo, se determinó un abordaje del fenómeno de carácter cualitativo. Esta Metodología se basa en evitar la cuantificación partiendo del supuesto que la información no puede ser reducida a números. La investigación cualitativa busca registrar el discurso propio del sujeto u objetivo investigado a través de técnicas como la observación o la entrevista no estructurada (Koval, 2011: 90).

Según la especialista en Metodología Ruth Sautus (2005: 32) “La investigación cualitativa, cuyos modelos son el método etnográfico y el análisis de textos, se apoya sobre: la idea de la unidad de la realidad de ahí que sea holística y en la fidelidad a la perspectiva de los actores involucrados en esa realidad”.

En el caso de este trabajo, tal como lo hemos mencionado previamente, el fenómeno a estudiar es: La aplicación de herramientas y estrategias de marketing en los museos de arte para el desarrollo de la audiencia museística en los museos de arte de CABA.

7.2. Formulación del Problema y de la pregunta de investigación

Se ha formulado la siguiente pregunta de investigación: **¿La aplicación de herramientas y estrategias de marketing favorece al desarrollo de la audiencia museística de los museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2008-actualidad?**

Para lograr dar respuesta a esta pregunta de investigación se elaboró el Marco Teórico que enuncia y desarrolla a través de la bibliografía las variables a estudiar. Para observar el comportamiento de estas variables es preciso “encontrar un nexo con el plano observacional. Este nexo se denomina definición operacional, la que está formulada en términos de los procedimientos que permiten captar sus expresiones o manifestaciones externas.” (Ib. Supra: 34)

Explicaremos esta operación con mayor detalle en la sección Categorías de análisis (xx) y particularmente en la tabla de categorías que mostraremos más adelante.

7.2.1 Objetivos generales y específicos

Analizar la aplicación de herramientas y estrategias de marketing así como su impacto en el desarrollo de audiencia de los museos de arte emplazados en la CABA en el período 2008-actualidad.

Objetivos específicos de la investigación

Asimismo, en esta investigación trabajamos con cinco objetivos específicos que se detallan a continuación:

1. Identificar la implementación de herramientas y estrategias de marketing y la existencia de un plan de marketing que las sistematice teniendo en cuenta la realidad institucional en cuanto a su misión, objetivos y metas.
2. Comparar entre las instituciones trabajadas la gestión de las cuatro variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción y su impacto en el desarrollo de audiencia.
3. Describir la gestión de la imagen y la comunicación institucional así como también las relaciones públicas para analizar su implicancia en el desarrollo de audiencia.
4. Identificar en aspectos referidos a las dinámicas internas de comunicación, trabajo en conjunto y objetivos en común de las áreas de comunicación/prensa y

curaduría/museológica con el fin de analizar tensiones entre las mismas si las hubiera.

5. Explicar las fuentes de financiamiento de los museos elegidos con especial foco en el rol de la Asociación de Amigos de los museos a la hora generar ingresos a la institución.

7.3. Descripción de la investigación

7.3.1 Justificación y relevancia

En la actualidad, la oferta de bienes y servicios educativos y de entretenimiento se diversifica a un ritmo vertiginoso. Como consecuencia de este fenómeno, la competencia por los públicos y posibles consumidores de estas ofertas se ha multiplicado visiblemente. En este escenario, las organizaciones culturales tales como los museos se ven en la necesidad de realizar esfuerzos para captar, mantener y construir una base sólida de público. Con el término público no nos referimos solamente a los visitantes sino a toda la comunidad que interviene en la institución: patrocinadores, miembros de la Asociación de Amigos, fundaciones y organizaciones afines, medios de comunicación, entre otros actores involucrados.

El marketing, emerge entonces como una herramienta que, con una amplia tradición de éxito en el ámbito comercial, ha ido evolucionando en diversas direcciones. Una de ellas, el marketing cultural que ya mencionamos, se convirtió en un aliado necesario para emprender la difícil tarea de desarrollo de audiencia.

No obstante, los museos de arte a nivel local aún guardan estructuras tradicionales, organigramas reducidos por la falta de presupuesto y profesionales que no cuentan en muchos casos con la formación continua necesaria para hacer frente a los crecientes desafíos.

Por todo lo dicho, es posible afirmar que un estudio profundo de la realidad de la aplicación de estrategias y herramientas de marketing en los museos de arte podría revestir utilidad. El mismo permitiría hacer un diagnóstico de las organizaciones culturales de este tipo,

analizar sus necesidades, sus dificultades así como destacar las prácticas exitosas en torno a la mejora de la gestión museística en general y al desarrollo de audiencia en particular.

Esta investigación busca proporcionar material tanto teórico como práctico de interés para los profesionales de los museos, los estudiosos de la gestión cultural y los entes gubernamentales ocupados en la difusión cultural.

Actualmente, se asiste a una multiplicación de la oferta académica para la formación de profesionales en el ámbito de la administración de organizaciones culturales. Sin embargo, este auge necesita estar acompañado de la producción de investigaciones y materiales teórico-prácticos donde se genere conocimiento específico del área y se mencione la realidad local para evitar reproducir modelos de otros países que no siempre se adaptan a las necesidades y tradiciones de nuestro país y de la CABA particularmente.

Esperamos entonces, que la elaboración de este trabajo, contribuya a la construcción de esos conocimientos y que motive, a su vez, nuevas investigaciones que profundicen y continúen el trabajo hacia nuevas direcciones de la gestión cultural.

7.3.2. Límites de la investigación

En el apartado anterior, nos referimos a la relevancia y utilidad de la investigación. También se mencionó la posibilidad de profundizar y continuar el trabajo, lo cual implica que la misma no abarca ni agota la complejidad de los fenómenos abordados. Es por eso que ahora, nos referimos a las limitaciones.

En primer lugar, encontramos las limitaciones referidas al recorte temporal y geográfico. En este caso, se eligió trabajar con el período 2008- actualidad con el fin de obtener una visión lo más actual posible de la aplicación del marketing en los museos de arte. Sin embargo, un estudio con un recorte temporal más extendido podría arrojar más luz acerca de la evolución a largo plazo en estas materias. A nivel geográfico, se eligió trabajar exclusivamente con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires debido a su gran concentración de museos y a su importancia como referente de ciudades de Latinoamérica. No obstante, quedaría pendiente reproducir esta investigación al interior del país y así obtener un panorama de la diversidad en las prácticas de los museos de las distintas provincias.

Por otro lado, se optó por trabajar con museos de arte exclusivamente pero también queda pendiente estudiar lo que sucede en otros museos como museos de ciencia, de historia, de personajes políticos, entre otros.

En cuanto a la metodología empleada, se utilizó un abordaje cualitativo a través de las entrevistas en profundidad donde se buscó indagar en las opiniones y experiencias de los responsables de museos. El análisis realizado fue análisis de contenido y el mismo se hizo de forma manual, ya que la muestra lo permitía, es decir, sin recurrir a software especializado en la materia, utilizado para procesar mayores flujos de información. Por otro lado, sería interesante contrastar esta investigación cualitativa con otra de tipo cuantitativa donde se exprese a nivel numérico el crecimiento de la audiencia, su participación en las distintas actividades, su grado de satisfacción, entre otros factores de interés.

7.3.3. Viabilidad de la investigación

En cuanto a la viabilidad de la investigación, encontramos poca bibliografía que abarque la realidad museística local lo cual dificulta la tarea y obliga a aplicar los conceptos de profesionales europeos y norteamericanos al contexto local. En referencia a la información disponible, se destaca las plataformas construidas recientemente tanto a nivel nacional como a nivel de la CABA que ofrecen los listados completos de los museos emplazados en la Argentina y en la CABA facilitando el acceso a la información.

Se destaca también la tarea de la Dirección Nacional de Patrimonio y Museos que gestiona la implementación y desarrollo de iniciativas a través de áreas especializadas:

- Comunicación e Interpretación del Patrimonio
- Servicio Nacional de Inventarios de Patrimonio (SENIP)
- Rescate de Bienes Culturales
- Patrimonio Cultural Inmaterial
- Lucha contra el Tráfico Ilícito de Bienes Culturales
- Patrimonio Edificio.

Sin embargo, esta información sirve de marco pero no aporta datos concretos para la temática del marketing cultural y el desarrollo de audiencia. Por eso, se recurrió a entrevistar a los propios profesionales de museos para buscar información precisa de la praxis museística.

7.3.4 Calendario de trabajo

Tabla N° 9 Cronograma de tareas

Período	Tarea
Marzo- junio de 2014	• Formulacion del problema y pregunta de investigación • Hipotesis preliminar • Relevamiento bibliográfico • Construcción del Marco Teórico
	• Sesiones de trabajo por Skype con director C. Antoine: 21/3/14, 01/5/14 y 12/6/14
Julio de 2014	• Elaboración de Metodología • Preparación del cuestionario entrevista en profundidad
	• Reunión de trabajo en Buenos Aires director C. Antoine y co-tutora F. White el 02/7/14
Agosto-octubre 2014	• Contacto con instituciones • Realización de entrevistas: ✓ Entrevista MNAD 13/08/14 ✓ Entrevista MIFB 20/08/14 ✓ Entrevista MALBA 23/09/14 ✓ Entrevista MAMBA 01/10/14 ✓ Entrevista MNBA 06/10/2014
Octubre- diciembre	• Desgrabación de entrevistas

	• Revisión del Marco teórico
	• Sesiones de trabajo con Co-tutora F. White: 3/10/14 y 31/10/14 • Sesiones de trabajo por Skype con Director C. Antoine 11/10/14, 17/11/14, 26/11/14 y 9/12/14
Enero 2015	• Pasantía en Chile trabajo con el Director C. Antoine (18/01/15 al 26/01/15) • Redacción del análisis
Febrero- Marzo 2015	• Profundización del análisis • Conclusiones • Bibliografía y anexos
	• Entrevista a Co-tutora F. White 27/02/15 • Sesiones Skype con Director C. Antoine 20/02/15, 18/03/15 y 24/03/15

7.4. Los museos de arte en Argentina y en Buenos Aires

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires existe la llamada “Red de Museos Porteños” compuesta por más de 130 instituciones públicas y privadas con asiento en la ciudad. Esta red fue creada en el año 2001 por la Dirección General de Museos con el objetivo de potenciar las actividades del área, a través del trabajo en conjunto de las áreas de educación, técnica museológica, difusión y legislación específica.

En total existen 31 Museos de Arte. Se destaca también que se suma a la Red en el año 2013 el MACBA- Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires y la Colección de Arte Amalia Lacroze de Fortabat.

7.4.1 Universo y Muestra

Tal como se detalló en el apartado anterior, existe en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires más de 30 Museos de Arte. A continuación se presenta un listado completo de los museos de arte que configuran esta Red

1. Museo Nacional de Bellas Artes
2. Museo de Arte Moderno de Buenos Aires
3. Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco
4. Taller Museo Gyula Kosice
5. Museo Nacional de Arte Decorativo
6. Museo Nacional de Arte Oriental
7. MALBA – Colección Costantini
8. Museo Libero Badii
9. Museo Xul Solar
10. Museo de Arte Popular José Hernández
11. Museo Nacional de Grabado
12. Escuela Museo General Urquiza
13. Museo de Arte Español Enrique Larreta
14. Museo Fotográfico Simik
15. Museo de la Caricatura Severo Vaccaro
16. Museo Itinerante de Arte Contemporáneo del Mercosur
17. Museo de Humor Gráfico Diógenes Taborda
18. Museo de Fotografía Fernando Paillet
19. Museo Argentino del Títere
20. Museo de Esculturas Luis Perlotti
21. Museo de Calcos y Escultura Comparada Ernesto de la Cárcova
22. Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori
23. Museo de Bellas Artes de La Boca Benito Quinquela Martín
24. Museo Casa de Yrurtia
25. Museo Metropolitano
26. Museo de Bellas Artes al Aire Libre "Caminito"

27. Museo del Cine Pablo Ducrós Hicken
28. Museo Nacional del Teatro e Instituto Nacional de Estudios del Teatro
29. Museo Casa del Teatro
30. Maguncia. Museo del Papel, Grabado y Estampa
31. Palais de Glace - Palacio Nacional de las Artes
32. Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires
33. Colección de Arte Amalia Fortabat

Como lo hemos mencionado, el presente trabajo de Tesis se centra en aquellos museos de artes visuales emplazados en dicha ciudad y en funcionamiento en el período 2008-2013.

Se realizó una primera muestra basada en el criterio del Director de esta Tesis, el Dr. Cristian Antoine Faúndez. Esta muestra de conveniencia, tuvo como premisa construir una base de museos que abarcara todos los modelos de dependencia: museos de arte nacionales, museos de arte dependientes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y museos de arte de gestión privada.

Se obtuvo una muestra preliminar compuesta por trece instituciones que se mencionan a continuación y están acompañadas de una breve descripción de cada museo:

1. Museo de Arte Popular José Hernández
2. Museo de Arte Español Enrique Larreta
3. Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco
4. Museo de Arte Moderno de Buenos Aires
5. Museo de Esculturas Luis Perlotti
6. Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori
7. Museo de Bellas Artes de Artistas Argentinos Quinquela Martín
8. Museo Nacional de Bellas Artes
9. Museo Nacional de Arte Decorativo

10. Muntref Sede Artes visuales (Universidad Tres de Febrero)⁸
11. MALBA- Fundación Constantini. Museo de Arte Latinoamericano
12. Fundación Proa
13. Colección de Arte Amalia Lacroze de Fortabat

En la sección Anexo 1 se presenta una breve descripción de cada uno de estos museos.

7.5. Juicio de pares

Tal como se describió en la sección anterior, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se caracteriza por una amplia oferta de Museos en general y de Arte en particular. Una vez determinado el universo de trabajo se recurrió a una técnica llamada Juicio de pares para confeccionar la muestra. El juicio de pares se acepta como el método más equitativo y eficiente para evaluar la tarea de un investigador. Está basado en la opinión de sus congéneres y se utiliza con el fin de decidir acciones (...))⁹

En el caso del presente trabajo, se ha utilizado este método con el objetivo de construir una muestra basada en el criterio de profesionales expertos en el campo cultural.

Se ha consultado a tres profesionales en los meses de mayo y junio de 2014. Los profesionales son:

- Dra. María Laura Mendoza
- Lic. Ignacio Giorgio
- Mg. Gabriela Karasik

⁸ Este museo se encuentra en Caseros pero se incluyó excepcionalmente por ser el único museo de arte universitario- dependiente de la Universidad Nacional Tres de Febrero.

⁹ Fuente: Revista de Divulgación Científica y Tecnológica de la Asociación de Ciencia Hoy
<http://www.juventudtecnica.cu/juventud%20t/hipertextos/juicio%20de%20pares.html> Consultada el 6 de Julio de 2014.

Dra. Laura Mendoza

Laura Mendoza es Doctora en Estudios de Ocio. Desde enero de 2009 hasta la actualidad se desempeña Coordinadora Departamento de Públicos en Centro Cultural Borges, Buenos Aires. Desde el 2011 dicta clases de Turismo Sustentable en Fundación Ortega y Gasset. Su formación académica se desarrollo en: Universidad de Deusto, Universidad Nacional de Cuyo y Universidad del Museo Social Argentino. Su experiencia en gestión de museos es amplia: investigación, producción de exposiciones, gestión eficiente de la información, atención especializada a los medios, proyectos y presentaciones para convocatorias de organismos internacionales y por último, estrategias de desarrollo de nuevas tecnologías.

Mg. Gabriela Karasik

Gabriela Karasik es Licenciada en Artes de la Universidad de Buenos Aires con una maestría en Administración Artística en la New York University (EEUU). Becaria de la OEA y Fundación Antorchas. Posee experiencia en el manejo y asesoramiento de organizaciones culturales, planificación y gestión de proyectos artísticos. Profesora universitaria de Gestión de Fundaciones y Asociaciones de Arte. Actualmente se desempeña como Asesora en Gestión a Organizaciones Culturales, es Profesora Titular en Universidad del Salvador y Fundadora en Kado Consultores. Anteriormente ha trabajado como Coordinadora en Universidad de San Andrés, Directora Ejecutiva en Feria de Anticuarios y Company Manager en Boston Early Music Festival & Exhibition

-Lic. Ignacio Giorgio

Ignacio Giorgio es Licenciado en Sociología de la Universidad de Buenos Aires y actualmente trabaja en el Centro Cultural Borges, Buenos Aires.

El procedimiento se basó en entrevistas individuales con los tres profesionales previamente descriptos. En las tres ocasiones, se le presentó a cada experto un formulario con el

universo (ver sección 7.2) en forma de listado de instituciones. Se les propuso la tarea de ordenar del 1 al 7 en orden decreciente en función de su prioridad para ser incluidos en la muestra final. A continuación se presenta un cuadro que resume los resultados del Juicio de pares indicando cuantos “votos” recibió cada institución.

7.5.1 Procedimiento y resultados del Juicio de Pares

Tabla N° 10 Resultados del Juicio de Pares

INSTITUCIÓN	Cantidad de menciones (suma de las opiniones de los 3 expertos)
Museo de Arte Popular José Hernández	1
Museo de Arte Español Enrique Larreta	1
Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco	2
Museo de Arte Moderno de Buenos Aires	3
Museo de Esculturas Luis Perloti	-
Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori	1
Museo de Bellas Artes de Artistas Argentinos Quinquela Martín	1
Museo Nacional de Bellas Artes	3
Museo Nacional de Arte Decorativo	3
Muntref Sede Artes visuales (Universidad Tres de Febrero)	1
MALBA- Fundación Constantini. Museo de Arte Latinoamericano	3
Fundación Proa	3
Colección de Arte Amalia Lacroze de Fortabat	-

De acuerdo a las opiniones de los expertos resumidas en la tabla anterior la muestra final se conformó por cinco museos elegidos de forma unánime y un museo citado por dos de los tres expertos. De lo antes expuesto, surge la siguiente nómina de museos que conforman la muestra final de la presente tesis.

1. El Museo Nacional de Bellas Artes
2. El Museo Nacional de Arte Decorativo
3. El Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco
4. El Museo de Arte Moderno de Buenos Aires
5. La Fundación PROA¹⁰
6. MALBA- Fundación Constantini

7.6. Entrevistas

Como hemos visto en el punto anterior, a través de la técnica Juicio de Pares fue posible conformar la muestra. En esta sección se examinará la metodología de Entrevista.

En el presente trabajo de Tesis se trabajó con las entrevistas abiertas, llamadas también entrevistas en profundidad. Tal como lo explica el Dr. en Ciencias Políticas y Sociología Manuel Montañés Serrano (2012), si bien no se trata de una entrevista estructurada existe un cuestionario definido y divisible en bloques temáticos que se buscan indagar.

El modelo contextual de Guber (1990) propone al investigador trabajar en tres planos de acción: la elaboración, la ejecución y la interpretación de la entrevista.

Las decisiones del diseño, se basan en la información (qué comunicará el entrevistado), en la clase de entrevistador (a quién comunicará el entrevistado); y en el contexto de la entrevista (bajo qué condiciones).

¹⁰ Finalmente se decidió que la Fundación PROA no forme parte de las instituciones estudiadas debido a que no se trata de un Museo propiamente dicho.

En la ejecución de la entrevista “(...) el proceso comunicativo entrevistador-entrevistado presenta un ciclo de actividad repetida. En principio, el entrevistador motiva al entrevistado, mediante la formulación de una pregunta; éste interpreta lo que se le pide y responde con una información que le parece relevante, incorporando la filtración de su capacidad y voluntad para transmitirla. Por último, el entrevistador califica la información, evalúa la motivación y decide en función de ambas evaluaciones lanzar otra pregunta, animando al entrevistado a que continúe.” (Guerrero, M.: 2001)

Según Robles, B. (2011) en la fase de interpretación se estudia en detalle cada entrevista y se codifica la información obtenida en categorías de análisis definidas de acuerdo al Marco Teórico (Ver capítulo 6).

7.6.1 Ejes temáticos de la entrevista

Cuestionario dirigido a responsables de Comunicación, prensa (o áreas afines)

Luego de haber explicado la elección de esta metodología nos detendremos en el diseño de los cuestionarios propiamente dichos. El cuestionario completo se encuentra en la sección Anexo.

El cuestionario principal tiene como destinatarios los responsables de marketing que en la mayoría de los museos, al no existir dicho puesto son los responsables de comunicación y prensa o relaciones institucionales quienes lo llevan a cabo. Las preguntas se redactaron a la luz del Marco Teórico ya enunciado.

Con un total de 20 preguntas, las mismas apuntan indagar acerca de la aplicación del marketing en cada institución haciendo énfasis en el desarrollo de la audiencia. Con el fin de agruparlas temáticamente se han construido bloques temáticos. A continuación se detallara cada bloque.

El primer bloque temático integrado por las primeras tres preguntas indaga sobre la realidad institucional, haciendo hincapié en la misión, la visión y las metas del museo así como

también las instancias de evaluación que se implementan para verificar el cumplimiento de sus objetivos, la coherencia con la misión y la viabilidad de su visión.

El segundo bloque temático contiene una única pregunta acerca del Plan de Marketing. En esta instancia lo que se intenta observar es si el museo posee un plan sistemático donde agrupe sus estrategias y acciones de marketing. En el caso de no poseerlo, la ausencia no significa que otras acciones de marketing no se implementen.

El tercer bloque temático agrupa cuatro preguntas que apuntan al mismo elemento: el público. En primera instancia se intenta averiguar cómo percibe el museo a su público, luego se busca obtener información en torno a las estrategias de desarrollo de audiencia y por último se pregunta acerca de la realización de estudios de público y de la conformación de la base de datos de los visitantes del museo.

El siguiente bloque temático se ocupa de indagar acerca de las dinámicas internas del museo con especial énfasis en el vínculo entre el área que lleva adelante acciones de marketing, generalmente el área de comunicación, y el área de curaduría. Aquí interesa observar el trabajo conjunto, la frecuencia de las reuniones y también se busca detectar tensiones si las hubiera.

El sexto bloque temático se extiende desde la pregunta once hasta la diecisiete inclusive. Estas siete preguntas se concentran en los cuatro elementos del tradicionalmente llamado Marketing Mix¹¹: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Estas preguntas incluyen el proceso de renovación de la oferta de los servicios del museo, los canales de distribución de esta oferta, el manejo de la tienda si la hubiera, el precio de la entrada, las relaciones públicas, con la prensa y las alianzas estratégicas con otras instituciones y las piezas de comunicación.

¹¹ El concepto marketing mix o mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o “Cuatro P’s”: Producto, Precio, Plaza, Promoción por McCarthy en 1960. En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de Marketing: “Proceso de planificación y ejecución del concepto Precio, Promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización”.

El siguiente bloque temático se concentra en las estrategias de fidelización de público y el rol de la Asociación de Amigos del museo.

Finalmente, la última pregunta se ocupa de indagar sobre las fuentes de financiamiento de la institución.

7.6.2. Categorías de análisis

En la siguiente tabla, se puede observar las categorías de análisis, las subcategorías y las descripciones correspondientes a cada una de ellas.

Tabla N° 11 Categorías de análisis

CATEGORÍAS	Subcategorías	Descripción
ENTREVISTADO		Cargo ocupado, antigüedad en el mismo, formación académica, experiencias laborales previas en el campo.
MUSEO	Misión	Declaración de funcionamiento actual y relevamiento de evolución, cambios y discusiones alrededor de la misma.
	Objetivos/Metas	Identificación de los propósitos de la institución y de cambios en los mismos si los hubiera.
MARKETING	Planificación de marketing	Existencia de un plan sistemático que abarque las distintas acciones de marketing, su revisión y evaluación.
	Evaluación	Distintas instancias que se llevan a cabo para controlar la gestión: al interior de las áreas del museo, de proyectos, de grado de satisfacción de visitantes.
	Diseño y renovación de la oferta	Cómo se renueva/ diseña la programación (exposiciones, actividades complementarias, ciclos, conferencias, eventos). Relevamiento de la participación del público en este proceso.
	Políticas de precio	Descripción de las políticas de precio, principalmente precio de la entrada. Relevamiento de precios diferenciales

		por segmentos/ temporadas/ horarios y días.
	Distribución de la oferta	Con qué canales de distribución cuenta el museo. Posee otros espacios de exhibición de su colección/ programación.
PÚBLICOS	Desarrollo de Audiencia	Breve caracterización de los visitantes (relevamiento de estudios de público si los hubiera). Acciones concretas para incentivar la participación de los visitantes (frecuentes, potenciales y no-visitantes).
	Segmentación	Identificación de los subgrupos que componen el total de la audiencia la institución (por género, edad, zona geográfica, intereses)
COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	Comunicación y promoción	Identificar canales utilizados (prensa y redes sociales). Relevar las piezas de comunicación utilizadas dentro (folletos, catálogos, etc) y fuera del museo (newsletters, mails, etc).
	Imagen institucional	Relevamiento de los componentes diferenciales de la institución y sus modificaciones a lo largo del tiempo si las hubiera.
	Comunicación interna	Caracterizar los vínculos del personal del museo, principalmente entre las áreas de curaduría y marketing (comunicación/prensa/relaciones públicas). Relevar trabajo en conjunto, tensiones y conflictos de objetivos si los hubiera.
	Relaciones públicas	Describir las relaciones del museo con otras instituciones afines o de otros sectores (gubernamentales, corporativos, educativos, etc). Relevar alianzas y actividades conjuntas (coproducciones de muestras, giras de exposiciones, programas sociales)
FINANCIAMIENTO	Fuentes de financiamiento	Descripción del origen de los ingresos y presupuestos del museo. Identificación de acciones (patrocinio, mecenazgo, actividades de la Asociación de Amigos) para captar dinero para la institución.

8. Análisis

En este apartado nos ocupamos del análisis de la información obtenida. Tal como lo hemos explicado en la sección Metodología en el punto (6), la información se ha recabado mediante la técnica de entrevistas abiertas realizadas entre los meses agosto y noviembre de 2014 en la CABA a los responsables de cinco museos. Dichos museos son los integrantes de la muestra final. Recordemos que esta muestra fue preseleccionada por el Dr. Cristian Antoine Faundez y luego definida a través de la técnica Juicio de Pares por otros tres expertos del campo.

A continuación, presentamos el listado de las subcategorías de análisis de manera simplificada. Los mismos ya habían sido incluidos junto las categorías y las descripciones de cada una en la tabla de la sección Metodología punto (6.5.2.)

1. Misión
2. Metas y objetivos
3. Plan de marketing
4. Desarrollo de audiencia
5. Segmentación
6. Herramientas de imagen del museo
7. Comunicación y promoción
8. RRPP
9. Políticas de precio
10. Comunicación interna
11. Diseño de la oferta
12. Distribución de la oferta
13. Evaluación
14. Fuentes de financiamiento
15. Categoría emergente

Cabe destacar que las categorías forman parte de una totalidad y las mismas se han dividido para lograr un análisis preciso y detallado. Sin embargo, los límites entre unas y otras son difusos y en reiteradas ocasiones pueden observarse reiteraciones y superposiciones.

8.1. Misión

Tal como lo hemos desarrollado en el apartado de Aspectos institucionales (6.4) la misión de la organización es el corazón en torno al cual se articula y desempeña la institución. Ya que una organización debe trabajar por ser un ente dinámico y alineado a los cambios en el entorno, los autores mencionados en esta investigación insisten sobre la importancia de la revisión periódica de la misma para relevar nuevas demandas del contexto externo e interno del museo. Al ser la misión un elemento clave, en ocasiones su elaboración y modificación puede provocar tensiones con algunos actores involucrados como patrocinadores, organismos estatales, plantilla del propio museo, entre otros.

Según expertos como Kotler & Kotler (2001: 57), existen lineamientos generales como hemos visto en la sección respectiva para la declaración de la misión de los museos, como la tarea de coleccionar, investigar científicamente e interpretar los objetos. Así como trabajar en su exhibición y difusión educativa para atraer y comprometer a los públicos. Sin embargo, es importante no perder de vista destacar los rasgos singulares que hacen al carácter distintivo de cada organización. Asimismo, vale la pena recordar lo expuesto en el apartado Marketing de museos (5.2) que explica el pasaje que actualmente estarían viviendo los museos de una orientación al producto hacia una orientación al consumidor donde se busca atraer y comprometer a los públicos en un sentido amplio. Este cambio también influye a la hora de revisar y modificar la misión institucional.

Acerca de estas cuestiones, hemos podido constatar en la serie de entrevistas realizadas que nuestros entrevistados plantean temáticas coincidentes con lo propuesto por la doctrina mencionada. Por lo tanto, podemos afirmar que el estado del arte en estos aspectos está alineado con la realidad institucional de los museos de arte de la CABA, Argentina, al menos en la muestra a la que se tuvo acceso.

A continuación, entraremos con mayor detalle en estas ideas a la luz de lo dicho por los entrevistados.

En cuanto a la revisión de la misión y particularmente acerca del pasaje de la orientación al producto hacia la orientación al consumidor/audiencia, la responsable del área de Extensión Cultural del MNAD, Élide Masson afirmó lo siguiente: *“(...) hace casi 30 años la misión en los museos en general se basaba en conservación, la preservación, el mantener en buen estado la colección para un futuro... pero no se ponía tanto el acento en la cuestión de la comunicación. La comunicación con el público no era algo que estuviera tan presente. Hasta ahora tenemos nuestros problemas al respecto.”* Esta afirmación concuerda con la importancia de revisar la misión institucional para adecuarla a los cambios y nuevas exigencias del entorno. A su vez, la entrevistada dejó entrever ciertas tensiones en torno al énfasis en la comunicación de los últimos tiempos.

En esta misma línea, la coordinadora del área de comunicación del MALBA, Guadalupe Requena sostuvo: *“Hoy después de 13 años yo creo que sí, que sería interesante replantear [la misión]. El MALBA tiene un campo de acción muchísimo más grande, el foco también está puesto en las instituciones y mucho más sobre los visitantes que sobre las colecciones... hasta ahora no se replanteó la misión.”*

En este caso, comprobamos que si bien la misión de este museo de gestión privada no ha sido modificada desde su inauguración en 2001, la entrevistada reconoce la necesidad de hacerlo para lograr que la declaración de la misión refleje el cambio paradigmático que se ha dado en las últimas décadas a nivel general e internacional en los museos. Este cambio corresponde al incremento de la apertura a los públicos, el aumento de las ofertas dirigidas a los distintos segmentos y la intensificación del vínculo entre el museo y otras instituciones, tanto con organizaciones afines como de otros ámbitos. Al mismo tiempo, se evidencia el mismo énfasis en el contacto con los visitantes que se mencionaba anteriormente.

Los cinco responsables de museos entrevistados coincidieron en priorizar la tarea de desarrollo de audiencias. Cada una de estas instituciones lo plantea desde la realidad que atraviesa actualmente el museo:

En el caso del MNBA, El jefe de Comunicación y Prensa Martin Reydo afirmó que:

“Hay un énfasis de la gestión de la [nueva] directora Marcela Carrillo, el slogan de su gestión es un museo de puertas abiertas que me parece que lo que quiere decir es: intentar que venga público que no se suele acercar al museo.”

En este caso, la misión que involucra la tarea de desarrollo de audiencias no se concentra en aumentar indiscriminadamente el número de visitantes sino de incrementar y diversificar el público de manera de alcanzar segmentos desatendidos y poco representados.¹²

El MIFB se encuentra en una situación similar. Su responsable de Prensa y Comunicación Ignacio Holder declaró que: *“El foco de la misión está ahora en incrementar la diversidad de público. Sin descuidar el público tradicional que puede llegar a venir por una cuestión de temática, sino ampliarlo con por ejemplo el ciclo de fotografía que empezó hace 10 años y trae a un público nuevo y distinto al de toda la vida del museo.”*

Aquí se trata nuevamente de diversificar la audiencia pero se pone especial atención en evitar perder el apoyo de aquellos visitantes frecuentes que siguen con fidelidad la programación del museo.

El MNAD como lo hemos dicho anteriormente, según el profesional entrevistado, se preocupa por estrechar lazos con el público a través de intensificar la comunicación. Por otro lado, en lo que respecta al rasgo distintivo que debe tener la misión de una institución, se hace hincapié en la importancia de preservar la casa donde se ubica el museo. Esta misión se vincula con la noción de *Casa Museo* cuya preocupación no solo se ocupa de conservar la colección sino también la misma casa tal como lo era originalmente.

En el caso del MAMBA, la institución se encuentra en un momento transitorio por el cambio de dirección. En términos de la coordinadora de Comunicación, Ailin Staicos:

¹² Esta tarea se relaciona con el concepto de democratización del acceso a la cultura. Vale la pena destacar que se trata de un concepto de gran riqueza que abre una nueva línea de investigación en el ámbito de la sociología de la cultura. Sin embargo, para evitar desviarnos del foco de nuestro trabajo, dejaremos esta cuestión para otra oportunidad.

“Antes de llegar a la [nueva misión] estamos en los pasos previos que son el análisis de mapa de públicos y de identidad anterior para saber bien a dónde queremos ir. Estamos trabajando en eso. La tenemos, o sea hay una [misión] existente pero estamos trabajando para modificarla.”

En síntesis, en lo que respecta a la misión en los museos de arte de la CABA que conformaron la muestra analizada se constata una preocupación por brindarse al público y llegar a aquellos grupos más vulnerables a nivel socioeconómico. También se observa movimiento al interior de las instituciones y reformulaciones de la misión tal como se enuncio a nivel teórico. En el plano de la praxis, estas modificaciones son producidas generalmente por cambios en la plantilla y sobre todo cuando asume una nueva dirección del museo. Este fenómeno puede resultar muy positivo para actualizar y adaptar al museo hacia nuevas exigencias del entorno pero también puede traer peligros de interrumpir líneas de trabajo que funcionaban correctamente.

Ya hemos analizado lo que ocurre en cuanto a la misión de cada museo, en el próximo punto del análisis se profundiza el estudio de la realidad institucional haciendo foco en los objetivos y metas de cada institución museística.

8.2 Objetivos y metas

En este momento, nos dedicamos a analizar la categoría de objetivos y metas.

Como lo hemos desarrollado en el apartado (6.4.4.) del capítulo marco teórico, mientras la misión de una institución refleja la dirección general de la organización y el por qué de su existencia, los objetivos le proporcionan los pasos a seguir teniendo en cuenta la dimensión temporal y los recursos disponibles. Recordemos que el museo es una organización compleja que se debe a numerosas responsabilidades, tareas y demandas de los distintos grupos sociales. Es por eso que la organización museística necesita ordenar los objetivos según su prioridad y elegirlos según el periodo en el que se encuentra la institución para evitar caer en objetivos contradictorios entre sí.

Una vez establecidos los objetivos prioritarios, los mismos deben traducirse a metas. Estas últimas son la versión operativa y medible de los objetivos que le permite al museo

evaluar su funcionamiento a la luz de los criterios de eficacia y eficiencia. (Kotler & Kotler, 2001: 121)

A la hora de plantear objetivos y metas observamos una gran variedad que depende de la situación específica de cada museo entrevistado. Sin embargo, encontramos algunas coincidencias. Entre ellas, el objetivo de la ampliación de audiencia enunciada por los responsables del MNAD y del MIFB que también estaba planteado en la Misión institucional.

El MNAD, según Élide Masson, tiene dos objetivos prioritarios. En sus palabras:

“Uno de las metas, objetivos, proyectos principales es la recuperación de la casa, las decoraciones internas y los exteriores de cuando vivía la familia. (...)Por otro lado la ampliación del espectro de nuestro público, en diversos orígenes y diversos géneros. Por ejemplo nuestro público habitual es un rango de señoras entre los 40 y los 60/70 años. Buscamos llegar a la escuela, desde los últimos años de la primaria, por supuesto toda la secundaria y nos ocupamos mucho de los estudiantes de terciario y universitarios. (...) También en cuanto al origen de las personas porque hasta hace algunos años el público era casi exclusivamente local y ahora lo hemos ampliado muchísimo. Entre otras cosas somos Gay friendly.”

Según la entrevistada del MNAD, el objetivo prioritario gira en torno al cuidado de la Casa debido a la particularidad de dicho museo que, además de albergar una gran colección de Arte Decorativo, se encuentra en el Palacio Errázuriz y posee el status de una Casa Museo. Cabe destacar que el MNAD se propone atraer a sectores de público objetivo específicos como los estudiantes, los turistas y la comunidad Gay. Esto tiene que ver con un intento de modificar el perfil de los visitantes frecuentes que suelen ser de género femenino y a partir de los 40 años de edad.

El MIFB vuelve a reiterar el objetivo de *“Diversificar el público sin descuidar el público tradicional que puede llegar a venir por una cuestión de temática”*.

La reiteración de la misión al indagar en los objetivos y metas puede darnos la pista de una falta de dirección más precisa para llevar a cabo la misión. En la declaración de la misión, se trata de esbozar el carácter central de la institución, mientras que en los objetivos y metas, como lo hemos visto en la literatura revisada, es necesario plantear cuestiones en base a los recursos disponibles y que sean medibles para evaluar su implementación.

Por otro lado, tanto el MALBA como el MAMBA se encuentran, según los entrevistados, en un momento de transición generado por cambios de gestión donde se están replanteando los objetivos y metas. El profesional del MNBA también afirmó que se están experimentando cambios de orientación provocados por la nueva dirección del museo. A continuación, detallaremos cada caso.

En la opinión profesional de la responsable de Comunicación Guadalupe Requena:

“Hoy MALBA no tiene una planificación estratégica por ahí como la planteas de objetivos y metas. Estamos en un proceso de transición porque acaba de ingresar un nuevo director artístico y se va desarrollar mucho de esa planificación a mediano y largo plazo pero parte de esos objetivos están enunciados en la pagina web¹³(...)”

En el MAMBA, según la responsable de Comunicación Staicos *“Las [metas son las] que están enunciadas en la web, si hablás con Victoria [Northoorn, la directora], ella tiene unos objetivos más amplios. Yo te puedo decir más los del área de comunicación, estamos en este momento tratando de conocer lo que tenemos, auditorías para saber cuáles son los públicos a los que estamos llegando, cuál es nuestro alcance máximo, dentro de esos públicos cuáles son los motivos por los que vienen al museo, con qué mensaje se van del museo.”*

¹³ En la página web www.MALBA.org.ar figuran los siguientes objetivos: “Sus objetivos principales son educar al público y despertar su interés por los creadores latinoamericanos; contribuir al conocimiento de las producciones culturales de América latina fomentando el reconocimiento de la diversidad cultural y artística de esta región; y compartir la responsabilidad de este esfuerzo con la comunidad nacional e internacional promoviendo el intercambio artístico entre instituciones nacionales, regionales e internacionales, y apoyando programas innovadores centrados en las artes visuales y en la cultura latinoamericana.” Recuperado el 18 de enero de 2015

En la página web se enuncia la misión con algunos objetivos establecidos e información acerca del Plan de Manejo.¹⁴ La reapertura de este museo en 2010 y especialmente el cambio de dirección a mediados de 2013 demuestra esfuerzos de profesionalización del funcionamiento museístico y de ahí el estudio exhaustivo de la realidad institucional previo para poder identificar aquellos objetivos y metas prioritarias.

La situación del MNBA también está influenciada por un cambio en la dirección del museo. El Jefe de Prensa y Comunicación sostiene:

“De la gestión anterior no sabría decirte, Era un sesgo distinto. Ahí [con la nueva directora] hubo una inversión de recursos y sobre todo de trabajo y logística que va acompañado a lo que te decía antes de la preocupación por difundir el patrimonio de manera más horizontal y federal. Hay dos maneras de federalizar: mudar el museo o ponerlo online con fotos en alta definición, buenas fichas, etc.”

En este caso, se evidencia nuevamente la importancia de la plantilla de la institución y sobre todo de los cargos directivos.

Según el Jefe de Prensa, el MNBA se preocupa por concretar la misión de convertirse en un museo de “puertas abiertas” donde los objetivos se plasman en llegar a públicos que por motivos socioeconómicos principalmente no acceden a través de programas específicos donde por ejemplo se emplean transportes gratuitos y se planifican actividades especialmente pensadas en función de las necesidades de grupos socialmente vulnerables. Otro de los grandes objetivos de este museo es la federalización. A pesar de estar emplazado en la CABA, se trata de un museo de dependencia Nacional, lo cual explica la

¹⁴ En la página web del MAMBA se encuentra la siguiente información acerca del Plan de Manejo: “Con este objetivo, la arquitecta Florencia Nessi, en estrecha colaboración con Victoria Tolomei y Raphaele Monnier estructuraron el Plan de Manejo del Museo de Arte Moderno. Explica Florencia Nessi: “La idea general es posicionar la imagen institucional tanto local como internacional del museo. Lo que hace el plan es dar un marco desde donde poder organizar su gestión, marcando ejes, objetivos y acciones para cumplir con la Misión y Visión. Este documento posiciona al Museo en un escenario posible desde donde pueda sostener técnicamente su planificación, para trascender las sucesivas gestiones”.

http://www.museodeartemoderno.buenosaires.gob.ar/mam_historia.htm Recuperado el 20 de enero de 2015

importancia de asegurar que el resto de las provincias argentinas puedan acceder a la colección y disfrutar de las actividades y exhibiciones realizadas. La federalización, según el responsable de Prensa y Comunicación, no necesita obligatoriamente mudar geográficamente al museo. Esta puede llevarse a cabo utilizando las oportunidades brindadas por las Tics para poner al servicio de la población y difundir el patrimonio de la institución. Estas posibilidades fueron abordadas en el punto Distribución electrónica correspondiente a la sección 5.7.4 del Marco Teórico.

En resumen, a partir de las entrevistas realizadas se puede afirmar la existencia de un esfuerzo hacia el desarrollo de audiencias como objetivo prioritario. Asimismo, se observó que algunas instituciones atraviesan un momento de transición y elaboración de objetivos como el MAMBA y el MALBA, tras el ingreso de un nuevo director artístico.

8. 3. Plan de marketing

Tal como lo mencionamos en el punto (6.1.2) el plan de estratégico se diferencia del plan de marketing. Mientras que el primero aborda la misión y objetivos generales de la institución, los planes de marketing describen detalladamente cada programa o unidad desde la visión de los mercados y los usuarios. El documento formal, puede representar un instrumento útil para la gestión museística ya que permite articular de manera clara el diagnóstico institucional, los mercados a alcanzar, los recursos disponibles y por supuesto, los objetivos y estrategias de marketing. También puede ser útil para que los profesionales se enfoquen en los cambios del mercado y nuevas oportunidades. En el plan de marketing se prevé asimismo el calendario, las tareas, las responsabilidades de cada profesional involucrado y los mecanismos de evaluación del plan. (Kotler & Kotler, 2001: 373)

En cuanto a la implementación del plan de marketing y la organización dentro del museo, existen diferentes posturas frente a la necesidad de crear un área o puesto específico de marketing. Por otro lado, es preciso tener en cuenta las resistencias externas e internas. (Kotler & Kotler, 2001: 370)

A continuación, se detalla la situación de cada uno de los cinco museos integrantes de la muestra.

En el caso del MNAD, la entrevistada afirmó que no trabajan con un plan de marketing y que tampoco cuentan con un área específica dedicada a eso. Sin embargo, se llevan a cabo tareas como programas específicos para desarrollar audiencia con segmentos objetivo como el turista, acciones de comunicación y distribución digital. Por otro lado, la profesional comentó acerca del programa Ronda Cultural.¹⁵ En palabras de Élide Masson:

“No tenemos un área en la cual se genere [un plan de marketing]...vamos trabajando sobre propuestas que nos planteamos por ejemplo el proyecto de los turistas que te comentaba. El tema de la página web, la comunicación...y participamos por suerte de un programa [Ronda Cultural] que vienen por suerte ahora del Ministerio de Cultura que tiene como propósito llegar a gente que no es habitué de los museos con circuitos en los cuales ponen a disposición combis que hacen todo un recorrido”

El responsable del MIFB no contestó acerca de la existencia o no de un plan de marketing. El entrevistado comentó que la dirección de la institución trabaja en la búsqueda de sponsors para realizar exposiciones temporarias, sobre todo para las muestras de fotografía de origen extranjero. Asimismo, el profesional mencionó las relaciones institucionales con embajadas y el trabajo del área de marketing cultural. El profesional que se ocupa de esta área se manifestó incapaz de brindar información acerca del accionar de la misma por motivos que se desconocen. Por otro lado, el entrevistado de Prensa y Comunicación habló de la Asociación de Amigos y las tareas que asumen de captación de donaciones para realizar actividades en el museo. Ignacio Holder lo comentó de la siguiente forma:

¹⁵ “Ronda Cultural es el circuito libre y gratuito de Museos y Espacios Culturales Nacionales que te lleva de viaje a descubrir el patrimonio cultural y las diversas manifestaciones artísticas, a través de una experiencia única y divertida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En cada parada todos los visitantes pueden disfrutar de la oferta de museos y espacios culturales, además de pasear por los barrios porteños a bordo de los minibuses, descubriendo la ciudad, su arquitectura y monumentos históricos. Los recorridos, de hasta 35 personas cada uno, parten desde el Centro Cultural Kirchner, ubicado en Avenida Alem y Sarmiento, y tienen lugar de martes a domingo, durante todo el año.” <http://ronda.igualdadcultural.gob.ar/que-es-ronda/> Recuperado el 15 de enero de 2015.

“Bueno la dirección [del museo] se focaliza en buscar sponsors para poder traer esas muestras...en general las de fotografía son internacionales, se trabaja mucho con embajadas, tanto para los conciertos como para las exposiciones temporarias y hay un departamento de Marketing Cultural y la Asociación de Amigos, como la cooperadora del museo que permite legalmente absorber las donaciones y que se traduzcan en acciones concretas en el museo.”

En el caso del MALBA, la entrevistada afirmó que la institución no cuenta con un plan de marketing. Al momento de la entrevista el área de marketing estaba sin un profesional a cargo. Esta persona trabajaba principalmente en tareas de búsqueda y vinculación con patrocinadores.

Por otro lado, la entrevistada habló de la relación entre el plan de marketing y el área de comunicación mencionando una reciprocidad entre ambos. Si bien no existe un plan global, se trabaja por exposición y por área.

La profesional del área de comunicación manifestó entender al plan de marketing como un instrumento para accionar sobre la imagen e identidad institucional y en el desarrollo de audiencia. El área de comunicación se encarga de estas tareas y el marketing según la entrevistada, se enfoca en la captación de fondos. En términos de Guadalupe Requena:

“En la instancia actual de transición, la persona de marketing no está, había una persona que trabajaba sobre todo en el desarrollo de fondos con las marcas. El plan de marketing en sentido amplio abarca el área de comunicación o el área de comunicación abarca al área de marketing y desde ese lugar sí se trabaja sobre todo con planes por exposiciones. No hay ahora un plan estratégico y vamos a trabajar en el 2015 para desarrollarlo. Ahora se trabajó mas en relación a cada una de las exposiciones y si hay planes estratégicos al interior de cada una de las áreas. Si hay un plan de comunicación estratégico donde articulamos con marketing pero no es que lo llevamos adelante. Ahí [el área de marketing] hay un trabajo en conjunto con el área de comunicación entendido el plan de marketing como plan estratégico para trabajar en la imagen, identidad y desarrollo de público. Ahí la parte más fuerte es la del área de comunicación. O sea que marketing le da soporte a financiamiento.”

En cuanto al MAMBA, según la entrevistada este museo no ha elaborado un plan de marketing. Nuevamente se comentó acerca de la nueva gestión, de los objetivos de la directora y del gran trabajo de renovación que se está realizando. La profesional consultada ocupa un puesto estratégico dentro de las ocho personas que componen el área de comunicación y justamente es ese el objetivo según ella, no quedarse en las cuestiones tácticas exclusivamente y poder llegar a confeccionar un documento guía para la gestión. Si bien esta institución aún no lo posee, la entrevistada destacó la importancia de tener un plan por escrito, aunque no se sabe con certeza si la misma se refería a un plan estratégico del área de comunicación, de toda la institución o de marketing como se había preguntado inicialmente. En palabras de Ailin Staicos:

“No tenemos ningún plan de marketing. La realidad es que cuando comienza esta nueva gestión, las expectativas son altísimas. El primer mes nos encontramos con 6 muestras en paralelo y la idea es sacar 1 libro [catálogo] para cada muestra y nos planteamos como equipo de comunicación en vez de sacar un libro aislado, hacer una editorial del área de comunicación. Imaginate que somos 8 en el equipo de comunicación...una locura de trabajo. Siempre los objetivos son tan altos que Comunicación hasta ahora trabajó mucho más en lo táctico que en lo estratégico. Ahora que yo entré al museo, esto está de a poquito modificándose. Estamos bajando a papel muchas cosas, mapas de público, etc. Sí sabemos a dónde vamos. Solo que no hay un plan sistemático impreso. Pero lo vamos a tener. A mí como comunicadora me parece clave tener un documento al cual recurrir cuando uno siente que la identidad se está yendo de las manos... estamos con el cambio de isotipo, de nombre, el logo con el círculo nuevo.”

El MNBA tampoco posee un plan de marketing. El entrevistado se hizo responsable por esa falta si bien no ocupa un puesto específico de marketing sino uno de prensa y comunicación. Por otro lado, el profesional comentó acerca de las relaciones institucionales y la búsqueda de sponsors. Esas tareas están encabezadas por la Asociación de Amigos. Según Martín Reydó:

“Todas las acciones recaen en mí, así que si existe o no un plan es culpa mía. Hoy por hoy no hay nada escrito ni sistemático, no hay acciones ni fase 1, 2, 3, ni se revisan periódicamente (...) Te repito, no hay y es responsabilidad mía que no haya ese plan. Lo que sí hay y no lo manejo yo es en la parte de Relaciones Institucionales y que sí nos ayuda a conseguir... y es mucho mas ad hoc, nos ayuda con los sponsors y apoyos institucionales para actividades específicas por ejemplo Faber Castel nos da crayones para algo de educación...o para relacionarnos con el Hospital Garrahan. Pero no está coordinado por esta oficina, y hay otro actor involucrado que es la Asociación de Amigos.”

En síntesis, de los cinco museos entrevistados ninguno mencionó la existencia de un plan de marketing. Dos de los museos, el MIFB y el MALBA cuentan con áreas específicas de marketing. Del MIFB no se pudo recabar información al respecto. En cuanto al MALBA, el profesional a cargo al momento de la entrevista no se encontraba pero la responsable de comunicación comentó acerca del estrecho vínculo entre el dicha área y el área de marketing en este museo aunque las tareas de marketing se enfocan, en el caso del MALBA, en la búsqueda de financiamiento. Por otro lado, los museos que no poseen departamento dedicado al marketing nombraron a la Asociación de Amigos como aquel agente encargado de llevar adelante tareas como el vínculo con sponsors. Asimismo, se destacaron acciones de comunicación y de desarrollo de audiencia que, si bien no están enmarcadas en un plan formal de marketing, están presentes en el funcionamiento del museo según los profesionales entrevistados.

Queda abierta la pregunta acerca de los motivos de la falta de un plan de marketing en las instituciones museísticas consultadas. Puede tratarse de una falta de personal calificado y dedicado especialmente a estas tareas. Aunque llama la atención incluso en los museos donde sí existe un área dedicada al marketing que no haya o no se informe de la existencia de un plan. También puede pensarse en que los museos aún no consideren necesario contar con un documento formal que articule las acciones de marketing implementadas.

Por último, nos preguntamos hasta qué punto es posible mejorar la práctica museística en cuanto a las acciones de marketing sin contar con mecanismos de planificación y de control de las mismas, sin un calendario, responsables y tareas delimitadas con precisión.

8.4. Desarrollo de audiencia

En este momento retomamos el concepto de desarrollo de audiencia abordado con mayor detalle en la sección con el mismo nombre correspondiente al punto (6.6). Se trata de las estrategias y acciones que llevan a cabo los organismos culturales con el objetivo de derribar las barreras que impiden al visitante comprometerse con actividades ofrecidas. En un primer momento resultan clave los estudios de público y la investigación, particularmente aquella de marketing. Esta última busca identificar necesidades de la audiencia a la cual queremos llegar y fortalecer los vínculos con aquella que ya concurre a la organización. Los autores mencionados entienden por desarrollo de audiencias al proceso administrativo planificado y dirigido que comprende el trabajo conjunto de casi todas las áreas de la institución en cuestión.

Con relación al desarrollo de audiencias, Walth (2006: 4) propone las siguientes siete metas. A continuación las exponemos con el objetivo de analizar su aplicación en el contexto de los museos de arte de la CABA.

- ☐ “Refinar y mejorar la comunicación con los visitantes
- ☐ Obtener una audiencia alcanzable y sustentable
- ☐ Transformar a quienes no son visitantes en visitantes, a los visitantes en visitantes reiterados
- ☐ y a los aficionados en seguidores
- ☐ Mejorar el acceso
- ☐ Ofrecer múltiples experiencias
- ☐ Comprometer a los visitantes (mental y físicamente)
- ☐ Establecer una red activa con grupos objetivo especiales.”

Asimismo, desarrollo de audiencia implica trabajar para que los distintos grupos sociales consideren al museo como un lugar relevante en donde pueden vivir experiencias significativas. Estas últimas son el elemento clave para asegurarse de que el visitante quiera volver a buscar más experiencias memorables. Actualmente, los expertos en públicos de museos afirman que aquellas instituciones que se propongan tener éxito deben planear cuidadosamente y de manera proactiva las estrategias de desarrollo de audiencia para lograr lo que se proponen.

A modo general, hemos constatado que los cinco museos entrevistados se ocupan de diversos modos de desarrollar audiencias. Nuestro análisis de esta categoría se dividirá en dos secciones. La primera se vincula con la elaboración de estudios de público para identificar necesidades. La segunda parte trata los programas de desarrollo de audiencia a luz de las metas propuestas por el experto en la temática Christian Waltl (2006:4)

8.1.4 Estudios de público

Las cinco instituciones estudiadas tienen comportamientos distintos frente a los estudios de público. A continuación, se detalla cada caso.

El MNAD a través de su responsable de Extensión Cultural Élide Masson informó que el conocimiento de los públicos se lleva a cabo mayormente gracias al contacto que establecen las guías del Área de Educación del museo. En sus palabras: *“Hemos hecho...estudios de público formales y también somos muy...digamos nuestras guías establecen mucho diálogo con el visitante y se obtiene mucha información de la charla porque lo que deja una persona en una encuesta muchas veces es un aspecto muy parcializado de sus intereses.(...) Así también si la gente que escribió en el libro deja cómo responderles se les responde.”*

Es posible observar que el museo se interesa en conocer las percepciones de los visitantes, en dar respuesta a los comentarios en el libro de quejas/opinión y entablar un vínculo más estrecho con el público.

Sin embargo, se destaca que el contacto que se mantiene a través del área educativa es por supuesto con los visitantes reales. Esto deja de lado a aquellos visitantes potenciales, a los no-visitantes y al público virtual.

En el caso del MIFB, el responsable de Prensa y Comunicación Ignacio Holder sostuvo lo siguiente acerca de los estudios de público:

“Estadísticas. Eso se hacía antes. Nosotros a nivel administrativos dependemos de la Dirección General de Museos. La Dirección General determina ciertas políticas para los museos que dependen de ella...(…) y va variando según la gestión política de la Dirección General si le dan más importancia a la estadística de público... En acción educativa trabajan más eso, llevan las estadísticas de los visitantes anuales, y saben por actividad, los que vinieron a un concierto, los que vinieron a una muestra. Esta el libro de quejas y hay encuestas y via mail y redes sociales y uno le responde las consultas.”

La situación del MIFB pone de manifiesto la dependencia del museo de gestión pública, dependiente de la CABA en este caso, a la hora de estudiar a los públicos. El profesional explicó que el interés varía según la gestión lo cual podemos entender como que no hay una continuidad en los estudios de público ni un análisis sistemático de la información relevada.

Por otro lado, al igual que el MNAD se reitera la incidencia del área educativa a la hora de contactarse con el público. No obstante, aparentemente se trata de informaciones más de tipo cuantitativas (cantidad de participantes por actividad/ visita/ muestra) y no de un estudio de tipo cualitativo.

Por último, el responsable dejó entrever el rol que toman las Redes Sociales a la hora de interactuar con el público, conocer sus percepciones en tiempo real y de manera espontánea por parte de los visitantes.

El MALBA posee información cuantitativa de su público pero según su responsable de Comunicación, están interesados en ampliar el conocimiento de los visitantes a través de estudios más profundos. En palabras de la entrevistada:

“Hoy por hoy hay muy poco de análisis de público cualitativo o sea básicamente es cuantitativo en relación a cantidad de público que recibe el museo y el trabajo que hacemos en las redes sociales y en la web del museo en donde es fácil esa medición en tiempo real sobre todo lo que sucede. La idea del nuevo director [artístico] es trabajar en algunos estudios de público para poder profundizar cuáles son las características del público. Sí tenemos algunos valores en relación a que hay un público que va cambiando 60% a 40% local o turista o a veces 70% a 30%. En relación a las edades, no hay un trabajo de campo atrás que lo afirme. (...) Hasta la fecha no se hacen estudios de público pero queremos empezar a hacer al menos con un cuestionario breve a la hora de que la gente saque la entrada de saber de qué país nos visita, edad, áreas de interés. (...) El MALBA es uno de los museos más visitados de la Argentina pero tenemos información prácticamente de cantidad de público. Empezar a trabajar profundizando este análisis nos va a dar muchas herramientas para la programación.”

Nuevamente se menciona la utilidad de las Redes Sociales y el sitio web para relevar información de los visitantes. Asimismo, la entrevistada manifiesta interés en hacer un estudio más detallado y utilizar los datos obtenidos para, dentro de lo posible, adaptar y planificar la programación del museo en cuanto a las demandas y gustos del público. Aquí entonces podemos inferir que el concepto de visitante que se busca manejar es un visitante activo que participe e influya en la concepción de la oferta museística.

El MAMBA, como lo hemos mencionado anteriormente se trata de una institución en un momento de transición que comenzó con la reapertura del museo en el año 2010 y en el cambio de dirección de mediados del 2013. La responsable de Comunicación Ailin Staicos afirmó lo siguiente en cuanto a los estudios de público dentro del museo:

“Estamos estudiando al público, recién empezando a hacerlo. Las herramientas que tenemos son entre los educadores de sala y las chicas de recepción cuestionarios, encuestas autoadministradas. Nosotros tenemos una audiencia escolar muy grande, todo lo que es universitarios, estamos analizando el público que tenemos hoy y también analizando

a qué público queremos llegar. Hoy por hoy hay un público joven pero queremos que crezca mucho más. Estamos trabajando en el mapa de público (...).”

Según esta información en el MAMBA se está trabajando a nivel estructural y previo a la toma de decisiones estratégicas y justamente para poder tomarlas se recurre al estudio de público y a la confección de un mapa de público. No se ha mencionado estudios de tipo cualitativo.

El MNBA ha estado trabajando recientemente en estudiar al público. En términos del Jefe de Comunicación y Prensa, Martin Reydo:

“Nosotros hasta marzo de este año y 2/3 de abril hicimos encuestas sistemáticas del museo cuantitativas y administradas por terceros adentro del museo con personal del museo, no gastamos ni un centavo y uno de mis esfuerzos grandes son las encuestas de Bellos Jueves. Mi idea es intentar tener sin plata, con gente que ya está en el museo y trabaja en el museo y que les preocupa qué visitantes vienen, por qué vienen, cuál es el perfil, qué le parecen los servicios, de qué se quejan, qué les gusta...tenerlo sistematizado. El museo no es que no tenía nada sino que era algo más impresionista... también tenés un libro de visitas que es un termómetro y en realidad te marca las intensidades, (...)”

Aquí aparece una cuestión interesante: los recursos. El MNBA se preocupa por llevar adelante estudios de público y ha encontrado un modo de realizarlo sin necesidad de comprometer recursos que deben ser destinados a otras tareas y sin necesidad de posponer su elaboración por falta de fondos.

En resumen, la información obtenida gracias a las entrevistas nos dio un panorama del grado de conocimiento que tienen los museos acerca de sus públicos. En líneas generales, se trata de información cuantitativa y obtenida en muchos casos a través de los educadores. Estos últimos son un nexo importante entre la institución y la audiencia y pueden resultar útiles a la hora de identificar necesidades, intereses y demandas. Sería pertinente preguntarse de qué manera es posible conocer las preferencias de los visitantes potenciales, los no-visitantes y el público virtual. Por otro lado, las Redes Sociales y la pagina web

funciona como un termómetro que de ser analizado cuidadosamente puede proveer información útil.

Por último, el tema de los recursos para llevar a cabo los estudios de público fue mencionado por uno de los entrevistados. El responsable de Prensa del MNBA explicó como en su institución se pudo utilizar los recursos ya existentes. Esta puede resultar una práctica que inspire a otras instituciones que alegan falta de financiamiento para tareas de investigación. Sin embargo, esto exige que la plantilla del museo esté lo suficientemente calificada como para llevar adelante estos estudios y también implica que los profesionales dispongan del tiempo necesario para dedicarlo a esta tarea. Muchas veces ocurre que un mismo profesional debe realizar múltiples funciones lo cual no le permite asumir nuevas responsabilidades.

8.4.2. Programas de desarrollo de audiencia y sus metas

A continuación, tomamos las siete metas propuestas por el experto en Desarrollo de Audiencias Waltl (2006:4) y analizamos su correspondencia con la práctica de los museos integrantes de la muestra.

En el caso del MNAD, cabe destacar el programa para público turista elaborado por este museo pionero en dicha práctica. En los dichos de Élide Masson:

“Nosotros fuimos el primer museo en tener un programa directamente relacionado con el turista para atraer al turista en una época donde el cambio nos desfavorecía tanto que no venía nadie...pero nos fuimos preparando, entonces cuando vino la gran masa turística teníamos todo hecho y empezamos a recibir a una gran cantidad de turistas. (...) Entre otras cosas somos Gay friendly. Nos hemos ocupado en hacer llegar a los lugares de alojamiento gay nuestra papelería, nuestra propuesta y nuestro folleto de información al turista es de un color rosa magenta que por un lado es muy atractivo visualmente y por el otro lado se relaciona con el mundo gay. Porque detectamos que sobre todo en los veranos tenemos una cantidad de visitantes que vienen en pareja y son gays que es realmente significativa entonces buscamos que se sientan cómodos.” Asimismo, el museo celebró su participación en el programa de Ronda Cultural.

Estos programas y acciones pueden corresponderse con la meta de: “Establecer una red activa con grupos objetivos especiales” en este caso, el turista y la comunidad Gay. Asimismo, vemos un esfuerzo de comunicación al distribuir los folletos por los hoteles de la zona donde se busca renovar el flujo de turistas y asegurar su continuidad.

El MIFB se encuentra en una situación similar al MNAD ya que trabajan con programas especiales para turistas. Otra de las acciones de Desarrollo de audiencia realizadas es el ciclo de fotografía latinoamericana a través del cual se pudo captar a un público más joven atraído por esta propuesta. En palabras de Ignacio Holder:

“Se comenzó con un ciclo de fotografía de los grandes maestros latinoamericanos o maestros de la fotografía que han documentado América. Después se amplió y hubo el caso de una muestra muy importante en el año 2006 de Robert Frank (...). Y fue muy importante porque en 3 meses de muestra vinieron 36000 personas que es muchísimo. Y vino público diverso también porque Robert Frank había hecho una tapa de la Rolling Stones en 1972 entonces vino mucha gente del ambiente del rock que no es habitué del museo. (...) Hay un departamento dentro del organigrama del museo que es de Turismo Cultural y organizan jornadas en todo lo referente al turismo y a la cultura con distintas temáticas, turismo y gastronomía, turismo religioso... este departamento trabaja todo lo específico a este público por ejemplo hay un programa de visitas guiadas a los edificios del entorno del museo que se llama “Aires de arte”, con los hoteles de la zona.

Estos programas pueden corresponderse nuevamente con la meta de “Establecer una red activa con grupos objetivos especiales”. El segmento objetivo es también el público turista. Por otro lado, el ciclo de fotografía puede encuadrarse dentro de la meta “Transformar a quienes no son visitantes en visitantes (...)” Los no-visitantes serían en este caso los jóvenes que parecen no sentirse atraídos por la colección del museo: arte hispanoamericano. Sin embargo, cabe preguntarse si este segmento se convierte en un visitante frecuente y disfruta de otras actividades o si solo concurre para eventos específicos.

En el caso del MALBA, se observa la presencia de la marca MALBA como sinónimo de calidad. A su vez, se observa una voluntad de extender la distribución por fuera de la sede del museo. En palabras de Guadalupe Requena:

“Todo el mundo sabe que cuando viene al MALBA va a encontrar cosas muy diversas pero siempre con un Standard de calidad y que tiene que ver con esto de generar una experiencia rica, entretenida, movilizadora. Creo que generar experiencias es la mejor manera de hacer que el público vuelva. En términos de ampliación de audiencia, MALBA Federal permite el acceso a mucha gente que no puede viajar a Buenos Aires y de esta forma tiene acceso al acervo del museo.”

En esta institución podemos observar dos de las metas de Waihl (2006:4). La primera tiene que ver con “ofrecer múltiples experiencias” con el objetivo de comprometer a los visitantes e incentivarlos para volver a visitar el museo. En segundo lugar, vemos el interés por “mejorar el acceso” a través del programa MALBA Federal donde parte de la colección del museo viaja por el interior del país para acercar y facilitar el acceso al patrimonio de la institución a la gente que no vive en la capital.

El MAMBA transita un momento de transición en donde se puso el foco recientemente en incentivar la presencia de público joven. Según Ailin Staicos:

“Hoy por hoy hay un público joven pero queremos que crezca mucho más. Te doy un ejemplo, hace poco se cumplió un año de esta gestión (...) entonces hicimos una actividad que era un continuado de todas las muestras que teníamos en ese momento y un evento hasta las 12 de la noche con Campari [bebida aperitivo], músicos en vivo y bueno la realidad es que resultó super bien”

Nuevamente aparece la meta de “Establecer una red activa con grupos objetivos especiales” en este caso con el segmento joven (no especializado).

El MNBA, en cuanto a desarrollo de audiencia, este museo ha estado trabajando principalmente en dos programas. A continuación, Martín Reydo los describió:

“Nosotros en la gestión de la directora, a pedido de ella y con ideas de ella hubo 2 grandes proyectos. Uno que se llamaba “Acercarte” que ahora entró en un impass. El museo recibe un montón de colegios de todos lados pero los que suelen venir al museo son colegios del perfil del museo. Entonces lo que armamos es un programa donde el museo los va a buscar [a los colegios de barrios vulnerables]. (...) Por ejemplo la villa de Retiro son tan vecinos como los demás y no vienen nunca y no lo sienten como propio entonces eso es un esfuerzo grande también del área de Educación para ajustar la visita porque no pueden ser iguales, se los trae, se les da una vianda y una visita guiada. La idea era que coman la vianda en el patio y ofrecerles un servicio distinto. Segundo tema y de perfil socioeconómico y etario totalmente diferente es “Bellos jueves” que empezó en abril de 2014 y lo que hacemos es el último jueves de cada mes se invita a un curador del museo que convoca a jóvenes para que intervenga la colección del museo y un curador musical para también invita músicos para que toquen acústico dentro de la sala y dj en la terraza. Esto apunta a un público joven (...) y tuvimos buena repercusión del lado de los sponsors. Los sponsors apoyan mucho más para este tipo de programa que para otros.”

Estos programas apuntan a diversas metas de las mencionadas por Wlatl (2006:4). Por un lado, el proyecto *Acercarte* apunta a “Mejorar el acceso” de aquellos grupos en situaciones vulnerables socio económicamente con el desarrollo de propuestas diseñadas específicamente de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo, el uso de micros para facilitar el transporte, las viandas incluidas y los guiones adaptados según sus intereses por el área de educación.

El otro programa *Bellos Jueves* puede responder a dos metas simultáneamente: “Ofrecer múltiples experiencias” y “Establecer una red activa con grupos objetivo especiales.”. En estos espacios, el museo se muestra dinámico al permitir la intervención de músicos y artistas contemporáneos en las propias salas. También ofrece una experiencia social e interpersonal ya que favorece la interacción en un ambiente descontracturado como lo es la terraza. Asimismo, se trata de una propuesta que busca captar la atención de un segmento particular: jóvenes entre 30 y 35 años aproximadamente que gustan del circuito artístico. Otro aspecto interesante es la participación de los sponsors en *Bellos Jueves* lo cual

nuevamente nos remite al asunto de los recursos. En este caso, se recurrió a financiamiento privado en forma de sponsoreo.

A continuación se presenta un resumen donde se visualizan las principales actividades para el desarrollo de audiencia llevadas a cabo por parte de cada museo entrevistado.

Tabla N° 12 Programas de desarrollo de audiencia de los museos entrevistados

INSTITUCIÓN 2008-2014	PROGRAMAS Y ACCIONES DE DESARROLLO DE AUDIENCIA
MNAD	▪ Visitas guiadas para distintos grupos (escolares, turistas, público general) ▪ Talleres. Ejemplo: “Pequeñas diseñadoras” para niñas. ▪ Cursos ▪ Programa de desarrollo de público turista (trabajo en conjunto con hoteles y guías turísticas) ▪ Programa “Ronda Cultural” (del Ministerio de Cultura de Nación)
MIFB	▪ Visitas guiadas para distintos grupos(escolares, turistas, público general) ▪ Talleres ▪ Cursos ▪ Conciertos ▪ Subasta anual (funciona como escuela de coleccionismo también)
MALBA	▪ Visitas guiadas para distintos grupos(escolares, turistas, público general, personas con capacidades especiales) ▪ Talleres ▪ Cursos ▪ Conferencias ▪ Ciclo de cine ▪ Programa “MALBA Federal” (distribuye parte del patrimonio del museo por las provincias argentinas)
MAMBA	▪ Visitas guiadas para distintos grupos(escolares, turistas, público general) ▪ Talleres ▪ Cursos. Ejemplo: Arte dramático ▪ Conferencias: ciclo de “Bocetos del inconsciente” y “Secretos compartidos” ▪ Ciclo de cine
MNBA	▪ Visitas guiadas para distintos grupos(escolares, turistas, público general) ▪ Talleres ▪ Cursos. Ejemplo: Historia del Arte ▪ Conferencias ▪ Programa Bellos Jueves (segmento joven) ▪ Programa Acercarte (segmento escolar de barrios y poblaciones vulnerables)

Fuente: elaboración propia, 2015.

En síntesis, los museos que integraron nuestra muestra se muestran activos a la hora de aplicar programas de desarrollo de público. La mayor coincidencia en cuanto a las metas de estos programas fue la de “Establecer una red activa con grupos objetivo especiales.” Los grupos objetivo reiterados fueron los turistas y los jóvenes. Asimismo, se reiteró la meta de “Mejorar el acceso” lo cual afirma la vocación social del museo y la búsqueda de democratizar el acceso a la cultura como un derecho ciudadano. Otras de las acciones de desarrollo de audiencias apuntan a fidelizar a los visitantes y brindarles experiencias de calidad para asegurar su regreso y compromiso con la institución.

8.5. Segmentación

Según los expertos Kotler & Kotler (2001: 179) los principios de segmentación de mercado son de utilidad a la hora de conocer, atraer y seleccionar los grupos de público objetivo. Cada segmento constituye un grupo que comparte características y se diferencia de otro segmento. Existen diferentes tipos de segmentación. A continuación, resumiremos lo que ya hemos nombrado en el punto (6.6.3.). Las instituciones generalmente utilizan la segmentación geográfica y la combinan muchas veces con la segmentación demográfica. Otros tipos son la segmentación de comportamiento y la psicográfica.

Tras haber definido los segmentos, el museo debe realizar una selección de ‘públicos objetivo’ buscando un equilibrio entre la misión social que lo impulsa a servir a todos los públicos y los recursos reales para satisfacer a esta audiencia amplia junto con la particularidad del museo en cuestión. Por ejemplo, si se tratara de un museo de niños, los esfuerzos se concentrarían en los niños y sus familias.

En las entrevistas realizadas, no se ha detectado la aplicación de estrategias de segmentación. Los responsables han respondido acerca de la organización de la base de datos. Si bien esta herramienta es necesaria para la identificación de los segmentos del público, se trata de una herramienta y no de una estrategia. Cabe preguntarse de qué manera eligen los museos a sus público objetivo. En el apartado anterior, muchas instituciones

afirmaron que sus esfuerzos se concentran en segmentos específicos como el turista y los jóvenes pero no se sabe de qué manera los han elegido.

En el caso del MNAD, según Élide Masson en la institución se manejan una base de datos dividida según género y edad. Asimismo manejan otros segmentos como el turista y dirigen programas específicos para este grupo. En sus palabras:

“La base de datos está construida por sexo y por edad. (...) Diferentes grupos y segmentos a los que nosotros nos hemos dirigido específicamente en un programa de comunicación porque para que los turistas vengan nosotros hicimos una cantidad de acciones para lograr que se enteren que existíamos.”

En el MIFB le dan una gran importancia a la herramienta del mailing y las divisiones se realizan en base a las preferencias en la programación del museo. En palabras de Ignacio Holder:

“Hace años [se trabaja con] el mailing general y se discriminaba un poco según los intereses por actividad, los que vienen a los conciertos, los que gustan de las muestras, los gallery. Siempre se manda un newsletter y también se sube a las redes sociales. Pero el caso del mailing está discriminada desde prensa por ejemplo las embajadas, la gente que viene a los conciertos, los que quieren recibir todo...para no abrumar.”

El MALBA también se maneja el mailing por las áreas de interés. En términos de Guadalupe Requena:

“En relación al mailing, esta segmentada por áreas de interés, la gente se suscribe pero también hay una gran cantidad de gente en la base de datos que el museo tenía donde estaban todos los campos. No se los divide por edad ni zona geográfica, o sea, esta esa información pero no se los divide por eso sino por si le interesa literatura, o cine, etc y además del Newsletter semanal se le envía esa información aparte.”

El MAMBA se rige por una segmentación de sectores, donde se divide por los grupos y las áreas. Ailin Staicos lo explicó de la siguiente forma:

“Nosotros tenemos una base de datos que está sectorizada, segmentada no por edad sino por descripción del grupo societal. Lo que es prensa, subcriptores, instituciones por otro lado, lo de educación con los colegios por otro lado. Estamos también trabajando en una nueva base de datos pero por ahora nos manejamos con lo que tenemos que es eso: los mails de prensa, los de educación, los institucionales. Fundraising nos brinda sus contactos.”

Este museo que se encuentra en un momento de reorganización institucional es el único de la muestra que planea trabajar en mejorar la base de datos. Asimismo, en este museo se trabaja por áreas como la educativa y la de recaudación de fondos (*Fundraising*). Al integrar esta última se advierte una visión más global de los segmentos donde no solo se trata de los visitantes y los medios de comunicación sino también de las instituciones y personas que pueden financiar proyectos del museo.

En el caso del MNBA, su responsable afirmó que la información acerca de los contactos es escasa y desactualizada. En palabras de Martín Reydo:

“El museo tiene una base de datos que la tiene desde hace mucho, es bastante vieja, (...) Es un mailing list que debe tener como 5000 contactos, con un perfil muy tradicional del museo. Se sabe poco de esa base de datos”

En síntesis, la información relevada a través de las entrevistas con los museos de la muestra nos indicó que los museos no estarían realizando un trabajo sistemático de segmentación del mercado y se manejan con la herramienta de base de datos aunque la misma en ocasiones está desactualizada o incompleta. Muchos museos dividen a la audiencia según los intereses y las actividades en las que participan con el fin de hacerles llegar la información deseada. Cabe destacar que el MAMBA planifica construir una nueva base e integra al área de *Fundraising*. En otros museos probablemente la tarea de buscar financiamiento externo esta última esté más vinculada al trabajo que realiza la Asociación de Amigos.

Por otro lado, podemos interpretar la falta de estrategias de segmentación en los museos de arte relevados como un fenómeno vinculado a la ausencia de estrategias de marketing cultural globales, integradas a un plan que las sistematice.

8.6. *Herramientas de imagen del museo*

Esta sección del análisis se enfoca en el estudio de la imagen del museo. Para ello nos remitimos a las principales ideas desarrolladas en el punto (6.6.4) del marco teórico. Según los especialistas en el tema, la imagen resulta clave para hacer frente a la competencia dentro de la variada oferta de bienes y servicios de ocio. Es necesario comprender cómo es efectivamente percibida la institución, con qué conjunto de atributos es asociada para saber si el público está familiarizado con la organización y si su percepción es positiva. Para tener una idea clara de esta percepción se deben llevar a cabo distintos tipos de investigaciones. (Kotler & Kotler, 2001:172)

A su vez, la imagen junto con la marca puede ser vista como una promesa. El visitante que ha tenido una buena experiencia se espera que asocie a la institución con propuestas de calidad y con expectativas cumplidas. Cabe destacar que la imagen en realidad, es lo que el público percibe de lo que la institución proyecta y en caso de buscar modificarla el museo debería intervenir en los atributos asociados a la institución.

Por otro lado, la imagen, así como en su momento lo explicamos con respecto a la misión, puede y debe ser estudiada y modificada de ser necesario. Una vez definida, la misma se transforma en una herramienta de comunicación y promoción a través distintos instrumentos que incluyen el logotipo, eslogan y elementos gráficos para atraer la atención del mercado. (Kotler & Kotler, 2001: 261).

En cuanto a metodologías recomendadas para estudiar la percepción de la imagen del museo se recomienda ver los trabajos de la Dra. Mirta Bialogorski mencionados en el punto (6.6) del marco teórico. A continuación se expone lo observado en las entrevistas realizadas.

En el caso del MNAD, a pesar de ser de gestión estatal y dependiente del Ministerio de Cultura de Nación, tiene dificultades para que la sociedad lo perciba como abierto a toda la comunidad. Tal como lo explicó Élide Masson, están en un proceso de modificación de la imagen:

“Lo que queremos es cambiarla [la imagen]. Tenemos una imagen de lugar muy aristocrático que le pertenece a unos pocos. Eso es lo que queremos cambiar. Hace muchos años estamos batallando para que la gente comprenda que esto es de todos. La reja nos separa muchísimo de la gente. La imagen que la gente tiene de nosotros es una imagen de elite y nosotros queremos que se revierta. Por eso nos alegra tanto los programas del tipo de Ronda¹⁶ porque la gente no considera a este lugar como uno de pertenencia. Siempre buscando dejar de ser para unos pocos.”

De lo dicho por esta entrevistada, se observa que el museo opina que una parte de la sociedad percibe al museo como algo perteneciente a la elite. Asimismo, los elementos arquitectónicos como la reja en la entrada ayudan a generar ese aspecto de cerrado al público. La zona geográfica donde se encuentra, barrio de embajadas con edificios que llaman la atención por su belleza arquitectónica, también favorece esta idea de reservado para un grupo reducido. Lo que no podemos saber con certeza es cómo llegaron a captar que las personas tienen esta imagen, fue a través de investigaciones o si se trató más bien de una impresión intuitiva.

El MIFB manifiesta una situación muy similar a la enunciada por el MNAD. Siendo un museo de gestión estatal dependiente de la CABA, también se proponen transmitir un mensaje de apertura al público y combatir la imagen de museo elitista.

En palabras de Ignacio Holder:

“Buscamos modificar ese imaginario del museo Fernández Blanco como para un público muy selecto, elitista...de hecho es curioso porque a veces conocen mejor al museo desde el

¹⁶ Ver nota 5

exterior que la gente propia de Buenos Aires porque estamos en las guías internacionales.”

Llama la atención el hecho de que el MIFB considere que está mejor posicionado dentro del público turista que dentro del público local. No se sabe si esto se vincula al interés por la colección hispanoamericana de esta institución o a los esfuerzos por difundir la oferta del museo en las plataformas de información internacionales.

El MALBA presenta una situación distinta a la de los dos museos de gestión estatal recién mencionados. En primer lugar, el edificio¹⁷ donde se encuentra el museo se construyó específicamente para albergar la colección del Fundador, E. Constantini y con el objetivo de invitar a toda la comunidad a disfrutar de las propuestas. En términos de Guadalupe Requena:

“Hay un trabajo, en lo que vos preguntabas de imagen, desde el principio MALBA fue muy claro desde su arquitectura del espacio abierto, transparente y la concepción de que el museo somos todos.”

En este caso, la construcción edilicia funciona como un actor clave para comunicar la imagen de transparencia y proponer un dialogo entre el visitante, los artistas y la

¹⁷ MALBA funciona en un edificio construido especialmente por la Fundación Eduardo F. Costantini, a partir de un concurso internacional lanzado en el marco de la VII Bienal de Arquitectura de Buenos Aires BA/97. (...) El proyecto se desarrolló con el propósito de integrar el edificio a la ciudad y generar un entorno propicio para disfrutar de las obras de arte, cumpliendo con normas internacionales de exhibición y conservación. (...) Las salas principales pueden ser compartimentadas en diferentes galerías y se adecuan a los distintos formatos que demanda la exhibición de la colección permanente y de las muestras temporales. Están concebidas como arquitectura sin distracciones visuales, "cajas blancas" socavadas estratégicamente para permitir la entrada de luz natural tamizada y para generar un ámbito adecuado de apreciación de las obras de arte. (...) Los grandes prismas revestidos de piedra caliza, los planos vidriados, la configuración de las diferentes salas y de los espacios vitales del museo conforman una arquitectura de eficiente neutralidad y hacen del museo un referente para la cultura de la ciudad de Buenos Aires. Su concepción arquitectónica implica una forma específica de comunicación entre la ciudad, sus habitantes y el arte.

institución. Al no haber contradicciones entre lo que el MALBA busca transmitir y lo que efectivamente percibe la comunidad no se habla de modificar la imagen.

El MAMBA está en una situación opuesta a la del MALBA debido al momento de transición que ya hemos comentado. Ailin Staicos lo afirmó de la siguiente forma:

“Incluso el museo está cambiando su manera de nominarse, estamos de a poquito dejando de ser MAMBA para ser el Moderno, Museo de Arte Moderno, de a poco estamos cambiando la identidad y tiene que ver también con el cambio de logo. El círculo negro, compacto de alguna manera se puede referir al museo como un organismo vivo, donde todo sucede, que no es cerrado sino abierto, a Victoria [Northoon, la directora], le interesa mucho las corrientes rusas, por eso las figuras. Siempre estamos todo el tiempo haciendo actividades para que el museo sea un lugar donde se hacen cosas y no solo un lugar donde se hacen consultas o donde venís a ver patrimonio y nada más. Y la realidad es que cada vez más queremos que el público se integre además que es algo público, o sea de todos.”

En este museo se está operando un cambio de imagen a gran escala ya que se busca cambiar la manera en la que se nombra la propia institución, así como su logo y las actividades que proponen. Todo esto asimismo, acompaña las reformas edilicias que se llevaron a cabo resultando en una gran ampliación, puesta en valor y adaptación a las exigencias expositivas del ICOM.¹⁸

¹⁸ Para el Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires, la intervención que se llevó a cabo supuso no sólo la ampliación de su espacio expositivo, sino también la concreción de ámbitos adecuados para la preservación de su patrimonio, de acuerdo al protocolo y a las recomendaciones del International Council of Museums, ICOM. La remodelación y la incorporación de tecnología puesta al servicio de la protección patrimonial posibilitará, además, la recepción de exposiciones internacionales de envergadura.

http://www.museodeartemoderno.buenosaires.gob.ar/mam_historia.htm Recuperado el 22 de enero de 2015. Para más información ver también <http://www.lanacion.com.ar/1334655-vuelve-el-mamba-con-nuevo-esplendor> y http://www.clarin.com/sociedad/Museo-Arte-Moderno-porteno-puertas_0_394160686.html

El MNBA también atraviesa un momento de cambio aunque aún tienen dificultades para que el conjunto de la sociedad lo perciba como propio y abierto. En palabras de Martín Reydo:

“Es una buena pregunta [Describe la imagen que el museo busca proyectar], creo que todavía tenemos...yo todavía no cambié.. el logo sí, lo actualizamos, lo hicimos un poco más moderno, contuvimos la marca en un círculo azul y blanco, una de las preocupaciones nuestras era asociar el museo al Estado Nacional, al Ministerio de Cultura de Nación, (...) nos parece todavía que el museo tiene una marca muy grande de Ciudad [de Buenos Aires] o privado, (...) entonces el énfasis al museo Nacional, es un azul que hace referencia a la bandera argentina pero también al color de presidencia. El círculo, con el sistema de comunicación de museos nacionales del Ministerio de Cultura, todos los museos nacionales (...) tienen un círculo...”

Nuevamente se advierte cierto conflicto en torno a la imagen. La particularidad en este caso tiene que ver con la dificultad a la hora de identificar la dependencia de este museo. Al ser un museo emblemático de la CABA se lo asocia con la ciudad y no con el Ministerio de Cultura de Nación. Esto explica el esfuerzo por actualizar el logo, asociarlo con el color del Poder Ejecutivo, el azul y emparentarlo con los demás museos de la misma dependencia a través del uso del círculo en el logotipo que contiene al nombre de la institución. Aquí la preocupación adquiere un tono político y el énfasis no está en el acercamiento hacia el público. Sin embargo, este acercamiento sí se vio en los programas de desarrollo de audiencia.

En síntesis, el análisis de las entrevistas en torno a la categoría de análisis de la imagen pone de manifiesto que los cuatro museos de gestión estatal, dos dependientes de la CABA y dos dependientes del Ministerio de Cultura de Nación, buscan modificar su imagen para que la sociedad los perciba como lugares abiertos a todos. El énfasis está en borrar el rasgo elitista tradicional de los museos y sobre todo en los museos de arte que históricamente han sido vistos como para unos pocos grupos especialistas o conocedores. En el caso del MALBA, al ser un museo privado y de creación más reciente la imagen no presenta mayores dificultades y se trata de mantener la ya existente.

8.7. Comunicación y promoción

En este momento, analizamos lo correspondiente a la comunicación y promoción del museo. Hemos desarrollado esta cuestión en el punto (6.10) del marco teórico. Recordando lo que sostienen Colbert & Cuadrado (2003: 189-190) “La promoción es ante todo una herramienta de comunicación (...)”. Según los expertos en marketing, la promoción se divide en cuatro elementos: la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas y la promoción de venta. En el próximo apartado abordaremos la temática de las relaciones públicas.

Ahora, nos concentramos en la analizar lo que ocurre con la comunicación ya que este proceso atraviesa la realidad de toda la organización y juega un rol clave a la hora de transmitir mensajes a los diferentes públicos y así poder establecer un vínculo entre la audiencia y la institución. Asimismo, la comunicación trabaja para mantener la coherencia con la identidad institucional y la imagen que se busca proyectar teniendo en cuenta los cambios que atraviesa el siglo XXI y particularmente las nuevas posibilidades que ofrecen las Tics.

En cuanto a los objetivos de comunicación en el sector cultural, es posible encontrar tres principales: informar, persuadir y educar. (Mokwa, 1980 en Colbert & Cuadrado, 2003: 190). Estos objetivos pueden ser articulados en el plan de comunicación, una herramienta para visualizar los objetivos para los distintos segmentos de público, así como los mensajes a transmitir, los canales, los resultados esperados, entre otras cuestiones.

A partir de las entrevistas realizadas podemos observar que en líneas generales los profesionales de museos destacan la utilidad de las redes sociales no solo para informar sino principalmente para establecer vínculos con los visitantes. A continuación, se detalla la situación de cada una de las instituciones de la muestra.

El MNAD resalta las posibilidades brindadas por Internet y el cambio fundamental donde el vínculo con los públicos se establece ya no tanto por la visita en tiempo real sino a través de las plataformas digitales y sobre todo las redes sociales, capaces de promocionar al

museo sin limitarse a las barreras de tiempo y espacio y así, por ejemplo, llegar al segmento de los turistas. En cuanto a este último, el museo se muestra interesado en captar a los visitantes extranjeros. La institución invierte para obtener visibilidad en las guías, se preocupa por tener el material web y de folletería en diferentes idiomas. Este interés por atraer a los turistas fue explicado en sus programas de desarrollo de audiencia mencionados anteriormente. La entrevistada, informó acerca del reconocimiento obtenido en la guía Trip Advisor, lo cual hace al posicionamiento de la imagen del MNAD y demuestra un éxito en sus herramientas y estrategias de promoción. Élica Masson lo comentó de la siguiente manera:

“Cada vez es menos la relación con la comunidad en el momento específico de que alguien viene y nos visita sino que mucha gente nos conoce a través de internet, dialogamos a veces en unos términos otras veces en otros a través del facebook con todas las redes y lo que es la comunicación se ha ampliado enormemente. Desde el año 1998 que tenemos el sitio web, después cuando lo rehicimos en el 2007 tenemos traducción en 10 idiomas. (...) Pensamos que el público puede ser extremadamente amplio y el año pasado un premio de público visitante de la Guía Trip Advisor como uno de los 10 lugares que la gente visita dentro de la Ciudad de Buenos Aires con el MALBA y el Museo de Bellas Artes...pero estamos dentro de los 10 más elogiados. Pagamos presencia en sitios web de turistas y también nos ocupamos de informar los cambios en las guías que traen los turistas con algunos aspectos destacados de la colección.”

El responsable del MIFB también hizo énfasis en la importancia de estar presentes en las redes sociales, para difundir contenido e información, promocionar las actividades para los distintos segmentos y sobre todo, generar un dialogo entre usuarios/visitantes y la institución. Nuevamente se reitera lo dicho al hablar de desarrollo de audiencia: el interés está en captar nuevos públicos sin dejar de lado a los visitantes habituales. En palabras de Ignacio Holder:

“Sí en las redes sociales estamos en facebook y en twitter. La idea es todos los días, todo el tiempo estar subiendo alguna actividad, de todo, la difusión de los conciertos, talleres y cursos, alguna visita guiada para chicos. La idea es siempre incluir a público diverso sin

descuidar el público de toda la vida y utilizar las herramientas más nuevas. En el último año, redes sociales...aumentó mucho el ida y vuelta. Pero no descuidamos el tema del mailing masivo”

La entrevistada del MALBA coincidió en el protagonismo de las redes sociales y profundizó en torno a las mismas. La entrevistada caracterizó a estas plataformas como un aliado a la hora de generar una comunidad sin necesidad de presupuesto más que los recursos humanos. Estos últimos son escasos, en el área de comunicación de este museo solo trabajan dos personas y las tareas son múltiples y simultaneas. Por otro lado, se habló de un cambio de foco en la comunicación, antes se priorizaba la prensa, ahora las instituciones buscan comunicar sin intermediarios y establecer un ida y vuelta con las audiencias. La presencia en las redes y en la prensa se complementa con otros instrumentos de comunicación como los newsletters, folletería y pagina web. Esta última, está en vías de actualización para incorporar más contenido que refleje la realidad actual del museo que ha evolucionado desde su inauguración en el año 2001. Según Guadalupe Requena:

“En un punto las redes sociales fue un espacio donde nos volcamos también por falta de presupuesto para desarrollar otros programas, las redes son plataformas gratuitas que si MALBA no está otro puede estar. Esa participación es la que genera comunidad. La gente ya tiene el hábito de conectarse. Estamos en Facebook, Twitter, flicker, en todas... lo maneja comunicación y trabajamos para generar un perfil específico para cada red y no replicar el contenido. Somos 2 personas nada más. En prensa también desde el área de comunicación es uno de los caminos, lo que yo digo es que en estos 10 años en el área es muy claro como el desarrollo profesional de comunicación cuando el museo abrió el foco era básicamente de prensa y ahora prensa es una herramienta más. Hoy el museo se concibe a si mismo como un medio de comunicación y genera un contenido que comunica en forma directa a una comunidad cada vez mayor. Están los newsletters, la agenda impresa es una pieza con la programación del mes que se da junto con la entrada del museo y bueno la pagina web. Hay un nuevo diseño este año que todavía estamos ajustando pero sí un espacio para que potencie la estrategia de las redes sociales. Nos había pasado que habíamos crecido mucho ahí pero la web todavía era la del 2001, nos falta todavía toda la plataforma bilingüe... pero sí cada vez más esto que nosotros

generamos contenido para las redes donde pudimos compartir un montón de información que el museo produce...fotos de montaje que estaba en las redes y no en la pagina. La idea es poder subir ese contenido a la web y brindar más información.”

El MAMBA a través de su coordinadora de comunicación también mencionó el trabajo en las distintas redes sociales e insistió en el trabajo constante de actualización de la información y mantenimiento del dialogo generado. Al ser un museo de dependencia publica, no pueden invertir dinero en redes como facebook, sin embargo, la cantidad de seguidores ha aumentado, demostrando el éxito de esta gestión en términos de incorporación de usuarios/visitantes. Asimismo, hablaron de otros instrumentos de comunicación como los mails, *newsletters* y gacetillas. En palabras de Ailin Staicos:

“Nosotros tenemos una responsable de Prensa y tenemos uno de Redes sociales que hace 2 semanas ya no trabaja con nosotros igual lo seguimos manejando. Redes sociales, te decía, facebook, twitter, instagram. Twitter tratamos de actualizarlo entre 3 y 4 veces por día. Facebook, 2 veces por día y creamos eventos por cada actividad de cine o educación etc que tengamos y después programamos con otras herramientas los envíos de mensajes. Tenemos 15000 seguidores, no pagamos para que nos sigan, nosotros no podemos pagar pero está buenísimo porque sabemos que sí hay 15000 personas que nos están siguiendo de manera genuina. Después tenemos muchos mails, a mí me preocupa mucho que lleguemos a responder a todos. (...) Sabemos la necesidad [de la página web], por eso somos tan obsesivos de mandar la información por mail y a través de las redes sociales. Trabajamos para el envío de newsletters y gacetillas de prensa con Mailchip, una herramienta para el envío gratuita.”

El MNBA a través de su entrevistado, también habló del crecimiento de la presencia en las redes sociales y el aumento de la cantidad de seguidores. Actualmente, en este museo hay una persona de dedicación exclusiva al manejo de las distintas plataformas sociales. Asimismo, el entrevistado mencionó la herramienta Google Art Project y el canal de Youtube, aunque este último ahora no este activo, el objetivo es poder difundir videos donde los expertos comenten obras de manera atractiva y breve. En términos de Martin Reydo:

“Crecimos un montón en redes sociales (...) teníamos solo 15000 seguidores en facebook hoy tenemos 90000. Hay un persona que se ocupa de eso 100%, hay un Community Manager, se responde a las consultas, se actualizan los comentarios, hay contenido específico por cada plataforma, para Pinterest, twitter, facebook y otra cosa que tenemos que ya venía funcionando es Google Art Project y el canal de youtube que ahora no está funcionando, la idea es seguir haciendo videos con especialistas comentando las obras y hacerlo de manera no aburrida que duren 2 o 3 minutos con obras centrales del museo. (...)

En resumen, todos los entrevistados coincidieron en el rol protagónico de las redes sociales a la hora de establecer una comunicación con los públicos. Aquí hay una coincidencia entre lo que proponen los especialistas y lo que sucede en el campo estudiado en cuanto a la diferencia entre el acto de informar y de comunicar. Los museos entrevistados se muestran preocupados por comunicar, es decir, generar un vínculo y no solo difundir información. Conscientes de los nuevos hábitos sociales de uso intensivo de estas redes, las instituciones museísticas buscan aprovechar estos espacios virtuales para atraer nuevos públicos al mismo tiempo que intentan profundizar los vínculos con aquellos que ya visitan al museo y participan de sus ofertas. Asimismo se destaca que mientras que estas plataformas digitales no exigen obligatoriamente un pago, sí se necesita personal dedicado a llevar a cabo estas acciones cuyo rasgo principal es la importancia de comunicar constantemente y en tiempo real.

Otros instrumentos de comunicación siguen presentes, sobre todo los newsletters enviados por mail, la folletería en papel y la página web.

Por otro lado, a excepción de la profesional del MALBA, los entrevistados no han mencionado la existencia de un Plan de Comunicación. Se desconocen los motivos. Es posible pensar que muchos museos poseen un plan aunque no se sabe si el mismo es formal, es decir en un documento, o si se trata más de un acuerdo interno entre los profesionales del área de comunicación y la dirección del museo.

8.8. Relaciones públicas

Tal como lo hemos afirmado en el punto (6.10.4.) del marco teórico, las relaciones publicas (RP) pueden entenderse como las tareas que se realizan con el objetivo de asegurar la continuidad de los vínculos con los distintos segmentos del público, los patrocinadores, patronos, la prensa y otras entidades culturales y gubernamentales que el museo ya ha sido capaz de atraer. Asimismo, las RP pueden modificar la imagen que esos grupos tienen de la organización.

Por otro lado, las RP disponen de una variedad de herramientas para aumentar la visibilidad de la institución tales como las relaciones con la comunidad local, relaciones con los medios, notas de prensa, charlas, entre otras. Vale la pena resaltar la utilidad de los eventos especiales a la hora de captar la atención de los medios de comunicación, atraer al público local y concentrar el interés en un programa o exposición específica. Asimismo, los actos especiales pueden crear espacios propicios para la interacción que atraigan a visitantes interesados en ese tipo de propuestas sociales. Kotler & Kotler (2001: 280-281).

Dentro de las RP, la relación con los medios tiene un gran peso para las instituciones museísticas. (Santos Mateos, 2013)

Los museos entrevistados a través de sus profesionales han hecho especial foco en el vínculo con la prensa. Asimismo, los entrevistados afirmaron la necesidad de vincularse con otras instituciones y realizar trabajo en conjunto. A continuación, exponemos y analizamos los comentarios de cada institución.

La entrevistada del MNAD comentó que este museo ha contratado recientemente algunos servicios de RP externos ya que el personal propio del museo no podía hacerse cargo de todas las tareas. Esta contratación externa fue posibilitada por el aporte de la Asociación de Amigos del museo. En palabras de Élide Masson:

“A través de la Asociación de Amigos se contrató hace poco una empresa de medios para que...Si hay una sola persona que está acá y no tiene la posibilidad de dejar su puesto de trabajo acá. Hay una serie de acciones que tiene que hacer un encargado de prensa que para la gente que está acá adentro prácticamente está vedado. O esa persona se encarga

de todo lo que tiene que hacer internamente o esa persona está haciendo relaciones públicas, no queda otra que contratar a una agencia externa. (...) Lo importante es que ellos tienen que trabajar con el material que nosotros le proporcionamos únicamente. Todo lo que hace a la difusión es supervisado y sale del museo”

Cabe mencionar que el museo en cuestión se preocupa por mantener la calidad y coherencia institucional del contenido a difundir. Por otro lado, la contratación de los servicios externos en este caso fue una iniciativa que apuntó a resolver la falta de personal y la sobrecarga de tareas de los profesionales internos del museo. Sería interesante ver qué pasaría si en un futuro la Asociación de Amigos no puede continuar financiando este servicio y qué ocurre en otros museos de gestión estatal con dificultades similares que no pueden recurrir a la contratación externa.

En el caso del MIFB, las RP son llevadas adelante por el equipo del museo. Se le da importancia a los vínculos con otras instituciones. Por otro lado, como museo estatal, el museo informa acerca de las funciones oficiales de recibir diplomáticos, políticos y actos especiales del Ministerio de Cultura así como de otros Ministerios. En términos de Ignacio Holder:

“Sí, desde prensa y relaciones institucionales trabajamos todo eso [relaciones con otros museos e instituciones] y también está la parte oficial porque el museo es sede de muchas reuniones por ejemplo si el Jefe de Gobierno tiene que recibir a algún mandatario nos pide, o algún evento del Ministerio de Cultura pero también de otras áreas por ejemplo actividades del Ministerio de Educación, de la Dirección General de la Mujer. Lo bueno para nosotros es que capaz que gente que no venía al museo (...), lo conoce y se genera un boca a boca.”

Se destaca la valoración positiva que tiene el personal de este museo acerca de las actividades provenientes de órganos estatales llevadas a cabo dentro del museo, ya que las mismas colaboran con la tarea de desarrollo de audiencia, al traer personas a la institución que de otro modo probablemente no irían.

La entrevistada del MALBA sostuvo que la relación con los medios es útil a la hora de legitimar los mensajes y difundirlos a través de una plataforma masiva. Se observa aquí un cambio entre el vínculo entre la prensa y la institución, a pesar de que todavía se mantiene una fuerte relación entre los periodistas y el museo, tal como lo sugería el experto español Santos Mateos (2013). Sin embargo, aquí se plantea una cuestión nueva con respecto a los otros museos: la visión del propio museo como un medio de comunicación en sí mismo y en búsqueda activa de los mejores canales para transmitir la información deseada. Es posible inferir que esta preocupación puede estar vinculada a la saturación de información dada la gran cantidad de mensajes que reciben los individuos. Para que los mensajes sean percibidos dentro de la gran oferta de bienes y servicios de ocio, el museo tiene que buscar formas alternativas. En palabras de Guadalupe Requena:

“Por supuesto esta información producida y elaborada a través de los medios genera otra legitimidad o mayor visibilidad, pero es una herramienta más. (...) [Nosotros] comunicamos todo y hay una relación con los periodistas muy pareja con el servicio. Pero ya no pasa como antes que a veces el área de prensa estaba pidiendo que comuniquen. Ya no depende solamente de los medios tradicionales. Tenés que ser muy activo y creativo generando otros medios. (...)

Otra de las cuestiones mencionadas por la entrevistada del MALBA es la importancia de las coproducciones y la articulación con instituciones de índole diversa, donde RP se extiende a Relaciones Institucionales. Los vínculos se dan con organismos artísticos pero también con instituciones educativas, culturales, de cooperación internacional, políticas, de salud, entre otras. Aquí se evidencia el compromiso social de la institución museística y la necesidad de generar una Red para poder llevar a cabo proyectos con un impacto positivo en la sociedad. A continuación, nuevamente citamos a Requena que comenta las acciones realizadas en este ámbito:

“En relación a la articulación, no se si hablaría de relaciones publicas sino relaciones institucionales. Relaciones de coproducción y colaboración, de cooperación con organismos muy diversos desde embajadas a centros como el British Council. Hay muchísimos organismos sociales con los que trabajamos en todas las áreas y eso si se lleva adelante

con las áreas y también desde la dirección se trabaja esos vínculos. También hay particularidades como por ejemplo el área de educación que trabaja con instituciones especializadas en distintos tipos de públicos discapacitados (...) Después trabajamos mucho con la RACI (Red Argentina de Cooperación Internacional) proyectos en colaboración por ejemplo en el 2013 trabajamos con un fondo del BID (Banco Internacional de Desarrollo) para el Conurbano Bonaerense con otras 6 organizaciones sociales donde MALBA era el especialista en arte pero había también la Fundación Huesped en salud... Es muy diverso la articulación pero si hay un trabajo muy fuerte en MALBA de trabajar en Red, no solo un museo el que programa y acciona sino también en colaboración con otros agentes culturales, sociales, educativos.”

El MNBA según el profesional entrevistado ha derivado parte de las tareas de RP en una persona que trabaja dentro del Ministerio de Cultura de Nación. El responsable de Prensa y Comunicación colabora con programas específicos. Asimismo, se menciona al igual que el MALBA la importancia de las coproducciones y se anuncia un proyecto asociado a la televisión puublica. Citamos a Martín Reydo:

“Esto lo manejamos...al principio lo manejaba yo pero después vino una señora con muchos contactos que era de Relaciones Institucionales del Ministerio [de Cultura de Nación] que tiene una agenda de contactos muy grande y yo ayudo en algunas cosas como lo de Bellos Jueves. Nos da un apoyo para las [exposiciones] temporarias, sobre todo con coleccionistas. De coproducciones y parteneriados, hay algo grande que se está haciendo que es con la televisión pública, (...) se está haciendo el primer programa de televisión en el museo que es la primera vez en la historia del museo que se hace algo así.”

En el caso del MAMBA se reconoce la necesidad del trabajo en conjunto con otras organizaciones como parte del compromiso social del museo. En términos de Ailin Staicos:

“Sí, por supuesto que nos relacionamos con otras instituciones, nos parece clave trabajar en red. Estamos muy abiertos a trabajar con otras instituciones culturales y artísticas, es un deber.”

En síntesis, a partir de las entrevistas a los museos integrantes de la muestra se ha podido observar cierta evolución en cuanto a las RP, antes reducidas al vínculo con la prensa. Se evidencia una preocupación por generar una Red de trabajo en conjunto con instituciones no solamente culturales sino de otros ámbitos para favorecer el impacto social de las actividades. Cabe destacar la posición de la Coordinadora de Comunicación del MALBA al sostener que el museo debe asumir un rol activo y posicionarse como un medio de comunicación, en búsqueda de alternativas creativas para difundir sus mensajes y sin limitarse a los medios tradicionales.

Ninguno de los museos entrevistados hizo referencia a tareas específicas de RP referidas a mejorar la imagen y la visibilidad específicamente. Sin embargo, asociarse con instituciones de otros ámbitos supone de manera implícita aunque sea la llegada a lugares y personas a las que el museo solo probablemente no podría alcanzar.

8.9. Políticas de precio

La cuestión de las políticas de precio fue abordada en el punto (6.8) del marco teórico. Recordemos que el precio de entrada no es el único a tener en cuenta a la hora de elegir una política de precios. Es necesario que el museo evalúe también el precio que establecerá para otras actividades, servicios y programas, desde conferencias y talleres hasta membresías de la Asociación Amigos, productos de tienda y tarifas especiales de ingreso a las exposiciones temporarias. Otras tendencias que se están fortaleciendo a nivel internacional es la realización de eventos de carácter social y así como el alquiler de los espacios actos corporativos y de diversa índole.

La tarea de fijar los precios para las instituciones museísticas en ocasiones suscita tensiones ya que se proponen lograr objetivos muchas veces opuestos como generar fondos para cubrir gastos al mismo tiempo que buscan incentivar la afluencia de visitantes de sectores sociales sensibles. Asimismo, el precio puede cumplir otras funciones como la de regular la cantidad de público según la temporada y la programación del museo así como también impulsar a la organización a esforzarse por elevar la calidad de sus servicios para justificar los costos que asumen los visitantes.

Por último, cabe destacar que los especialistas plantean distintas posturas en cuanto a la utilidad de la gratuidad de la entrada a los museos y a los beneficios del cobro de la misma para poder ofrecer servicios de mejor calidad.

Al contrastar la bibliografía con la realidad de los museos entrevistados, encontramos que todas las instituciones se preocupan por mantener un precio de entrada accesible a todos los sectores de la sociedad y que a excepción del MALBA, son organismos gubernamentales, como la Dirección General de Museos los que establecen el precio de la misma.

Por otro lado, al entrevistar a los responsables de Comunicación, Prensa y Extensión Cultural según el museo y preguntarles acerca de la política de precio, los profesionales se refirieron únicamente al precio de entrada y dejaron por fuera los precios de otras actividades, cursos, talleres, productos de la tienda, membresías de la Asociación Amigos. Volveremos esta última cuestión en el apartado de Financiamiento. A continuación, analizaremos la particularidad de cada institución.

El MNAD es dependiente del Ministerio de Cultura de Nación. Este último, regula el precio de entrada y los diferenciales según segmentos específicos como los jubilados. Por otro lado, el día gratuito está impuesto por la legislación del año 2008. (Ver anexo XXX). El museo manifiesta tener una injerencia limitada en el tema donde los cambios tienen que ser autorizados y en otras ocasiones estos mismos se realizan sin previo aviso. En términos de Élide Masson:

“Eso lo define Secretaría de Cultura. Hace poco hubo nos tomó por sorpresa un aumento de 15 a 20 pesos sin que nosotros lo hayamos pedido. El día gratuito está por Ley. En nuestro caso el martes. Y la Dirección Nacional de Patrimonio y Museos define también descuento a jubilados pero eso no es algo que podamos definir nosotros. Si hay una modificación tenemos que pedir que se nos autorice.”

La situación del MIFB es similar a la del MNAD aunque la dependencia es de la CABA. Aquí se menciona el papel del Director del museo que puede proponer un precio, aunque al igual que en el caso anterior, este debe ser aprobado. En esta institución son dos los días

gratuitos y el resto de los días no hay tarifas especiales para grupos como jubilados o estudiantes. Ignacio Holder lo describió de la siguiente manera:

“Eso depende [el precio de entrada] de la Dirección General de Museos y del Ministerio de Cultura. Desde la Dirección General de Museos se hace una disposición que fija el precio de entrada en la cual puede intervenir el director del Museo y sugerir un precio. Siempre un día gratis vas a tener en todos los museos igualmente este año estamos con 2 días gratis. El resto de los días se cobra \$5 para todos (jubilados y estudiantes también).”

El MALBA, institución privada, refuerza su compromiso social al defender desde su inauguración las tarifas reducidas para segmentos sensibles. También cuentan con un día gratuito. Por otro lado y en tanto museo privado, se introduce la cuestión de acuerdos con empresas y beneficios para los empleados de las empresas que financian a la institución como el Banco Citi. Estas estrategias no solo apuntan a fortalecer el vínculo con los sponsors sino que también puede ser vista como una acción de desarrollo de audiencia donde cada empresa le acerca los beneficios ofrecidos por el MALBA a sus empleados y los incentivan a visitarlo. En palabras de Guadalupe Requena:

“Siempre en todo lo que es estudiantes, docentes y jubilados desde el día 1 del museo se trabaja con tarifa con descuento, el día miércoles con entrada gratuita y después sí hay algunas cosas que desde el área de marketing se generan como acuerdos con el Club La Nación, el Citi que es nuestro Socio Corporativo tiene descuento en la entrada, el Paseo Alcorta es Sponsor y también, con cada una de las marcas se generan acciones para que ellos también nos acerquen sus públicos. Eso se va modificando, y ese trabajo de marketing en relación a desarrollo de fondos muchas veces trae aparejado un trabajo de ampliación de audiencia para acercar públicos diferentes de las marcas.”

En el caso del MAMBA, se maneja el día gratuito como en las demás instituciones y el precio lo establece la Dirección General de Museos. La particularidad de esta institución es la composición del precio de la entrada donde hay una suma que opera como bono contribución opcional. Según Ailin Staicos:

“La entrada sale \$15 y hay un día gratuito. En realidad son \$5 de entrada y \$10 de colaboración optativos. Hay descuentos como en todos los museos. Esto depende de la Dirección General de Museos.”

El MNBA mantiene una política desde la década de 1990 de ingreso gratuito. Su Jefe de Comunicación y Prensa mantiene una postura de defensa de la gratuidad e incluso cuestiona la falta de criterio homogéneo en los demás museos de gestión estatal. En palabras de Martin Reydo:

“Desde los años 90 se hizo libre y gratuita, no todos los museos nacionales son gratuitos, yo creo que eso es un problema y que está mal, no hay un criterio común, queda a criterio del director y eso es un error... el [Museo] de Arte Decorativo cobra entrada por ejemplo y para mí eso es un error, así lo manifesté cuando estaba en el Ministerio de Cultura, (...) El Estado Nacional lo financia con los impuestos que pagan los ciudadanos no es que sea gratuito, hay una erogación que ponen los ciudadanos con los impuestos”

Pese a que es gratis desde los años 1990, la sociedad aún percibe a este museo como un espacio reservado para la elite. Recordemos que el MNBA afirmó estar en búsqueda de un cambio de imagen.

En resumen, la realidad de los museos entrevistados salvo el caso del MALBA por ser un museo privado, manifiestan poca injerencia a la hora de decidir el precio de entrada. Organismos externos que regulan la actividad de los museos en su conjunto son los que definen el precio de entrada. Sin embargo, no hay un precio de entrada único para todos los museos de la misma gestión, tal como lo señala el Jefe de Prensa y Comunicación del MNBA. Cabe destacar la presencia del día gratuito de acuerdo a la legislación vigente desde el año 2008. Asimismo, la mayoría de los museos cuentan con precios diferenciales según los segmentos cuidando de no impedir el ingreso a grupos como los jubilados, estudiantes y docentes. Destacamos asimismo que ninguno de los museos integrantes de la muestra informó acerca de los precios de otras actividades, a pesar de que hablaron de la existencia de las mismas en otras preguntas de la entrevista.

8.10. Comunicación interna

En este punto analizamos lo referente a la comunicación interna. Tal como lo mencionamos en el punto (6.10) del marco teórico, la comunicación interna data, como disciplina, de los años 1970. Algunos expertos, posteriormente, dejaron de hacer una énfasis en la distinción entre la comunicación interna y externa. La experta en la materia Villafañe (1993) habla de los límites difusos entre ambas y resalta que lo esencial es que la organización proyecte hacia dentro y hacia afuera, una imagen positiva.

Asimismo, se habla de públicos internos (el personal del museo) y de la necesidad de comunicar cualquier acción externa a los mismos. Según Nuria Saló, es menester planificar las políticas de comunicación a mediano y largo plazo con el objetivo de desarrollar una cultura comunicativa con un fuerte compromiso hacia los objetivos, valores, normas y creencias de la organización. (Saló, N., 2000: 44).

Nuevamente se destaca la diferencia entre informar y comunicar. Comunicar según Villafañe (1993) propone establecer un vínculo entre las personas e implica que los participantes ejerzan una influencia mutua. Esto resulta clave para transmitir una imagen institucional unificada y coherente con la misión, valores y objetivos del museo así como ayuda a mantener la calidad en los servicios brindados.

Al realizar las entrevistas en los museos seleccionados se relevó que en todos los casos, los profesionales afirmaron buenos vínculos entre las áreas técnicas y artísticas y las áreas de comunicación y extensión cultural. A continuación, detallaremos la realidad de cada museo.

La entrevistada del MNAD, desde su área de extensión y difusión cultural comentó tener buena comunicación con las demás áreas. Por otro lado, la entrevistada mencionó un conflicto en torno a la adaptación del diseño museográfico a los segmentos del público objetivos para cada muestra. Es decir que en esta institución, la dificultad podría encontrarse en la misma concepción de la muestra y la necesidad de orientarla desde un principio a los visitantes destinatarios. Élica Masson lo explicó de la siguiente manera:

“Desde la difusión no hay problema con el diálogo. El problema mayor está en cómo se hace el diseño museográfico y cuál va a ser el público mayoritario de esa exposición. Un ejemplo muy claro: hace dos veranos hicimos una exposición hermosa para chicos (...). Bueno los cuadros se colgaron, los dibujos no muy grandes se colgaron a la altura de los adultos cuando en realidad la mayor cantidad de público que iba a venir eran niños. Pero nos resulta difícil aplicar ese conocimiento a la comunicación real porque cada uno siente que el cartelito forma parte de su patrimonio personal en vez de pensar en el tercero que es el público al que yo quiero llegar, que lo entienda, que lo pueda leer y que le ocupe un determinado tiempo, no media hora. Esto es general de todos los museos.”

En el caso del MIFB, el entrevistado sostuvo que existe un buen vínculo y un diálogo constante necesario para coordinar la programación del museo para evitar superposiciones o malos entendidos. Las tensiones que se manifiestan en esta institución están relacionadas a cuestiones de tiempo, porque en ocasiones el área de comunicación y prensa necesita información anticipada para poder hacer la promoción de la muestra. Sin embargo, el entrevistado hizo referencia a la calidad del curador que trabaja en el MIFB. En términos de Ignacio Holder:

“[La relación entre las áreas es fluida] porque coordinamos la programación interna del museo y el tema es saber bien la agenda no solo para afuera sino también para adentro. La comunicación interna es buena y estamos en diálogo permanente para saber que hace cada área y no pisarnos. [En cuanto a conflictos] No, a ver..ellos [curadores, museólogos] son la parte más técnica y el tema son los tiempos porque prensa a veces necesita una información o una foto de la próxima exhibición para hacer un anticipo a prensa...son distintos tiempos. En nuestro caso tenemos la suerte de trabajar con Patricio López Méndez, uno de los mejores curadores en Argentina, se hablan las cosas, hay buena comunicación”.

La profesional entrevistada del MALBA coincide en la importancia del diálogo fluido y afirma que trabajan constantemente en conjunto con el fin de transmitir un discurso coherente y único. La entrevistada comentó acerca de la incorporación de un nuevo director

artístico cuyo principal objetivo apunta al trabajo en equipo entre las áreas. Si bien existen ciertas tensiones, según la entrevistada las mismas se resuelven a través del diálogo.

Por otro lado, la coordinadora del área de comunicación del MALBA mencionó la cuestión del manejo de los sponsors y los conflictos que este vínculo puede provocar. Los sponsors buscan visibilidad y la entrevistada destacó la importancia de que el mismo museo establezca límites y deje en claro que el encargado de producir los contenidos siempre es MALBA y no la empresa. Según Guadalupe Requena:

“Es un vínculo [entre las áreas] diario y permanente. El área de comunicación, incluido prensa, da soporte a toda la institución. Sería muy difícil trabajar sin esa alineación Institucional porque no hay una concepción de que sea solo en relación a la prensa sino generar un discurso unificado sobre MALBA y su forma de comunicarse. estamos en un momento de transición y el sello del nuevo director artístico es eso, profundizar el trabajo interdisciplinario para articular todas las áreas y toda la programación y poner en común la información. Es complicado porque muchas veces la gente se queda con la información y de cara al visitante eso se nota. Si puede haber resistencias pero hay debate y negociación. [Tensiones en cuanto a los sponsors...] Eso es histórico a la presencia de marca, cuando hay una asociación de marca de una empresa con un proyecto...y bueno el tamaño de los logos, qué presencia tiene que tener o hasta dónde pueden las acciones de marketing trabajar en el contenido cuando el que da el contenido es el área de curaduría. Desde ahí es muy importante definir cuáles son esos espacios preestablecidos para esa visibilidad y cuando ya hay una práctica hay una forma de hacerlo y ya no se generan... o sea sabemos que no se pueden hacer determinadas cosas. Marketing le comunica a las empresas...muchas empresas quieren poner un auto en la explanada [la entrada del museo] hacer una intervención con determinadas cosas. MALBA produce contenido, por supuesto necesitamos que nos acompañen las empresas para el desarrollo de fondos pero tratamos que ese contenido lo defina MALBA”.

En el caso del MAMBA, su coordinadora de comunicación destaca la búsqueda de innovación presente en todas las áreas, es decir que no se limita a la curaduría. La entrevistada menciona la calidad del profesional que lidera la comunicación e incita a la

creatividad. Se afirma la existencia de un trabajo en conjunto y un dialogo constante que busca concretar los objetivos comunes. En palabras de Ailin Staicos:

MAMBA: “Nosotros como museo tenemos un objetivo generalizado que es crear. El departamento de comunicación busca crear también, innovar. Nosotros somos el Museo de Arte Moderno. Queremos que lo “moderno” esté salpicado en todas las áreas, no solamente en el área de curaduría sino sería muy...uniforme. Nuestro equipo de comunicación está liderado por un excelente profesional, que es Rubén Mira, un conductor brillante de equipo. Nos da muchísimo lugar a la creatividad, nos sentamos una vez por día para ver todo. El vínculo entre curadores y comunicadores es muy fluido, nos reunimos y trabajamos en conjunto. La realidad es que tenemos un fin común. (...) La realidad es que los curadores están muy interesados en que la comunicación sea consistente, coherente, masiva, también especializada pero sobre todo masiva para que todo el mundo tenga acceso a la información.”

El entrevistado por parte del MNBA afirmó que hay una buena relación con los curadores y que se trabaja en conjunto para llevar adelante las distintas acciones de comunicación pero que la autoridad en la parte artística esta del lado de dichos profesionales y en el caso de no llegar a acuerdos se recurre a la opinión de la directora. En cuanto a tensiones, Martin Reydo comentó los roces provocados por la organización de intervenciones de arte contemporáneo, que forman parte del programa Bellos Jueves, mencionado en el punto de desarrollo de audiencia. Aquí se deja entrever, no se ha profundizado en estos conflictos, cierto choque de intereses que también se presenta en el caso de la asistencia de gran caudal de público para eventos especiales. Según el entrevistado:

“Con el curador en jefe del museo tengo buena relación, hay otro curador asociado. Y lo que hay también es curadores de las muestras temporarias. Yo trabajo con todos porque cuando hacemos los catálogos, las invitaciones, el banner de fachada etcétera todo eso lo hacemos con el área de diseño que depende de mí y nos reunimos. Yo en algún punto...la última palabra la tienen casi siempre ellos, yo puedo vetar algo si no me gusta y apelar a la Directora que es la que desempata. Pero si la identidad de una muestra tiene que ser tal obra y no otra... la razón la tienen ellos porque ellos son los expertos. (...) Hubo alguna

tensión con las áreas técnicas pero por el tenor de las intervenciones artísticas [del programa Bellos Jueves]. Pero eso es la tensión entre arte clásico y arte contemporáneo. Y por la masividad? Mmm tuvimos algún ruido.”

En resumen, los cinco museos entrevistados afirmaron la necesidad del trabajo conjunto entre las áreas y el dialogo fluido entre las mismas para poder lograr los objetivos institucionales. Las tensiones, en el caso de haberlas, se presentaron por distintos motivos: ya sea por el diseño museológico en el MNAD, por los tiempos de prensa en el MIFB, por el trato con los sponsors en el MALBA o por el carácter de ciertos programas de desarrollo de audiencia en el MNBA.

8.11. Diseño de la oferta

En este momento retomamos brevemente lo desarrollado en el punto (6.5) del marco teórico concerniente al diseño de la oferta museística. Recordemos que esta oferta no solo incluye a la colección permanente y a las exposiciones temporarias sino a toda la gama de actividades complementarias, servicios de atención al visitante e instalaciones físicas.

Los autores abordados se concentran en distintos aspectos de esta oferta. Colbert & Cuadrado (2003) indagan sobre las características particulares del producto cultural: su ciclo de vida y los riesgos que conllevan al tener una duración preestablecida, un consumo efímero y la incertidumbre que tiene la audiencia al no poder anticipar lo que efectivamente experimentará. Por otro lado, Kotler & Kotler (2001) se interesan en las especificidades de los servicios museísticos y de la importancia de las exposiciones temporarias para atraer a los visitantes. Finalmente, el especialista español Santos Mateos Rusillo (2012) aborda las cuestiones de la difusión del patrimonio cultural.

En líneas generales se observó que los museos entrevistados poseen una oferta museística que tal como lo planteamos en nuestro capítulo teórico, excede la colección y las exposiciones e incluye un abanico de servicios como los talleres, cursos y distintas actividades que hacen a la particularidad de cada institución y su patrimonio. A continuación ampliaremos el caso de cada uno de los cinco museos de nuestra muestra.

El MNAD posee una oferta variada que incluye exposiciones temporarias de nivel internacional como muestras de parte del patrimonio que por falta de espacio no pueden estar exhibidas. Élica Masson manifestó a su vez, las dificultades económicas para llevar adelante proyectos en conjunto con instituciones extranjeras debido a los altos costos, la política cambiaria local y a la crisis actual europea. Por otro lado, se mencionó los servicios de visitas guiadas y de los cursos y talleres cuyas temáticas van cambiando en función de las demandas del público y tendencias sociales. Esto denota la preocupación del museo de servir a las necesidades y preferencias de sus públicos. Asimismo se destaca la voluntad institucional de incluir a los niños y adolescentes en estos talleres como parte de las estrategias de desarrollo de audiencia a través de actividades pensadas según sus preferencias. En palabras de la entrevistada:

“Respecto de las exposiciones...de las gestiones que se hacen, más de la mitad abortan en el camino por motivos de costos de seguros transporte o porque no cuajan los calendarios. También existen problemas por la situación actual de Europa y la posibilidad de que haya algún sponsor europeo eso ahora no existe y la posibilidad de un sponsor local de que pueda financiar los costos de una exposición en euros. (...) A lo largo del año buscamos hacer alguna exposición temporaria de nuestro patrimonio que está guardado, para dar a conocer y poner a disposición del público cosas que no se pueden ver. Respecto de otro tipo de ofertas...en el caso nuestro trabajamos mucho con visitas guiadas y vamos variando los guiones y porque pretendemos que el mismo público venga más de una vez. (...) Pero tenemos un área muy importante que es la de Talleres y cursos que vamos variando e incorporando (...) Otra actividad son los talleres para chicos...para incorporar otras edades ya que ese es nuestro público del futuro. (...) Así que sí...tratamos de incorporar las demandas.”

El responsable del MIFB también comentó que la oferta del museo es variada e incluye además de la colección permanente y de las temporarias, una subasta anual organizada por la Asociación de Amigos. La programación es producto del propio equipo del museo y no se menciona la participación del público a la hora de definirla. A su vez, el museo cuenta con talleres y cursos que apuntan a distintos segmentos del público y también el ciclo de conciertos que fue mencionado por Ignacio Holder en otros momentos y que atrae a otros

sectores del público que concurren habitualmente a estas actividades musicales de bajo costo y buena calidad. En términos del entrevistado:

“[La programación] Depende de la gestión interna del museo, de la dirección, de la Asociación de Amigos que tiene una exhibición al año y sumado a la subasta anual y también según el calendario. Por ejemplo la muestra de ahora de México iba a venir hace un año y medio y después por cuestiones de tiempos y sponsors llega ahora, eso varía mucho. [Hay talleres y cursos] Algunos otros están a cargo de docentes del gobierno de la Ciudad como el de literatura y el de dibujo. Después otros son más económicos con una buena contribución no obligatorio y luego sí, están los cursos de la Asociación que son arancelados, los de historia de mobiliario, historia de la pintura.”

El MALBA divide sus ofertas en áreas: Literatura, Cine, Educación. Sumado a la colección permanente y a las muestras temporarias se desarrollan una gama de actividades que ya cuentan con un público específico de las mismas. La programación surge de la gestión interna del museo y no se trabaja de manera sistemática con estudios de público para renovar la oferta. Por otro lado, el museo es sede de festivales y ciclos diversos producto del trabajo en red con otras instituciones. Guadalupe Requena lo comentó de la siguiente manera:

“Hoy por hoy al no tener ese trabajo de campo [estudios de público], las redes sociales son la principal base de feedback porque es inmediato y es un espacio de acción permanente. Mucho también de los visitantes cuando escriben en el libro de visitas (...). En realidad, la programación se define entre curaduría y el Board del museo, después la idea es trabajar actividades para los públicos con esas muestras. Aparte el área de cine y literatura tienen una impronta personal. En el caso de cine la proyección de clásicos en 35mm o en literatura los cursos. O sea hay una impronta después de muchos años de trabajo y un reconocimiento del público que viene al museo en busca de esos contenidos. MALBA también articula muy bien con otros festivales y programas del gobierno de la ciudad, de la nación, el BAFICI, con el festival de literatura, obras de teatro, con embajadas o sea que permanentemente somos nexos y recibimos contenido afín a nuestra programación.”

El MAMBA, de forma similar a la gestión de los otros museos mencionados ofrece diferentes actividades como ciclos de cine, charlas con especialistas, visitas guiadas y otro tipo de eventos con músicos. Ailin Staicos explicó que el trabajo de programación se realiza según las áreas y que se observa la presencia de nuevos y distintos públicos según las actividades. Tal como lo mencionamos en otros apartados del análisis, este museo atraviesa una fase de transición, auditoria y reorganización, aún no se programan las ofertas directamente en función de las demandas del público ya que se encuentran en una etapa anterior de evaluación y construcción del mapa de públicos. Sin embargo, es probable que cuando terminen estos procesos, sí se ocupen a incluir la información recabada y volcarla en nuevas ofertas. Según la entrevistada:

“Nosotros tenemos un ciclo de cine que es constante y se hace todos los viernes con películas distintas curadas por curadores o sea que se renueva. Después tenemos el fin de semana Bocetos del inconsciente, Secretos compartidos que son charlas entre Victoria Northon y algún artista invitado del museo. La programación la planea cada área. (...) También hay actividades independientes. (...) Estamos todo el tiempo tratando de generar nuevos contenidos. Hay mucha circulación de gente nueva en el museo. Para charlas específicas o visitas guiadas... Cuando vienen músicos a tocar por ejemplo, se amplía [el público] mucho más. Estamos en proceso: auditoría, definición de objetivos y luego ejecución de planes. No hemos terminado la evaluación por lo tanto todas las actividades que se están generando hasta ahora son actividades que surgen de la creatividad de nuestro equipo, no están dirigidas...o sea sí están dirigidas a un objetivo final...pero no con un objetivo particular de desarrollar un segmento de audiencia.”

En el caso del MNBA, su Jefe de Prensa y Comunicación manifestó que su área no se ocupa de las exhibiciones temporarias, pero que sí tienen influencia en el área educativa. Dicho profesional se encargó de generar visitas en diferentes idiomas y una acotada a las obras destacadas de la colección. Asimismo, se renovaron las audio guías producto de los pedidos del público. Por otro lado, se destacó la influencia de la nueva directora institucional a la hora de definir muestras temporarias que incluyan a géneros como la historieta que antes no tenían presencia en el museo. En palabras de Martín Reydo:

“En esa área [Educación] sí tengo influencia e insisto para por ejemplo yo quería, a partir de este año tenemos visitas guiadas en inglés e íbamos a tener en portugués pero recién a partir de enero van a estar y una visita general al museo que no es la de impresionismo sino una general de 40 minutos de alguien que nunca vino al museo con highlights. Esto tuvo en cuenta la demanda del público porque las demandas de audio guía venía de hace 3 años sin actualizarse. Sobre el perfil de las muestras temporarias mi área no tiene ninguna influencia, lo maneja la Directora del museo. Igual te diría que el museo que no están pensadas a demanda del público porque hay un perfil del museo, una tradición de revisar en sentido crítico el arte argentino, ver los márgenes, discutir...Incluir nuevos géneros como las historietas. Eso creo que es el perfil de la gestión de la nueva gestión de la Dra. Carrillo 100% y sí...es una disciplina tradicionalmente un arte menor.”

En síntesis, se pudo observar que los museos que formaron parte de la muestra efectivamente trabajan con una oferta variada que involucra a una cantidad de servicios complementarios para los distintos segmentos del público. Cada museo manifestó una impronta particular: mientras el MNAD mencionó las dificultades económicas para llevar a cabo muestras temporarias de origen internacional, el personal del MIFB fue el único que incluyó a la Asociación de Amigos como parte de la programación institucional, el MALBA puso el acento en el trabajo en áreas y en red con otras instituciones, el MAMBA aseguró su interés por renovar sus contenidos como parte de su auditoria y transición institucional y por último el MNBA tuvo en cuenta demandas del público y también modificó en parte el perfil de las muestras temporarias como producto de la visión de la nueva directora.

8.12. Distribución de la oferta

La cuestión de la distribución ha sido tratada en el punto (6.7) del marco teórico. Al retomar este aspecto, destacamos lo dicho por Laura Ventura (2014) “La batalla de los museos no es contra el tiempo, sino contra el espacio.” Ante el desafío de exhibir más y superar la barrera del espacio los museos pueden recurrir a distintas acciones. Entre ellas, nos concentramos en la utilidad de las exposiciones itinerantes y el trabajo de coproducción

con otras instituciones así como los beneficios de la distribución electrónica. Estas estrategias apuntan a que, cualquiera sea el vehículo, las ofertas museísticas sean lo más accesibles posibles a los distintos segmentos del público, patronos y amigos según sus preferencias y necesidades. (Kotler & Kotler, 2001: 256). Por último, cabe mencionar el vínculo de la variable distribución con el desarrollo de audiencia y el financiamiento ya que las actividades que tengan una mayor llegada a los públicos resultaran más atractivas para el financiamiento tanto público como privado.

En las entrevistas realizadas, hemos observado distintas realidades en lo que respecta a la distribución que varían en función del tipo de museo y su dependencia, los asuntos presupuestarios y de financiamiento. A continuación, detallaremos el caso de cada uno de los cinco museos integrantes de la muestra.

El MNAD no posee otras sedes ni espacios de exhibición a excepción del stand en la Feria del Libro. Este stand en realidad no es exclusivo del museo sino del Ministerio de Cultura de la Nación, del cual este museo depende. Asimismo, poseen presencia en publicaciones internacionales según la demanda y el interés de estos. En palabras de Élide Masson:

“No [no tenemos otros canales de distribución]. Lo que sí, participamos en la Feria del Libro si hay un stand de la Secretaría de Cultura de la Nación, nosotros estamos. Por ejemplo si Secretaría nos pide material para las embajadas...material como las guías. Uno de los casos típicos es la Feria del Libro. Por ejemplo hemos formado parte de una nota de una revista en Checoslovaquia porque tenemos una colección de miniaturas importante... y tenemos colaboración en publicaciones del mundo, en Francia, en universidades...”

El MIFB en cambio posee una sede aunque aun no esté completamente terminada. Según el entrevistado, la sede representa un espacio de gran utilidad para evitar, como sucede en otros museos, que gran parte de su patrimonio se encuentre guardado en el depósito. Por otro lado, en este museo se realizan exposiciones fuera de ambas sedes, producto del trabajo en conjunto con otras instituciones. Ignacio Holder comenta al respecto:

“Sí, está la Sede anexa donde están otros proyectos. Ahí está todo lo que es artes aplicadas del siglo XIX, la idea es tener más metros de exhibición porque lo que le suele pasar a los museos es que tienen mucho de su colección en depósito. La sede empezó a abrirse parcialmente en 2007-2008 ahora está abierta pero todavía le faltan trabajos. También está la temporada de conciertos. Hay exposiciones fuera de sede. Con el Municipio de Tigre y de San Isidro, de hecho hemos hecho una muestra este año en conjunto con el Museo de San Isidro Pueyrredón, se hizo una parte acá y ahora en septiembre se hace la segunda allá. Involucró a San Isidro, Museo de Luján, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Santa Fé, a coleccionistas privados, el Museo de Bellas Artes. Fue interesante porque fue un trabajo de gestión de distintas jurisdicciones.”

En el caso del MALBA, la línea de trabajo en torno a la distribución se puede dividir en dos puntos. El primero es el proyecto MALBA Federal, que consiste en la itinerancia de una selección de la colección así como de los ciclos de cine por las provincias de la Argentina. El segundo punto se vincula a las muestras coproducidas con otras instituciones, sobre todo de Latinoamérica pero también de Estados Unidos. Este trabajo en conjunto permite reducir costos y posibilita llevar a cabo proyectos que de otro modo probablemente no podrían concretarse. La entrevistada también hizo referencia a la gran proporción de obras del museo que no pueden ser exhibidas por falta de espacio. En términos de Guadalupe Requena:

“En el 2012 empezamos el programa MALBA Federal donde un recorte de nuestra colección viajó por distintos museos del interior del país. Es un proyecto que con distintos tipos de contenido lo trabajamos...en el caso de cine se hicieron ciclos articulados con los espacios INCAA que hay en el interior del país también se exhiben películas. La idea con el formato de MALBA Federal es pensar en coproducciones o en llevar exposiciones que producimos acá estos museos del país. También a nivel internacional por ejemplo trabajamos con muchos museos de América Latina y de Estados Unidos en la coproducción de muestras como una forma de reducir costos (traslados y seguros) (...).la idea [de MALBA Federal] es pensar en otras actividades y otras muestras de la colección para que sea un programa dinámico y activo. Este fue un proyecto de curaduría, nosotros hoy en día tenemos exhibida un 25% de la colección permanente entonces también es

empezar a generar contenido con reserva técnica y las piezas que son importantes (...)La marca MALBA también es potente y la gente la recibió con mucho entusiasmo.”

El MAMBA, según su coordinadora de comunicación ha estado trabajando puertas adentro y en ocasiones hacia la vía pública. La entrevistada destacó las posibilidades del edificio donde se encuentra el museo que se ha beneficiado de una serie de obras de infraestructura donde se ganó en superficie y en acondicionamiento de los espacios expositivos. Asimismo, esta institución realiza coproducciones de nivel internacional. En palabras de Ailin Staicos:

“Sé que se hicieron actividades todas desde el museo, también llegando a vía pública. (...) Me parece que contamos con un lugar, un espacio muy extraordinario como para salir a buscar otros espacios. Tenemos un patrimonio muy grande. Sí estamos en cooperación con otras instituciones artísticas, por ejemplo hace poco sacamos un libro de Laura Lima con colaboración de Alemania. Y la muestra que se va a hacer de Laura Lima en Alemania viene en febrero acá, es una coproducción. No sé si se hizo otra actividad.”

En el caso del MNBA, se varios proyectos a realizar como por ejemplo el acuerdo con los aeropuertos para poder difundir el patrimonio entre el público local y sobre todo el turista. Sin embargo, estas acciones se ven obstaculizadas por falta de presupuesto. Otro de las propuestas consistía en proyectar en los televisores de la sala de espera del hospital de niños Garrahan con el fin de utilizar con fines educativos y de entretenimiento espacios que no estaban aprovechados. Asimismo, el entrevistado hizo referencia material en la web, juegos, que también se difundiría en las pantallas de dicha institución. Algo que el profesional no mencionó fue la sede del MNBA en Neuquén¹⁹. Martín Reydo lo explicó de la siguiente manera:

¹⁹ El Museo Nacional de Bellas Artes Neuquén, única sede de esta institución fuera de la ciudad de Buenos Aires, fue inaugurado el 12 de septiembre de 2004 con motivo de los festejos del Centenario de la ciudad de Neuquén. Su concreción es una referencia de políticas de descentralización del patrimonio cultural de la Nación. Sus antecedentes se remontan al año 2000 cuando, con una muestra de Julio Le Parc, comenzó a funcionar en una sede provisoria con exposiciones itinerantes. El actual edificio, proyectado por el arquitecto Mario Roberto Álvarez, recibió el máximo galardón de la Bienal Nacional de Arquitectura 2004 (...) Siendo además la primera vez que desde el estado se destinan fondos para construir un edificio para museo de bellas

“Hubo un proyecto que se suspendió por un tema presupuestario (...) La idea era tener presencia en los aeropuertos Argentina 2000. Con pantallas y videos pero también con alguna obra, alguna vitrina...algo que diera cuenta del patrimonio público para los turistas, para los locales...eran 2 o 3 aeropuertos pero con el apoyo de Aeropuertos 2000 también financiero pero ahí había que hacer una inversión de seguros y no se pudo...esperemos que se reactive. La otra propuesta es en el Garrahan [hospital de niños] ahí hay muchísimas pantallas y mucho tiempo muerto en las salas de espera de chicos y padres. También hay unos juegos que están en la página web que van a estar ahí. Esto se va a hacer ahora, es mucho más barato y va a salir... De muestras itinerantes... hay un proyecto enorme este año. Ahí el tema siempre es los seguros y los traslados (...) para el presupuesto del museo eso está fuera de discusión, no se puede ni empezar a pensar. El patrimonio es muy pesado en el sentido de muy caro y para los presupuestos de los seguros... es imposible.”

En síntesis, los museos entrevistados demuestran trabajar para mejorar su distribución a través de muestras itinerantes y coproducciones. Los profesionales se mostraron conscientes de la dificultad provocada por la falta de espacio expositivo cuyo resultado se traduce en la gran cantidad de obras en los depósitos. Por otro lado, se destaca que en museos como el MNBA circulan proyectos para extender el alcance de la oferta y hacerla más accesible a los públicos. Sin embargo, muchas de estas ideas no logran ver la realidad por problemas de financiamiento.

Por último, llama la atención que ninguno de los museos entrevistados haya mencionado la distribución electrónica, a pesar de haber nombrado a la página web al hablar de comunicación. Esta omisión nos puede llevar a pensar que los museos aún no son del todo conscientes de los beneficios de la distribución electrónica para difundir las ofertas institucionales o que piensan a la página web por ejemplo solo en términos de comunicación pero no de exhibición.

artes. <http://www.cultura.gob.ar/museos/museo-nacional-de-bellas-artes-sede-neuquen/> recuperado el 6 de febrero de 2015.

8.13. Evaluación

En este apartado del análisis, observamos lo referente a los instrumentos de evaluación dentro de las instituciones museísticas. Esto ya ha sido desarrollado en el punto (6.11) del marco teórico. Según los expertos en esta materia, existen distintos criterios: evaluar si la gestión es coherente a la misión institucional, si hay eficiencia y eficacia a la hora de trabajar hacia las metas y objetivos propuestos, estudiar el uso del presupuesto, observar el desempeño del personal, entre otros. (Dexter Lord & Lordy, 2010: 19-24). Asimismo, dada la importancia que tienen actualmente las exposiciones temporarias y las actividades educativas complementarias a las muestras, es menester evaluar la calidad del servicio ofrecido y el grado de satisfacción de los visitantes. (Ojeda Sánchez, 2008: 70-71).

Por último, en cuanto a las herramientas y estrategias de marketing, los especialistas proponen realizar auditorías de marketing. Según Kotler & Kotler (2001: 392) estas pueden ser definidas como “(...) un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de marketing de una organización con el fin de identificar áreas problemáticas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar sus resultados de marketing estratégico.” Esta auditoría tiene como objetivo favorecer la tarea de los responsables de marketing y mejorar su rendimiento en base a la información y el diagnóstico obtenido.

A partir de las entrevistas realizadas se pudo observar que los instrumentos de evaluación de los museos varían según las realidades institucionales. Por otro lado, ninguna de las instituciones de la muestra mencionó realizar evaluaciones ni auditorías de marketing. A continuación, exponemos el caso de cada museo.

El MNAD realiza evaluaciones de desempeño de personal y encuestas para ver el grado de satisfacción de los visitantes que, según la entrevistada, suele ser alto gracias al buen estado tanto de la casa en sí como del patrimonio allí albergado. En términos de Élide Masson:

“Tenemos evaluaciones anuales de todo el personal. Según las encuestas en general la gente está o muy satisfecha o satisfecha. En general el grado de satisfacción es alto y la

gente ve que la casa está bien mantenida, que el patrimonio está cuidado y que la gente que la recibe sabe de qué está hablando. Entonces se da cuenta que la institución está en buenas manos.”

En el caso del MIFB, la información brindada a propósito de las evaluaciones fue escasa. Se mencionó el libro de firmas en las muestras pero el entrevistado dejó entrever que no se aplican instrumentos de evaluación o por lo menos, no está al tanto de ellos. Sin embargo, en la página web de este museo es posible encontrar un anuario donde se reúne la información anual y si bien no es exactamente un instrumento de evaluación, dada la calidad de la información ofrecida, sí puede verse un intento de la gestión por transparentar el funcionamiento institucional, pudiendo en una segunda instancia hacer uso crítico de estos datos.²⁰ Según Ignacio Holder:

“No, hay un libro de firmas en las exposiciones y la gente también deja comentario vía mail o redes sociales pero no hay una política de...”

En el caso del MALBA, al no haber estudios de público, tampoco se evalúa el grado de satisfacción. Sin embargo, sí se realizan evaluaciones de las exposiciones dentro de las áreas y equipos de trabajo. La entrevistada mencionó otros instrumentos como los archivos, el press clipping para controlar todas las notas que la prensa difundió, las redes sociales como termómetro de la percepción de los visitantes y el libro de visitas. Por último, se insistió por el trabajo en equipo permanente y las reuniones dentro del área pero no se sabe si se realizan reuniones entre las áreas y con qué frecuencia. Guadalupe Requena lo explicó de la siguiente forma:

“No [no hay evaluación de satisfacción de los visitantes] porque no hay estudios. Evaluación de la muestra al interior del equipo sí porque nosotros tenemos un área de archivo donde se documenta toda la exposición, grafica, audiovisual, el área de comunicación hace press clipping de todas las notas [en prensa] y eso implica un repaso para trabajar en el archivo. Después las redes sociales funcionan en un punto como un

²⁰ <http://www.amifeb.com.ar/botones/Imagenes/Anuario2011.pdf>

espacio de participación y de feedback importante. El libro de visitas también. Al interior del área hay reuniones semanales, hay un trabajo permanente.”

En el caso del MAMBA, también se mencionó el seguimiento de la prensa para evaluar el impacto en los medios. No se realizan hasta el momento evaluaciones de satisfacción de visitantes pero sí se piensan para más adelante, una vez la auditoría interna finalizada. El contacto con el público esta mediado por las áreas de educación y el personal de recepción. Asimismo, la entrevistada mencionó el trabajo por áreas donde se evalúa el cumplimiento de los objetivos por exposición. En palabras de Ailin Staicos:

“Tenemos una evaluación de prensa muy grande, vemos donde están las notas...el clipping lo tenemos todos los meses. Tenemos una persona de prensa que es excelente, Laura Casanova. Ella nos envía un informe de las notas, cuáles fueron las palabras más importantes y acorde a eso podemos ver el impacto que tuvimos en prensa. No en visitantes. Todavía no hicimos obviamente está en nuestros planes porque nos interesa mucho el feedback. Pero como estamos en una etapa de evaluación tan básica estamos empezando recién por la recolección de datos en recepción y con los educadores de sala y no llegamos a una evaluación directa con los visitantes. Al interior de cada área sí, cumplir objetivos por muestra eso lo hacemos constantemente.”

El MNBA trabaja también con la evaluación de prensa. Acerca de las muestras, se evalúa el caudal de público y el promedio diario de visitas. El grado de satisfacción de los visitantes se estudio con encuestas, tal como se mencionó en el apartado de desarrollo de audiencia. El entrevistado manifestó su intención de no controlar desde su área de prensa y comunicación, lo referente a las áreas artísticas/ técnicas para evitar cualquier tipo de tensión interna. Esto llama la atención ya que el mismo profesional al hablar de comunicación interna afirmó la existencia de un vínculo bueno con los curadores. En términos de Martín Reydo:

“Hicimos seis Bellos Jueves y la primera vez que hicimos encuestas fue en la última versión. Hicimos encuestas al público para ver por qué viene y algunas otras cosas pero eso se hizo ahora. De evaluaciones te puedo hablar solo de mi área porque de áreas técnicas no tengo ni idea, ellos tienen objetivos y evaluaciones muy puntuales. Nosotros

por cada muestra tenemos la cantidad de notas que sacan, un clipping de prensa, uno al mes y otro a los 2 meses y se arma una carpeta. Ahí igual nos quedan afuera un montón de cosas por ejemplo la tele. Lo otro que se evalúa de cada muestra es la cantidad de gente. Eso se divide por la cantidad de días de la muestra para ver el promedio de visitantes por día. Lo que termina pasando con esas cosas es que son muy intuitivas, te das cuenta. Grado de satisfacción en tanto a los servicios [sí] pero lo demás no porque yo no quise evaluar nada que no dependiera de mi área para evitar problemas internos.”

En síntesis, los museos entrevistados aplican instrumentos de evaluación, ya sea de personal, de prensa, de satisfacción de visitantes. Sin embargo, las acciones de control y evaluación no parecen jugar aparentemente un rol importante en las instituciones museísticas, los profesionales las mencionan superficialmente. Cabe preguntarse si esto sucede porque se trata de profesionales del área de Comunicación, Prensa y Extensión Cultural y si los directivos de museos tienen otra visión de las herramientas de evaluación.

Por otra parte, ninguno de los museos mencionó algún tipo de evaluación de marketing. Por un lado, esto era esperable ya que ninguna de las instituciones de la muestra posee un plan de marketing. Sin embargo, como lo explicamos tanto en el marco teórico como en las secciones de este análisis, los museos y particularmente aquellos de la muestra llevan a cabo distintas acciones de marketing. Estas últimas, no son evaluadas como tales.

Nos preguntamos si esto sucede por la formación académica y profesional del personal entrevistado, por falta de presupuesto, de interés, de personal especializado u otro motivo.

8.14. Financiamiento

La cuestión del financiamiento fue abordada en el punto (6.9) de nuestro trabajo. En la misma, se presentaron distintas posiciones frente a este asunto y diferentes estrategias a las que el museo puede recurrir para atraer fondos. Por un lado está la posición que sostiene que el Estado debe abastecer a la institución de todos los recursos necesarios. Por el otro lado, están los defensores del desarrollo comercial de los museos para intentar paliar la

esencia deficitaria de los museos. Mairesse (2013) propone una tercera postura: la opción del don.

La tendencia internacional, sobre todo en los museos de Estados Unidos y Europa, es el vuelco al desarrollo comercial mientras que en América Latina el papel del Estado continúa siendo protagónico, aunque en retroceso.

Dentro del financiamiento privado es posible recurrir al patrocinio y al mecenazgo. Mientras la primera opción apunta a generar un vínculo donde el patrocinador invierte recursos a cambio de beneficios, el mecenazgo no busca publicidad. (Colbert & Cuadrado, 2003: 207)

Otro fenómeno que se destaca es el auge de las Asociaciones de Amigos que en los últimos años han ganado un rol muchas veces protagónico al momento de salvaguardar la continuidad de las instituciones y posibilitar un crecimiento de sus actividades y patrimonio.

A continuación, se detallará la situación de cada uno de los museos entrevistados en cuanto a su financiamiento.

El MNAD mencionó el aporte estatal ya que este museo es dependiente del Ministerio de Cultura de Nación. En el funcionamiento diario de la institución se cuenta con la existencia de una “caja chica oficial”, lo recaudado por las actividades de extensión como los cursos y talleres y la presencia de la Asociación de Amigos. Esta última administra los ingresos por las entradas del museo y las actividades especiales. La entrevistada comentó que a la hora de hacer trabajos grades de renovación de la fachada han recurrido a la Ley de Mecenazgo y al aporte de patrocinadores para el interior de la casa. La Asociación de Amigos es la encargada de atraer patrocinadores. En palabras de Élide Masson:

“Las fuentes son: para las cuestiones pequeñas, lo que es mantenimiento por ejemplo hay una caja chica oficial y después está todo lo que hace a la recaudación de cursos y talleres...Entradas van directamente a Asociación de amigos. Todo lo que haga a las visitas guiadas especiales o que son en inglés o fuera de horario para grupos reducidos. Con ese dinero que no es poco nosotros tenemos el mantenimiento básico. Ahora si

tenemos que restaurar la fachada tenemos que recurrir a empresas. En el caso de los exteriores que es un tema que justo estamos viendo...pudimos beneficiarnos con la Ley de Mecenazgo de la Ciudad de Buenos Aires porque formamos parte del paisaje urbano. Pero de los interiores no. Ahí es la Asociación quien busca empresas. Hay patrocinadores porque se luce mucho lo que se hace y da mucho prestigio esta casa.”

El MIFB, dependiente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuenta con un financiamiento que, según el entrevistado es limitado en comparación a los gastos de mantenimiento de las dos sedes de este museo. El profesional afirmó que frente a la falta de fondos, la Asociación de Amigos del Museo juega un papel importante para generar ingresos. Asimismo, el MIFB se benefició de la Ley de Mecenazgo con la presentación de muchos proyectos que pudieron concretarse. El entrevistado mencionó a su vez los cursos y talleres que atraen ingresos y la subasta anual que realiza la Asociación de Amigos que no solo genera beneficios económicos sino que también fomenta el coleccionismo. En términos de Ignacio Holder:

“Las fuentes de financiamiento...el museo depende de la Dirección General de Museos y tiene 5 o 6 cajas chicas por año de 2000 o 3000 pesos, imaginate qué poco que es para mantener la Sede de Palacio Noel y la casa de Fernández Blanco. Ahí tiene que ver mucho la Asociación de Amigos para incrementar las donaciones y recaudar fondos que después se plasman en acciones concretas. También fue muy interesante la Ley de Mecenazgo. Este museo fue uno de los museos que más proyectos presentó. Se hizo toda una digitalización de la hemeroteca, periódicos antiguos que permite no solo conservarlos sino también, y esa es la función de los museos, ponerlos a disposición para aquellos investigadores que quieran consultarlos. Después tenés lo del luthier que trabaja con los instrumentos musicales. Esta bueno porque esta fuente de ingreso permite que el museo siga teniendo vida. [Hay una subasta anual] Es importante porque es una posibilidad para la gente...en los lotes hay artistas emergentes pero también hay maestros ya consagrados. Lo bueno es que no solo beneficio del museo sino también para el público pueda empezar a coleccionar arte a distintos precios. [Hay talleres y cursos] Algunos otros están a cargo de docentes del gobierno de la Ciudad como el de literatura y el de dibujo. Después otros son más económicos con una buena contribución no obligatorio y luego sí, están los cursos de

la Asociación que son arancelados, los de historia de mobiliario, historia de la pintura... Los miembros de la Asociación se encargan de buscar empresas para que los gastos operativos de por ejemplo una exposición no sean tan costosos. Hay muchas empresas que apoyan al museo con distintas funciones.”

En el caso del MALBA, museo de gestión privada, un 50% de los gastos para el funcionamiento institucional provienen de la Fundación Constantini mientras que el restante se divide en distintas fuentes. Las mismas son: los sponsors, las entradas, el bar, la tienda, el alquiler de los espacios del museo, y las actividades de la Asociación de Amigos. En cuanto a esta última, la entrevistada comentó acerca del rol fundamental de la misma para generar puentes entre la institución y el público; los socios reciben múltiples beneficios por pertenecer a la Asociación. Asimismo, la profesional mencionó la escuela de coleccionismo que funciona desde el año 2012. Según Guadalupe Requena:

“Lo que se recauda a través de la Asociación de Amigos con los diferentes socios sobre todo los corporativos, los fondos de la Fundación. Hoy por hoy los costos operativos están en los 5 millones de dólares. La Fundación Constantini aporta un 50%. El otro 50% esta en los sponsors, los ingresos de la tienda, las entradas, la concesión del bar y también, que no es menor, el alquiler del museo los martes para eventos, sobre todo los días martes. La Asociación de Amigos tiene más de 2500 amigos y se fundó junto con el museo como una asociación joven para apoyar todo el desarrollo del museo. MALBA nace con una impronta muy personalista pero estamos en un proceso de trabajar en la apertura y la Asociación de Amigos es clave para sumar a otros actores. A cambio [de asociarse] los beneficios dependen de la membresía, entradas, acceso, programas específicos descuentos, etc. Desde el 2012 se armó el Comité de Adquisiciones que está integrado por distintos donantes para la adquisición de obra. Y el espacio también es como una ‘escuela de coleccionismo’ donde hay acceso a mucha información.”

El MAMBA al igual que el MIFB depende de la Dirección General de Museos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Además del aporte de este sector gubernamental, el museo cuenta con la Asociación de Amigos con un nuevo sistema de membresías y beneficios. Esta Asociación trabaja en conjunto con el área de reciente creación de *Fundraising* en la

búsqueda de patrocinadores. La entrevistada comentó las dificultades del vínculo con los proveedores por cuestiones de pagos ya que carecen de una caja chica.

MAMBA: “Nosotros contamos con el aporte del Gobierno de la Ciudad y aparte con la Asociación de Amigos donde están todos los colaboradores externos. Tenemos las membresías parte de la Asociación Amigos. Próximamente van a haber eventos, una fiesta para justamente difundir las membresías y el valor de la fiesta va a ser todo para recaudar. La Asociación de Amigos trabaja en colaboración con las chicas de Fundraising. Para nosotros es muy complicado, dependemos del Gobierno de la Ciudad y contamos con el apoyo pero siempre tienen métodos de pago muy complicados. Los proveedores saben que tienen que esperar 3 meses para que les paguemos... No hay caja chica. Es complicadísimo, pero bueno, hay proveedores que nos siguen y otros que no.”

En el caso del MNBA, el presupuesto que maneja esta institución no forma parte de los presupuestos de otros museos nacionales desde el 2007. Sin embargo, según el entrevistado, al depender del Ministro de Cultura, la burocracia es mayor. A la hora de pagar los gastos de los seguros de obras para exhibiciones, el ministerio de hace cargo de de un 50% y la Asociación de Amigos financia el otro 50%. El profesional habló de los socios corporativos de la Asociación de Amigos y sostuvo que dentro del presupuesto total, el aporte de esta no supera el 20%. En palabras de Martín Reydo:

“El museo tiene un presupuesto propio que ejecuta a través del Ministerio de Cultura, tiene un status raro, es un ente desconcentrado, depende directamente de la Ministra, no depende de la Dirección General de Patrimonio y Museos. La administración del presupuesto la gestiona el Ministerio con lo cual es mucho más burocrático. Eso cambió en el 2007. Ahí ganó un status diferente pero falta que sea autónomo. El museo tiene su propio presupuesto que paga sueldos y gastos y el Ministerio de Cultura, por lo menos desde nuestra gestión le da un apoyo que es una pata fuerte de la mesa con los seguros para las muestras temporales. La mitad las paga la Asociación y la mitad el ministerio. La Asociación tiene socios como Mercedes Benz y Banco City. Y en cuanto a financiamiento y porcentaje, es muy poco sobre el total. El museo gasta 100 por decir algo, lo que viene de privado es 10. Y eso se usa para muestras temporarias, catálogos, folletería, y los arreglos

que hay que hacer en sala para las temporarias. Contando todo el presupuesto a lo sumo será el 20%.”

En síntesis, lo observado en el campo fue que ninguno de los museos entrevistados se limita a una única fuente de financiamiento. Aunque cuatro de los cinco museos entrevistados son de dependencia estatal, dos dependen de la CABA y dos dependen de la Nación, esos museos están trabajando en la búsqueda de patrocinadores, proyectos de mecenazgo y desarrollo de la Asociación de Amigos.

En cuanto al MALBA, único museo estudiado de gestión privada, el mismo obtiene un 50% de sus gastos de la Fundación Constantini, es decir, de aportes privados de su fundador. El otro porcentaje está dividido representado por múltiples sectores: la tienda, la concesión del bar, los cursos, el alquiler de los espacios del museo para eventos corporativos, los patrocinadores y los ingresos por la Asociación de Amigos.

Esta diversidad de fuentes de ingreso puede dejarnos pensando acerca de la sustentabilidad de la institución museística y de las tendencias a que esa multiplicidad de fondos se profundice. Esta probabilidad se basa en los esfuerzos que los museos están realizando ya sea a través de la incorporación de recursos humanos capacitados en dichas tareas como lo es el caso del MAMBA que sumó el área de *Fundraising*. El MALBA y el MIFB también cuentan con áreas específicas que se ocupan principalmente de buscar sponsors.

Por otro lado, la Asociación de Amigos fue nombrada por cada uno de los entrevistados como agente clave a la hora de posibilitar el ingreso de fondos, sobre todo en lo que respecta a los museos estatales que de otro modo no podrían aceptar donaciones ni cobrar aranceles por actividades como cursos y talleres por ejemplo.

8.15. Categoría emergente

En este punto consideramos fragmentos de las entrevistas realizadas a los cinco museos de la muestra que no fueron abordados en otros puntos o que sí fueron mencionados pero se cree necesario volver a analizarlos con más detalle.

Nombramos a esta categoría emergente, tal como su denominación lo indica, no estaba prevista en la etapa de elaboración de la metodología. Esta categoría surgió al finalizar las entrevistas con los profesionales de los museos. En esta sección se tratan diversas cuestiones que apuntan a identificar aspectos del micro y macro entorno que puedan obstaculizar el funcionamiento del museo. Por otro lado, en este espacio también se comentan puntos positivos y declaraciones de los entrevistados que consideramos pertinentes para nuestro trabajo.

8.15.1. Dificultades del entorno

En este apartado nos detenemos en dos cuestiones referidas al entorno. La primera se relaciona con el macro entorno y en particular con el entorno económico. Esta cuestión fue mencionada principalmente por el MNAD aunque el MNBA también comentó las dificultades a la hora de cubrir gastos de seguros de obras que muchas veces impiden realizar acciones. Según la entrevistada de dicha institución, el entorno económico caracterizado por la crisis económica sobre todo en Europa, funciona en este caso como un obstáculo a la hora de generar exposiciones temporarias de nivel internacional. En palabras de Élide Masson:

“También existen problemas por la situación actual de Europa y la posibilidad de que haya algún sponsor europeo eso ahora no existe y la posibilidad de un sponsor local de que pueda financiar los costos de una exposición en euros. (...) Por ejemplo, esta exposición italiana que vuelve la trajo una empresa que obviamente se lleva una buena parte de las ganancias y deben ganar buena plata porque si la vuelven hacer...en el 2012 vinieron 80000 personas tienen que haber sido muy buenas las ganancias. Pero en los años 80 y principios de los 90 de estos operadores había muchos y ahora los contás con los dedos de las manos”

En cuanto a cuestiones del micro entorno, cabe destacar el tema de los recursos humanos del museo. La mayoría de las instituciones museísticas afirman tener falta de personal. Esta carencia impacta en el funcionamiento del museo ya que hay muchas tareas que no pueden llevarse a cabo. Asimismo, las condiciones de contratación en instituciones de dependencia

estatal suelen ser precarias ya que una gran parte del personal no forma parte de la planta permanente del museo y las remuneraciones son bajas en relación al mercado laboral. La entrevistada del MNAD comentó lo siguiente al preguntar sobre medidas de control y evaluación:

“No, no. Eso [evaluación de exposiciones] no hacemos porque somos extremadamente poca gente. Por ejemplo nosotros participábamos de una serie de reuniones para obtener las Normas IRAM y al momento de la aplicación, a todos los museos les pasó lo mismo, quién se iba a ocupar de esto porque implica una serie de acciones que se tiene que ocupar una persona. Nosotros no tenemos la posibilidad de incorporar personal para hacer ese tipo de cosas. Por un lado las remuneraciones son muy bajas. Por el otro, lo máximo que podemos incorporar es un contrato por poca plata por eso es muy difícil contratar a un profesional formado...y cada vez hay más gente contratada y menos gente de planta, es espantoso. En este momento somos 15 personas [de planta] de más de 40 en total. Mientras estas cosas no se resuelvan, no se realicen concursos con perfiles debidamente hechos... esa es una de las deficiencias que tiene por lo menos la Administración Pública en Cultura. Está despojada. La gente que sabía las cosas se fue jubilando o muriendo y los que vienen se encuentran con cierta inestabilidad en el cargo...En nuestra área intentamos que todas las personas que se incorporen estén relacionadas con Museos y con Historia del Arte porque no se puede no profesionalizar a las personas que cumplen estas tareas.

La entrevistada del MAMBA también habló de la falta de personal lo cual impacta en una postergación de las medidas y decisiones estratégicas en pos de cuestiones operativas que superan a los profesionales en su trabajo diario.

“Esto es un ejemplo, pero ahora en el desglose de audiencia que estamos trabajando, es tan grande la masa de público y tan distinta que se necesitaría el cuádruple de la gente que está trabajando en el museo para poder hacer actividades en el museo para cada segmento. Como estamos hoy parados y a solamente un año de gestión estamos priorizando la urgencia de Comunicación y cuando hay un poco de aire, ahí la estrategia. Todos sabemos hacia dónde queremos llegar pero a veces lo táctico nos come la

estrategia. La fidelización nos parece clave y la ampliación de públicos también. Para fidelizarlos [a los colaboradores/ sponsors] hacemos eventos un poco más informales como almuerzos y demás pero no tenemos una gran necesidad de hacerlo porque todos los colaboradores están encantados con el nuevo proyecto del museo.”

En síntesis, estas cuestiones relacionadas con el entorno del museo nos permitieron pensar en los obstáculos y desafíos a los cuales se enfrentan estas instituciones. Ya sea el macro entorno por la crisis económica a nivel internacional como el micro entorno por la falta de personal, estos factores influyen tanto en el funcionamiento diario como en la posibilidad de llevar a cabo acciones especiales. Sería conveniente monitorear la evolución de estos fenómenos y de reflexionar acerca de las medidas necesarias a tomar para la resolución de estas dificultades.

8.15.2. Acerca del vínculo entre desarrollo de audiencia y financiamiento

En el punto (8.14.) ya hemos abordado lo referente al financiamiento. Sin embargo, consideramos pertinente incluir otros aspectos que surgieron en las entrevistas. El primero se refiere a las acciones generadas desde entes gubernamentales que impactan, complementan y potencian el desarrollo de público de los museos. Tal es el caso del programa Ronda Cultural. La profesional del MNAD comentó acerca de este programa. El mismo puede ser visto como un ejemplo de cómo potenciar los recursos del ministerio de cultura para desarrollar audiencias en museos que no alcanzan determinados públicos por falta de recursos. En términos de Élide Masson:

“En este aspecto ellos [Ministerio de Cultura] tienen los recursos que nosotros no tenemos por un lado tienen las combis y por el otro lado tienen el personal para llegar a las escuelas sobre todo de la Provincia de Buenos Aires sobre todo que no les resulta fácil viajar y con la tercera edad.”

Cabe mencionar el fenómeno comentado por la entrevistada del MALBA acerca del vínculo entre la búsqueda de financiamiento privado y el desarrollo de audiencia. Ya hemos desarrollado en el punto (8.14) el asunto de los patrocinios. Sin embargo, aquí se agrega

una idea que combina las acciones de marketing y en particular aquellas de captación de fondos con acciones de desarrollo de audiencia. En palabras de Guadalupe Requena:

“El trabajo de marketing en relación a desarrollo de fondos muchas veces trae aparejado un trabajo de ampliación de audiencia para acercar públicos diferentes de las marcas.”

Como ya lo hemos explicado, a la hora de buscar instituciones a financiar, cualquier fundación, empresa u organismo público ha de investigar en primer lugar cuáles son los públicos de ese museo en particular, su misión, visión, valores y objetivos así como la identidad e imagen que este proyecta a su alrededor. Es decir que, ninguna organización desearía invertir fondos en un museo que no sea ampliamente visitado. En el caso de las empresas privadas, al patrocinar una institución museística buscan mejorar su visibilidad y proyectar una imagen positiva y responsable que esté en la misma dirección de la misión de salvaguarda y difusión del patrimonio específico del museo en cuestión.

Por otro lado, si pensamos el desarrollo de audiencia de una manera extensiva, podemos pensar que cuando una empresa se convierte en patrocinador de un museo, se produce un desarrollo de audiencia en otra dirección: desde el museo hacia la empresa y recíprocamente. La entidad privada buscara invertir en un museo que sea visitado por el/los públicos objetivo al que apuntan llegar. Por otro lado, cuando la empresa promociona al museo patrocinado, la base de consumidores (reales y potenciales) puede sentirse atraído por la oferta del museo que se beneficiaría de la colaboración empresarial.

Este fenómeno sería muy interesante de analizar en una próxima ocasión. Interesaría también estudiar e identificar cambios en la percepción de la imagen de la empresa por parte de los consumidores.

Por otro lado, en esta categoría nos parece importante insistir sobre los roles que puede asumir dentro de los museos la Asociación de Amigos. El MIFB, por ejemplo, a través de su profesional entrevistado comentó de la ayuda financiera que aporta esta asociación y de las reformas que piensan hacer para generar una serie de beneficios a los miembros. En palabras de Ignacio Holder, del MIFB:

Holder: “Actualmente no es como en otros museos como el MALBA donde ser socio te da ventajas para el ciclo de cine por ejemplo o la confitería. Acá en realidad, por las características de este museo, la entrada es casi gratis, no hay ese beneficio puntual [de la entrada] pero sí lo tenés en actividades como visitas especiales, conciertos a beneficio. Es más una Asociación Cooperadora que trabaja para poder paliar a veces la falta de presupuesto oficial.

Sucharczuk: ¿Hay varias categorías de socios?

Holder: Ahora están trabajando en eso, a ver si hay 3 categorías. Tienen un sitio web y ahí estaban viendo de incluir tres tarifas. Igual todo eso está en proceso de ir mejorando, la Asociación de Amigos como concepto, generar beneficios y que no solo sea aportar.”

En la entrevista realizada Fiona White, Directora Ejecutiva de la Asociación de Amigos del Bellas Artes, explicó cómo funciona dicha asociación en su museo de la siguiente manera:

“La Asociación de Amigos del MNBA desde su origen hace 83 años en su estatuto dice que está hecha para desarrollar fondos y acompañar en la gestión del museo, entre otras cosas se menciona la educación y también en los estatutos se menciona la compra de obras de arte. (...) La Asociación de Amigos del MNBA cumple con la función además de si por ejemplo una empresa o un particular quisieran donar dinero y fuera al Ministerio de Cultura, ese dinero entraría al presupuesto general del Ministerio de Cultura. Solamente a través de las Asociaciones de Amigos se puede hacer que esos fondos vayan directamente.

Aquí se pone de relieve el papel que juega la Asociación de Amigos en el financiamiento y sustentabilidad de los museos.

Por otro lado, la experta en la materia Fiona White también comentó acerca de la función de desarrollo de audiencia y particularmente a los esfuerzos por construir una base de público joven que asegure el crecimiento de la audiencia sostenido en el tiempo. En sus palabras:

“La categoría joven está funcionando muy bien, está creciendo, nosotros por una asamblea general que se hizo el año pasado se creó esta categoría. El enfoque y el

acercamiento que tenemos con ellos es el siguiente. El objetivo que tenemos al proponer esta categoría de socio es natural, es ayudar a la renovación natural de la institución. Nosotros tenemos una comisión directiva y una gran cantidad de socios que están sobre los 40, los 50 e incluso 60 años. Entonces preparamos el camino para las nuevas generaciones. El atractivo que tenemos desde amigo Joven es tratarlo de una forma completamente distinta a la de las otras categorías de socios. Ellos lo que tienen específicamente es gran cantidad de eventos y acciones en las cuales se une lo social, lo entretenido en ámbitos donde haya una cuota de acercamiento a la cultura. Esto tiene que ver con una visita guiada, con una charla. Es más, en ese sentido lo que hemos hecho es no encerrarlo en nuestro museo sino los Amigos Joven han ido a visitar como grupo a muchos museos de la CABA.”

La categoría de Amigo Joven del MNBA puede considerarse como un ejemplo de estrategia de segmentación aplicada a la Asociación de Amigos para atraer y fidelizar a un grupo objetivo como lo son los jóvenes a través de actividades pensadas específicamente de acuerdo a los intereses y preferencias de este segmento.

En resumen, la tendencia del avance de la Asociación de Amigos se está profundizando en la gestión de los museos. Puede tratarse de un doble objetivo: por un lado incrementar el financiamiento y por el otro lado promover el sentido de pertenencia a la institución como estrategia de fidelización de los visitantes que asumen un rol activo dentro del museo participando y proponiendo actividades.

7.15.3 Concepciones del marketing de museos

Consideramos pertinente comparar los dichos de dos profesionales de museos acerca de la concepción de marketing dentro de las instituciones museísticas. Por un lado, Martín Reydo Jefe de Prensa y Comunicación del MNBA sostuvo lo siguiente:

"A mí el nombre de marketing me genera como ruido...una de las chicas que era pasante y ahora trabaja con nosotros, ella estudió Marketing, es inglesa y nos trajo un montón de ideas, de hecho algunas de las ideas bases de Bellos Jueves surgió de ella. Creo que

nosotros lo hicimos sin ponerle el nombre, eso de tratar de acercar al público o buscar nichos de público. El ciclo Bellos Jueves es algo que una empresa de Marketing nos hubiera cobrado un dineral. Nosotros queríamos captar a una franja etaria del público y tener 2000 personas por evento. Una agencia te dice te lo hago y te arma una página web, un evento en facebook, pauta en la Rock and Pop y Vorterix. Nosotros lo hicimos sin un centavo y con la marca Museo de Bellas Artes que es una marca.

De estos dichos, se pueden observar prejuicios en torno a la aplicación de herramientas y estrategias de marketing en las instituciones museísticas. A primera vista, el profesional citado manifiesta dudas y reservas en cuanto al marketing. Sin embargo, luego comenta las acciones realizadas dentro del museo donde trabaja. Estas propuestas fueron sugeridas por una pasante de origen inglés. A partir de sus ideas se generaron programas de desarrollo de audiencia como Bellos Jueves. Asimismo, el entrevistado comentó que al surgir del personal del museo, la institución no tuvo que recurrir a grandes gastos como lo hubiera sido contratar a personal de marketing externo. En ese punto, consideramos que el MNBA ha sabido aprovechar un recurso interno como lo era esta pasante extranjera. A su vez, se comprueba que a nivel internacional, la tendencia de aplicación de herramientas y estrategias de marketing para la gestión museística es mayor a la local donde las acciones son de carácter aislado e incipiente aunque parecería que en un futuro estas propuestas se multiplicarían.

Por el otro lado, Fiona White, Directora Ejecutiva de la Asociación de Amigos del mismo museo, el MNBA concibe al marketing desde otra perspectiva. En sus palabras:

“Bueno el marketing de los museos lo tendría que definir primero poniendo en claro cuál es el objetivo de los museos. El marketing de los museos es un marketing fundamentalmente para ampliar la audiencia, para que sea mayor cantidad por un lado y por el otro para llegar a un público que no son consumidores o que uno ve que tienen cierto tipo de reticencias a ingresar a un museo. Entonces el marketing de los museos va a estar usando las herramientas tradicionales pero con el objetivo no de buscar dinero específicamente sino de crear audiencia. El dinero puede llegar a venir como consecuencia

de ese crecimiento de la audiencia porque evidentemente los que serían los patrocinadores por ejemplo van a estar interesados en un museo con mayor audiencia y las fundaciones también van a estar más interesados en un museo con mayor visibilidad.”

Según la Lic. White, el marketing no debería ser incompatible con la misión de los museos sino al contrario, ser un aliado para lograr desarrollar audiencia en términos de volumen y de diversificación de los visitantes. Si bien hay un componente de atracción de recursos financieros, este no es el principal objetivo.

Cabe mencionar que ambos profesionales trabajan con el mismo objetivo, el MNBA si bien se trata de instituciones distintas ya que una es el museo propiamente dicho y otra es la Asociación de Amigos, Asociación Civil sin fines de lucro. Sin embargo, llama la atención lo diferente de las concepciones acerca del marketing, su utilidad y aplicación en los museos. Esta situación refleja que la aplicación de las herramientas y estrategias de marketing en el escenario de los museos de la CABA aún es incipiente y en algunos casos resistidas por profesionales que tienen una concepción imprecisa o negativa de esta disciplina.

8.15.4. El museo como experiencia

De manera sintética retomamos la cuestión de la experiencia, enunciada por los autores Pine & James (2003). En este caso, la entrevistada del MALBA fue la única profesional que mencionó de manera explícita la concepción de un museo generador de experiencias. Estas últimas, a su vez, pueden transformarse en herramientas para atraer y fidelizar a los públicos. En términos de la entrevistada Guadalupe Requena:

“Todo el mundo sabe que cuando viene al MALBA va a encontrar cosas muy diversas pero siempre con un estándar de calidad y que tiene que ver con esto de generar una experiencia rica, entretenida, movilizadora. Creo que generar experiencias es la mejor manera de hacer que el público vuelva.”

Por otro lado, esta misma profesional habló del espacio de la tienda como parte de la experiencia de visitar un museo no sólo con fines educativos o estéticos sino también de entretenimiento y esparcimiento donde concurrir al museo represente una salida completa. En sus palabras:

“La tienda es un espacio central para pensar los museos como lugares entretenidos donde la gente pueda pasar un día y en donde además de aprender, participar y disfrutar de una exhibición pueda tomar un café, almorzar, ir a la tienda. Pensarlo como una salida.”

En una próxima ocasión de estudio sería interesante profundizar en la cuestión del museo como generador de experiencia y en el desarrollo de sus instalaciones para potenciar los espacios de la tienda, el bar o restaurante, entre otros. Los ejemplos de museos a nivel internacional podrían resultar útiles para pensar el futuro de la escena local teniendo en cuenta las particularidades que la definen.

9. Conclusiones y comentarios finales

En la sección del análisis se detalló a través de las quince categorías construidas lo observado en las entrevistas con profesionales de museos de arte de la CABA. La información recabada en el trabajo de campo se contrastó con los conceptos enunciados y desarrollados en el marco teórico.

Al comienzo del trabajo formulamos la siguiente pregunta de investigación:

¿La aplicación de herramientas y estrategias de marketing favorece el desarrollo de la audiencia museística de los museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2008-actualidad?

Podemos considerar dos posturas respecto a la pregunta de investigación. Por un lado, según el juicio de los profesionales entrevistados, se puede pensar en responder afirmativamente a dicha pregunta pero de manera parcial. Los entrevistados de los museos de la muestra informaron acerca del uso de herramientas de marketing con distintas metas puntuales pero con el objetivo general de desarrollar audiencia. Esto fue constatado principalmente en las categorías de análisis de Misión, Objetivos y Desarrollo de Audiencia. Con respecto a esta última categoría, las instituciones que integraron nuestra muestra, afirmaron esforzarse en distinta medida por implementar programas de desarrollo de público. Estos programas apuntaron principalmente a captar público de grupos específicos como los jóvenes y los turistas. Otros de los objetivos de las acciones de desarrollo de audiencia apuntaron a mejorar el acceso a la cultura lo cual refuerza la misión social de las instituciones museísticas y a estrechar lazos con los visitantes a través de experiencias de calidad que promuevan el compromiso con el museo.

Por el otro lado, lo observado en las categorías de Plan de marketing, Segmentación y Evaluación indicaron que los museos estudiados aplican herramientas y desarrollan acciones puntuales de desarrollo de audiencia que no están integradas en un plan global ni sistematizadas en el tiempo. Es decir que no se pudo identificar la aplicación de estrategias

de marketing y por lo tanto, tampoco se pudo precisar su impacto en el desarrollo de audiencia. Faltan datos que permitan una comparación para medir y evaluar ya que según lo observado no se realizan diagnósticos de la realidad institucional para identificar problemáticas y necesidades. Hasta la fecha y de acuerdo con el estudio de campo elaborado, los museos de la CABA trabajan con objetivos aspiracionales como el aumento y diversificación de público aunque los mismos se basen en la intuición de los profesionales y las tendencias internacionales de instituciones museísticas líderes u organismos como el ICOM.

En este sentido, la pregunta de investigación no podría ser respondida por falta de acciones específicas. A continuación, explicaremos esta afirmación con mayor detalle.

Ninguno de los museos consultados mencionó la existencia de un Plan de marketing formal. Esta carencia luego se tradujo en la falta de estrategias de segmentación y por lo tanto en la ausencia de mecanismos de evaluación suficientes. Al no haber un plan de marketing formalmente establecido, no se pudo corroborar la eficacia y eficiencia con la cual se habrían logrado o no los objetivos propuestos. No se pudo tampoco analizar sistemáticamente el uso del presupuesto ni el desempeño del personal responsable de tareas específicas de marketing. Como ya lo hemos mencionado, solo dos de los cinco museos consultados poseen áreas dedicadas al marketing. Sin embargo, en ambos casos, los profesionales a cargo se ocupan de tareas referidas al trato con los patrocinadores y a la búsqueda de financiamiento sin llevar a cabo otras acciones de marketing. Los otros tres museos, no poseen áreas destinadas al marketing ni profesionales dedicados a estas tareas. Sin embargo, se pudo constatar que el área de comunicación trabaja con herramientas de marketing sobre todo en lo que respecta a la promoción.

En cuanto a la vinculación de lo tratado en el cuerpo teórico de nuestro trabajo con el estudio de campo, se han encontrado múltiples y profundas diferencias. Hasta donde nuestro relevamiento alcanzó, los especialistas en la materia describieron un escenario donde la existencia del plan de marketing no estaba en duda. En este sentido, el escenario local muestra un cierto retraso con respecto a lo que los expertos enunciaron en el marco internacional. La bibliografía utilizada proviene en mayor medida de expertos que estudian

los casos de los museos de Estados Unidos, Canadá, México y Europa sobre todo en países como Francia, España y Gran Bretaña así como el caso de Australia.

En este trabajo, se pudo observar que la realidad de los museos de arte de la CABA no coincide del todo con lo enunciado en la bibliografía relevada para construir el marco teórico. No obstante, al profundizar en el diálogo con los profesionales se pudo detectar principios de actividad en torno a lo que los autores del marketing tradicional denomina como los cuatro componentes del marketing mix: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

A continuación, enunciaremos algunos comentarios finales en referencia a cada uno de los elementos del llamado marketing mix vinculados a nuestro problema de investigación.

Acerca del producto, en las entrevistas realizadas se observó que los museos estudiados poseen una oferta museística amplia. Este fenómeno coincide con lo propuesto por los autores expertos del campo cultural. El abanico de propuestas incluyó actividades en torno a la colección y a las exposiciones así como una gama de servicios y espacios educativos como los talleres y cursos. Asimismo, los museos entrevistados manifestaron ofrecer eventos sociales que se caracterizan por atraer a los más jóvenes y priorizar las relaciones interpersonales. Por otro lado, los profesionales entrevistados comentaron las dificultades a la hora de renovar la oferta por motivos presupuestarios, coyuntura económica local y crisis internacionales como la actual crisis europea. Otros de los museos mencionaron a la dirección como un factor fundamental a la hora de redireccionar el perfil de la oferta propuesta.

Precio. En referencia a las políticas de precio, tal como lo comentamos en la sección de análisis correspondiente a ese punto, los precios de entrada de los museos de dependencia pública son establecidos por la Dirección General de Museos, es decir que el personal interno no interviene en la fijación de los precios de manera directa. De buscar un cambio se debe pedir autorización al ente mencionado. La mayoría de los museos cuyos responsables fueron entrevistados cuentan con precios de entrada diferenciales según los

segmentos cuidando de no impedir el ingreso a grupos como los jubilados, estudiantes y docentes. Podemos pensar que esta diferenciación refleja el compromiso social que caracteriza a la misión de los museos que buscan conservar y difundir su patrimonio al mismo tiempo que trabajan por garantizar el acceso a la cultura a toda la sociedad. Por otro lado, al preguntar a los entrevistados acerca de las políticas de precio solo se refirieron al precio de entrada. Esto puede evidenciar que los museos consultados a excepción del MALBA, único museo de la muestra, con gestión privada, no poseen un desarrollo comercial. Si bien los responsables manifestaron contar con una gama variada de actividades, las mismas no parecen estar asociadas a una política de precios determinada ni a un plan de desarrollo comercial. Podemos pensar que en este aspecto también influye el estatuto legal de los museos y la imposibilidad de cobrar aranceles por sus actividades a no ser por la existencia de la Asociación de Amigos. En resumen, la cuestión de las políticas de precio parece ser un tema secundario en la gestión museal y el mismo no parece ser tratado periódica ni globalmente. No obstante, en cuanto al financiamiento, el ingreso por venta de entradas muchas veces sí representa un importante recurso.

Acerca de la distribución o plaza, a partir de las entrevistas realizadas se observó que los museos se muestran activos a la hora de distribuir sus ofertas dentro de sus posibilidades que, muchas veces, están limitadas por el presupuesto y personal insuficientes. Los expertos en museos sostienen que el desafío al que se enfrentan estas instituciones es en referencia al espacio y no en referencia al tiempo. De lo analizado del escenario local se desprende que el mayor esfuerzo se concentra en las muestras itinerantes como es el caso del proyecto MALBA Federal. Por otro lado, está la cuestión de las sedes y de la ampliación del espacio expositivo tal como sucedió con el MAMBA. Las coproducciones de muestras temporarias también fueron comentadas por los profesionales. En este sentido, se observa que un elemento clave en la distribución, es el trabajo en red con otras instituciones. El trabajo en equipo no se limita a museos sino también a organismos y fundaciones de diversa índole como educativa y de salud.

Si bien los profesionales entrevistados informaron acerca de la existencia de una página web y en varios casos de la renovación de la misma, los profesionales no se refirieron a distribución electrónica ni a ampliación de la audiencia por este medio. Sí lo hicieron al

hablar de redes sociales para establecer vínculos y obtener una idea de la percepción del público en relación a las distintas propuestas. Podemos pensar entonces que en el escenario local, el potencial de la distribución electrónica y sus beneficios para ampliar audiencia sin limitarse a las barreras de espacio y tiempo no está siendo aprovechado en todo su potencial aún.

En el caso de la promoción, a los efectos de nuestro trabajo nos concentramos en la comunicación y en las relaciones públicas y dejamos de lado la venta personal y la promoción de ventas ya que las mismas no serían significativas en la gestión museal según lo observado en el campo y en la bibliografía.

Acerca de la comunicación, los entrevistados insistieron de forma unánime en el rol protagónico de las redes sociales como puente entre la institución y los públicos. Según ellos, las redes permiten no solo la circulación de información sino el intercambio en tiempo real y la construcción de un vínculo constante. Podemos inferir que esta tendencia se va a intensificar con el tiempo y que otro tipo de comunicaciones como el newsletter vía mail y folletos va a tener una menor participación. Cabe esperar que los departamentos de comunicación se desarrollen en cuanto al número de profesionales que la conforman así como su especialización en puestos como por ejemplo el de *community manager* que maneja en exclusiva las redes sociales.

Nos llamó la atención la falta de un plan de comunicación en cuatro de los cinco museos entrevistados. El MALBA fue el único museo de la muestra que posee un plan formal. Dado el protagonismo que tiene la comunicación a la hora de desarrollar audiencia y siendo un proceso que atraviesa a la institución entera, se espera que los museos trabajen en generar un documento que formalice las acciones de comunicación y que el mismo sirva como instrumento para evaluar la eficacia y eficiencia para alcanzar los objetivos de manera periódica.

En referencia a las relaciones públicas los museos mencionaron el vínculo con la prensa. Sin embargo, la tendencia observada fue la de un pasaje hacia un rol más activo donde el museo se posiciona como medio de comunicación en sí mismo sin depender constantemente de intermediarios. En el análisis se evidenció la falta de tareas específicas

de RRPP para mantener o modificar la imagen proyectada. No obstante, todos los museos entrevistados salvo el MALBA manifestaron buscar un cambio de imagen hacia un lugar de apertura para los distintos segmentos del público. Queda abierta la pregunta del cómo se proponen lograrlo y por qué no se realizan tareas de RRPP de imagen.

9.3. Recomendaciones

En función del análisis y las conclusiones enunciadas como resultado de lo observado en el estudio de campo a la luz de la bibliografía tratada se proponen las siguientes recomendaciones para los museos de arte particularmente:

1. Se sugiere elaborar una estrategia de marketing que se sistematice en un Plan integral de Marketing consensuado con la dirección del museo para posicionar a la institución superando las actuales tareas de búsqueda de patrocinios que parecen ser las únicas acciones de las áreas de marketing, en el caso de los museos que poseen dicha área. Es necesario evitar la confusión de marketing en tanto estrategia global con tareas de *fundraising*. Tal como se mencionó en el marco teórico, este mismo documento incluye tanto el diagnóstico institucional como las acciones a realizar, los recursos intervinientes y los mecanismos de control, con sus plazos de evaluación definidos según los objetivos y metas previamente delineados. Al tratarse del Plan de Marketing de un museo, el objetivo prioritario se dirige hacia el desarrollo de audiencia por lo tanto es necesario integrar herramientas de segmentación y de posicionamiento y fortalecer el trabajo en conjunto con el área de comunicación para lograr resultados que impacten en el funcionamiento de toda la instituciones.

2. Se recomienda estudiar con mayor profundidad a los públicos de cada institución mediante estudios no solo cuantitativos sino principalmente cualitativos para obtener información de mayor profundidad. A partir de dicha información, los museos podrían conocer los intereses, necesidades y preferencias con precisión y así adaptar sus ofertas sin descuidar la misión, visión y valores de la institución.

3. Se considera pertinente destinar mayor presupuesto para la contratación de personal especializado en el área de marketing. Estos profesionales incorporados se ocuparían de realizar todo tipo de acciones para posicionar a la institución y si bien el financiamiento a través de patrocinios es una de las tareas a llevar a cabo, ésta no sería la única. Asimismo, sería conveniente ampliar el número de integrantes del equipo de comunicación a efectos de lograr una difusión de actividades que permita a futuro aumentar la audiencia. En la mayoría de los casos, los encargados de este departamento manifestaron la sobrecarga del personal por falta de presupuesto para integrar nuevos profesionales. Cabe destacar que con el desarrollo de las plataformas digitales, las acciones de comunicación exigen cada vez más, de una actualización constante de la información y la comunicación en tiempo real y adaptada a las distintas redes que demandan contenidos distintos por lo cual es necesario contar con personal capacitado en estas funciones.

4. Se recomienda a los museos profundizar el desarrollo de la Asociación de Amigos y potenciar los beneficios que esta asociación ofrece en una dirección doble. Por un lado, a través de la misma es posible fomentar el compromiso de los visitantes e incorporar voluntarios capacitados en distintas áreas de la gestión museal. La asociación también permite, en el caso de los museos de gestión pública, ofrecer actividades como cursos y talleres de forma arancelada que de otro modo no sería posible ofrecer. Esto genera ingresos para el museo al mismo tiempo que extiende la oferta de la institución y la vuelve más atractiva para los distintos segmentos de acuerdo a sus intereses. La ampliación de la oferta se relaciona también con el trabajo de extensión cultural, parte de los deberes de los museos para acercar el producto a las audiencias de manera de que lo conozcan, comprendan y valoren. Por otro lado, la Asociación de Amigos puede encargarse de la relación con empresas para generar patrocinios y financiar muestras itinerantes, reformas edilicias, y otro tipo de acciones que en muchos casos el presupuesto general no permitiría. Se sugiere entonces, invertir esfuerzos y sumar personal especializado para atraer socios, diversificar las membresías según cada segmento objetivo y ampliar los beneficios ofrecidos.

5. Se considera necesario generar espacios de formación y capacitación de marketing cultural dirigido al personal de los museos, particularmente a sus directivos y responsables

de comunicación. Esta recomendación se basa en la confusión detectada entre los profesionales de museos entrevistados acerca del rol del marketing aplicado específicamente a los museos para que las instituciones puedan aplicar sus herramientas y estrategias con conocimientos teórico-prácticos y no depender de la intuición de los profesionales.

9.4. Futuras líneas de investigación

Tal como lo hemos planteado al hablar de los límites de esta investigación, consideramos pertinente incluir futuras líneas de trabajo.

1. Sería interesante extender este estudio a otros museos de la República Argentina y de distintas disciplinas ya que en este trabajo solo hemos estudiado el caso de los museos de arte. La exploración de la realidad museística en las distintas provincias del país podría aportar un panorama más amplio que dé cuenta de la diversidad institucional. En una siguiente instancia, sería posible pensar en trabajos con otros países latinoamericanos para producir conocimiento tanto teórico como práctico. Este conocimiento podría abarcar la realidad propia de los museos del cono sur americano sin necesitar remitirse únicamente a casos europeos o estadounidenses que no siempre se adaptan al escenario sudamericano.
2. Se podría considerar profundizar el estudio sobre asuntos que emergieron como prioritarios en el desarrollo de los museos como el rol de la Asociación de Amigos tanto para desarrollar audiencia como para financiar iniciativas de la institución y asegurar su sustentabilidad. Asimismo, cabría estudiar qué ocurre en la estructura interna de los museos en cuanto a la incorporación de personal especializado para tareas de marketing y *fundraising* particularmente y su impacto en la gestión museística.
3. Otra línea de trabajo podría vincularse con un estudio sobre el uso de las Tics aplicadas tareas de desarrollo de audiencia y de la comunicación a través de las plataformas digitales especialmente aquellas llamadas redes sociales, por su potencial para atraer y mantener el interés de los distintos segmentos reales y potenciales de público.

10. Bibliografía

10.1 Libros, revistas y publicaciones consultadas

Alderoqui, S. & Pedersoli, C. (2011) *Educación en los museos: de los objetos a los visitantes*. Buenos Aires: Paidós.

Antoine, C. (2014). ¿Qué se necesita para que un equipamiento cultural lidere en su entorno? Sustentabilidad y liderazgo en la gestión cultural de museos. Conferencia en Medellín, Colombia. Recuperado el 5 de enero de 2015 de: <http://cristian-antoine.blogspot.com.ar/2014/02/sustentabilidad-y-liderazgo-en-la.html>

Antoine, C. (2013) Working paper. Comunicación en los museos. Inédito.

Antoine, C. (2009). América Latina y las políticas públicas de mecenazgo privado a la cultura; ¿Una nueva oportunidad perdida? Boletín Gestión Cultural, (18), 12. Recuperado el 18 de diciembre de 2014 de: <http://www.gestioncultural.org/boletin/2009/bgc18-gcambitoprivado.html?lang=es>

Antoine, C. (2009). Mapa del mecenazgo en América Latina. Revista Facultad de Humanidades Universidad Andrés Bello, 21 161 - 182. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de: <http://revistahumanidades.unab.cl/numero-21/>

Antoine, C. (2008). ¿Réquiem para las donaciones privadas a la cultura de Chile?. *Revista Quantum* (3), pp. 88 - 105. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de: <http://www.quantum.edu.uy/numero3/Chile.pdf>

Abugauch, E. & Capriotti, P. (2012) “Comunicación y Patrimonio Cultural. La gestión de la Comunicación en los museos de Argentina”. Recuperado el 10 de octubre de 2014 de: http://www.bidireccional.net/Blog/ARG_Museos_2012.pdf

Bacci, M. E. & Mujica, E. “Museos: ¿Por qué invertir en ellos? El papel de los museos en el desarrollo económico y social de una comunidad.” s/f. Recuperado el 10 de octubre de 2014 de: <http://www.fundacite-aragua.gob.ve/pdf/museos.pdf>

Barajas, A. (2012) Moctezuma en el Museo Británico: Estrategias alternativas de difusión para las exposiciones temporales. *Gaceta de museos*. (53) 53-58.

Benhamou Françoise. (2003) L'économie des musées d'art, un état de la question. *Culture & Musées*. (2). 35-52. Recuperado el 27 de octubre de 2014 de:

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pumus_1766-2923_2003_num_2_1_1177

Bialogorski, M. y Cousillas, A. M. (2000) “Gestión cultural y estudios de Público en el Museo José Hernández”. *Cuadernos de Antropología Social* (12). 195–205.

Bialogorski, M. (2004), Métodos cualitativos y etnográficos en tareas de gestión: el Museo de Arte Popular José Hernández (GCBA) y el Banco de la memoria en el campo artesanal. Actas de las IV jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos. Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES).

Brüninghaus-Knubel, C. (2007) La misión educativa del museo en el marco de las funciones museísticas. (pp. 119-132) En *Como administrar un museo. Manual práctico*. Paris & La Havana: Unesco & ICOM.

Colbert, F. & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de la artes y de la cultura*. Barcelona: Ariel. Fondo Nacional de las Artes, Fundación Antorchas, Fondo de Cultura Económica.

Del Pozo Lite, M. (1997) *Cultura empresarial y Comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid, Fragua.

Duran et al (1982). Museos, patrimonio y políticas culturales en América Latina y el Caribe. *Museum*, Vol. XXXIV, (2).

Edelman, J; Roustan, M.; Goldstein, B. (2013) *El museo y sus públicos. El visitante tiene la palabra*. Barcelona: Ariel

- Gafogglio, L. (2013, agosto 3) La previa en el museo. *ADN Cultura, La Nación*. Recuperado el 5 de agosto de 2014 de: <http://www.lanacion.com.ar/1606955-la-previa-en-el-museo>
- García Casero, Y. (2013). *Turismo cultural especializado: las asociaciones de amigos de los museos de España*, Tesis graduado en Turismo, Universidad de Málaga, Facultad de Turismo. Recuperado el 3 de septiembre de 2014 de: <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/6415/Garcia%20Casero.pdf?sequence=1>
- Guber, R. (1990). *El Salvaje Metropolitano: A la vuelta de la Antropología Postmoderna. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Editorial Legasa S.A. Recuperado el 8 de noviembre de 2014 de: <http://www2.facso.uchile.cl/investigacion/genetica/cg04.htm>
- Guerrero, M. (2001) *La entrevista en el método cualitativo*. Recuperado el 10 de octubre de 2014 de: <http://www2.facso.uchile.cl/investigacion/genetica/cg04.htm>
- Hummel, M. (1999) Cambios institucionales en los museos alemanes. En *Lo público y lo privado en la gestión de museos*. Brasil: Fondo de Cultura Económica. (pp. 72-95)
- Keller, K., & Kotler, P. (2006) *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación
- Kotler, N. & Kotler, P. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel.
- Koval, S. (2011) *Manual para la elaboración de trabajos académicos*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Lebrero Stals, J. (2008) El museo que trae cola. *Revista Mus-A* (10).

López Barbosa, F. (2001) Memorias de los coloquios nacionales: La arqueología, la etnografía, la historia y el arte en el Museo; desarrollo y proyección de las colecciones del Museo Nacional de Colombia. Bogotá, Ministerio de Cultura. (pp. 29-39).

Lord, B. & Dexter Lord, G. (2010) *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel arte y patrimonio.

Mairesse, F. (2013) *El museo híbrido*. Buenos Aires: Ariel arte y patrimonio.

Martínez Salazar, C. (2012) ¿Son Facebook y Twitter las nuevas herramientas para la difusión? *Gaceta de museos*. (53) 46-51.

Mason, T., (1999) Fuerza en la diversidad: museos en el Reino Unido. En *Lo público y lo privado en la gestión de museos*. Brasil: Fondo de Cultura Económica. (pp. 171-191)

Montaños Serrano, M. (2012) *Las Entrevistas*. Valladolid: CIMAS Cuadernos.

Morace, F. (1993) *Contratendencias*. Madrid: Celeste Ediciones/Experimenta Ediciones de Diseño. p 29.

Mork, P. (2007) Marketing En *Como administrar un museo. Manual práctico*. Paris & La Habana: Unesco & ICOM. pp. 161-176

Oybin, M. (2013, mayo 7) El futuro del museo, ¿en Latinoamérica? *Revista de Cultura Ñ Clarín*. Recuperado el 3 de septiembre de 2014 de http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/Francois-Mairesse-futuro-museo-Latinoamerica_0_913108693.html

Palencia-Lefler Ors (2001) *Fundraising. El arte de captar recursos*. Barcelona: Domenech. Recuperado el 8 de diciembre de 2014 de: <http://eprints.rclis.org/15826/1/libro.pdf>

Pastor Homs, Ma. I. (2011) *Pedagogía museística: nuevas perspectivas y tendencias actuales*. Barcelona: Ariel.

Pellet Lastra, R. (1997, 19 de octubre) El marketing sacude la inercia de los museos. *ADN Cultura, La Nación*. Recuperado el 5 de agosto de 2014 de <http://www.lanacion.com.ar/79069-el-marketing-sacude-la-inercia-de-los-museos>

Pérez Santos, E. (2011) El estado de la cuestión de los estudios de público en el España. *Revista Mus-A* (10) Recuperado el 7 de noviembre de 2014 de: http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/museos/media/docs/PORTAL_musa_10_0_k.pdf

Pine II, J & Gilmore, J. (2001) *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa un escenario*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A

Piñuel, J. L. (1997) *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Editorial Síntesis S.A. Madrid. España.

Premat, S. La asistencia a los museos creció 58% en los últimos seis años. *La Nación*, 2013, enero 28. Recuperado el 7 de noviembre de 2014 de: <http://www.lanacion.com.ar/1549585-la-asistencia-a-los-museos-crecio-58-en-los-ultimos-seis-anos>

Rentschler, R., & Reussner, E. (2002) Museum Marketing Research: From Denial to Discovery? Recuperado el 7 de noviembre de 2014 de: <http://neumann.hec.ca/artsmanagement/cahiers%20de%20recherche/Rentschler.pdf>

Robles, B. (2011) La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, (52) pp. 39-49. Escuela Nacional de Antropología e Historia México. Recuperado el 18 de octubre de 2014: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>

Roda, Conxa. (2014). Entrevista. Recuperado el 20 de septiembre de 2014 de : <http://endecomunicacion.com/entrevista-con-conxa-roda-responsable-de-estrategia-digital-del-museu-nacional-d-art-de-catalunya-cataluna/>

Saló, Nuria, (2000) La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. *Barcelona Management Review*,. Pp. 37-38. Recuperado el 20 de agosto de 2014 de : www.reddircom.org/textos/salo.pdf

San Martín, R. (2011, diciembre 23) La fiesta compartida. *ADN Cultura, La Nación*. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de: <http://www.lanacion.com.ar/1434537-la-fiesta-compartida>

Sánchez Antelo, M. (2011, enero 25) El museo en la contemporaneidad. *Página 12*. Recuperado el 30 de junio de 2014 de: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/espectaculos/6-20590-2011-01-25.html>

Sánchez, O., 2008. *Revista Mus-A* (10) p 62 Recuperado el 14 de agosto de 2014 de : http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/museos/media/docs/PORTAL_musa_10_0k.pdf

Santos M. Mateos Rusillo (2012) Difusión cultural. La Magdalena de los productos patrimoniales. *Revista e-rph*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014 de: www.revistadepatrimonio.es/descarga.php

Sautu, R. (2005) *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Ediciones Lumiere.

Ventura, L. (2014, marzo 09) El gran desafío de los museos. *La Nación Revista*. Recuperado el 21 de mayo de 2014 de: <http://www.lanacion.com.ar/1669834-el-gran-desafio-de-los-museos>

Villafañe, J.1993. *La gestión de la comunicación interna en imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide. Madrid. Capítulo 7

Voss, G. & Voss, Z. (2000) *Journal of Marketing* (64) 67-83 Recuperado el 14 de agosto de 2014 de: <http://www.researchgate.net/>

Waltl, C. (2006) Museums for visitors: Audience development - A crucial role for successful museum management strategies. Recuperado el 10 de junio de 2014 de: www.intercom.museum/documents/1-4waltl.pdf.

Weil, Stephen E. (1990) Rethinking the Museum. *An Emerging New Paradigm of Essential Museum Functions*. *Museum News* 69 (2): 57-61. Recuperado el 16 de julio de 2014 de https://www.academia.edu/1436085/Funciones_misiones_y_gestion_de_la_entidad_museo

10.2. Sitios webs consultados

American Alliance of Museums <http://www.aam-us.org/docs/continuum/developing-a-mission-statement-final.pdf?sfvrsn=2> Consultado el 23 de septiembre de 2014.

Barrio, E. (2013) Amigos de los museos. La utopía de la sociedad civil hecha realidad <http://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2013/02/amigos-de-los-museos-la-utopia-de-la-sociedad-civil-hecha-realidad/> Consultado el 12 de octubre de 2014.

Dirección Nacional de Patrimonio y Museos <http://www.cultura.gob.ar/areas/direccion-nacional-de-patrimonio-y-museos/> Consultado el 11 de noviembre de 2014.

FMAM. Código Ético para los Amigos y Voluntarios de los Museos, 1996, Sección 1, 1.1, p. 20. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de <http://jinfographe.com/pdf/deontologie.pdf>

ICOM <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/> Consultado el 22 de octubre de 2014.

National Football Museum en Inglaterra

http://va.www.mcu.es/museos/docs/MC/MES/Rev1/s2_2Planificacion.pdf Consultado el 4 de noviembre de 2014.

Red de Museos de Buenos Aires <http://www.buenosaires.gob.ar/museos/red/arte>
Consultado 8 de julio de 2014.

SINCA. Atlas cultural de la Argentina [en línea]. Buenos Aires: Secretaría de Cultura de la Nación, 2014. <http://sinca.cultura.gov.ar/sic/publicaciones/libros/Atlas-Cultural-de-la-Argentina.pdf> Consultado el 12 de febrero de 2015.

11. Anexos

11.1 Anexo N° 1 Descripción de los museos integrantes de la preselección para el Juicio de pares.

Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco

Está situado en el barrio de Retiro y su sede es el Palacio Noel. Posee la colección pública de platería colonial sudamericana más importante de Iberoamérica, que comprende piezas de índole religioso y civil. Entre muchas otras colecciones, también exhibe una pinacoteca que abarca la época colonial, particularmente del siglo XVIII, hasta entrado el período independiente.

Dirección: Suipacha 1422 (C1011ACF)

Tel.: 4327-0272 / 0228 / 0183.

E-mail: mifb_prensa@buenosaires.gob.ar

Web: www.museofernandezblanco.buenosaires.gob.ar

Horario: martes a viernes de 14 a 19 hs. Sábados, domingos y feriados de 11 a 19 hs.

Lunes cerrado.

Entrada: general \$5. Miércoles y Jueves gratis



Museo de Arte Moderno de Buenos Aires

El Museo de Arte Moderno de Buenos Aires fue creado en 1956, por iniciativa del crítico Rafael Squirru.

Su patrimonio se orienta a proporcionar los medios para que la sociedad tome conciencia de las tendencias artísticas de vanguardia. Abarca fundamentalmente la producción argentina

del arte contemporáneo de las décadas de 1940, 1950 y 1960 y obras del campo internacional que llegan hasta la actualidad.

El Museo fue reinaugurado el 23 de diciembre de 2010, tras la refacción y puesta en valor de su sede de Av. San Juan 350.

Dirección: Av. San Juan 350 (C1143AAO)

Teléfonos: 4342 3001/2970

E-mail: mambapress@buenosaires.gob.ar

Web: www.museodeartemoderno.buenosaires.gob.ar

Horario: Martes a viernes: 11 a 19 hs. Sábados, domingos y feriados: 11 a 20 hs. Lunes cerrado (excepto feriados).

Entrada: Entrada general: \$10. Martes gratis.

Biblioteca y centro de documentación: Adolfo Alsina 963, PB. De lunes a viernes de 10 a 17 hs. Tel. 4342-3001 int. 26. Consultas: bibliotecamamba@gmail.com



Museo Nacional de Bellas Artes

Fue inaugurado el 25 de diciembre de 1896. Su patrimonio incluye obras de arte internacional y argentino. Posee obras de Tiepolo, Greco, Goya, Rodin, Manet, Monet, Van Gogh, Degas, De Chirico, Kandinsky, Picasso, Tàpies. De arte argentino, posee piezas de Morel, Pueyrredón, De la Cárcova, Sívori, Malharro, Fader, Guttero, Curatella Manes, Pettoruti, Quinquela Martín, Berni, Spilimbergo, Deira, Distéfano, Alonso, Benedit y Seguí, entre otros.

Dirección: Av. del Libertador 1473 (C1425AAA)

Tel.: 5288-9900

E-mail: museo@mnba.org.ar

Web: www.mnba.org.ar

Horario: martes a viernes, de 12:30 a 20:30 hs. Sábados, domingos y feriados de 9:30 a 20:30 hs.

Entrada: Gratuita.



Museo Nacional de Arte Decorativo

El Museo Nacional de Arte Decorativo, inaugurado en 1937, fue originalmente la residencia de la familia Errázuriz Alvear. La casa, construida entre 1911 y 1917 sobre proyecto del arquitecto francés René Sergent, está inspirada en la arquitectura neoclásica francesa del siglo XVIII. Es el único ejemplo, abierto al público, de la arquitectura ecléctica francesa que se desarrolló en Buenos Aires a principios del siglo XX. A través de la decoración de sus salones, muebles, arte europeo y oriental testimonia el estilo de vida de un sector de la sociedad argentina de esa época. Su patrimonio está formado por porcelanas, cerámicas, orfebrería, tapices, alfombras, vidrios, pinturas, esculturas y muebles europeos y orientales de los siglos XIV al XX. El acervo incluye obras de El Greco, Fragonard, Corot, Manet, Boudin y Fantin Latour.

Dirección: Av. Del Libertador 1902 (C1425AAS)

Tel.: 4801.8248/4802.6606

E-mail: museo@mnad.org

Sitio Web: www.mnad.org

Horario: martes a domingo de 14 a 19 hs.

Entrada: \$ 15. Jubilados y menores de 12 años gratis. Martes entrada libre.

Servicios: Visitas guiadas. Biblioteca, tienda y cafetería.



MALBA – Colección Costantini

MALBA – Colección Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires) fue fundado con los objetivos de coleccionar, preservar, estudiar y difundir el arte latinoamericano desde principios del siglo XX hasta sus manifestaciones actuales. El Museo cuenta con 228 obras de la Colección Costantini que pasaron a ser acervo fundacional del MALBA. Se exponen obras paradigmáticas de Frida Kahlo, Wilfredo Lam, Roberto Matta, Diego Rivera, Joaquín Torres García, Antonio Berni, Emiliano Di Cavalcanti, Jorge de la Vega, Tarsila do Amaral, Pedro Figari, Lygia Clark, Helio Oiticica, Guillermo Kuitca y José Bedia Valdés, entre otros.

Dirección: Av. Figueroa Alcorta 3415 (C1425CLA) -

Tel.: 4808-6500 / 6515 - Fax: 4808-6598/99

E-mail: info@MALBA.org.ar

Sitio Web: www.MALBA.org.ar

Horario: Lunes, jueves, viernes, sábados y domingos, de 12 a 20 hs. Miércoles, de 12 a 21 hs. Martes, cerrado.

Entrada: \$20 (miércoles \$8). Docentes, jubilados y mayores de 65: \$10 (miércoles \$4).

Estudiantes \$10 (miércoles, sin cargo). Menores de 5 años, gratis.

Servicios: Visitas guiadas; Ciclos de cine; talleres y cursos; tienda, librería; Café.



Fundación PROA

Fundación Proa se instaló en 1996 sobre una casa reciclada de fines del siglo XIX, en el barrio de la Boca. En noviembre de 2008 Fundación Proa inaugura su nuevo edificio de tres pisos, que cuenta con cuatro salas de exhibición, un auditorio multimedial, una librería especializada, un restaurante y terraza, además de espacios de acción y apertura al público y una fachada transparente para comunicar experiencias desde el interior hacia el barrio. El proyecto y dirección de las obras es del estudio Caruso-Torricella de Milán, el mismo que hace diez años transformó el antiguo edificio en un emblemático punto de referencia para el arte contemporáneo en Buenos Aires

Dirección: Av. Pedro de Mendoza 1929 [La Boca, Caminito](#) [C1169AAD] Buenos Aires

Tel.: 4104.1000

E-mail: info@proa.org

Sitio Web: <http://www.proa.org>

Horario: De martes a domingo 11 - 19 hrs. Lunes cerrado.

Entrada: \$20

Servicios: Visitas guiadas; Ciclos de cine; tienda, librería; Café.



11.2 Anexo N° 2. Modelo de entrevista

Entrevista a responsables del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión de museos de arte

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo. Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales.

Tesis a cargo de la maestranda Eleonora Andrea Sucharczuk:

Análisis de la aplicación del marketing en museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su impacto en el desarrollo de audiencia en el período 2008-2013.

Carta de consentimiento

Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada Tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

La información que usted nos proporcione será luego procesada y analizada cualitativamente. La misma será tratada con la debida reserva. Los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI ☐

NO ☐

Información del entrevistado:

- Nombre y apellido:
- Cargo que ocupa y antigüedad en el mismo:
- Formación académica:
- Experiencia en el campo previa:

Información de la institución:

- Nombre:
- Dependencia:
- Ubicación:

CUESTIONARIO

- 1) Enuncie por favor la misión actual del museo. Mencione las variaciones ocurridas en el período 2008-2013 si las hubo. Si las hubo Comente las discusiones internas en torno a la misión del museo y sus razones.
- 2) ¿Cuáles fueron los objetivos y metas del museo del período 2008-2013?
- 3) ¿De qué manera se articulan las acciones de marketing a implementar? Poseen un plan de marketing a medio o largo plazo? Caso de existir dicho plan: ¿Con qué periodicidad se revisa?
- 4) Describa y caracterice al/ los público/s que asiste/n a este museo? Cuál es la metodología por la cual conoce a su público?
- 5) Qué acciones se llevan a cabo para el desarrollo de la audiencia del museo? ¿Qué estrategias de segmentación se utilizan? 6) ¿Qué lugar tiene en su museo los estudios de público? De ser pertinente indicar frecuencia, lugar de publicación y profesionales

a cargo de la realización de los mismos. Comente si fuera pertinente de qué manera se han tenido en cuenta las opiniones de los visitantes a la hora de elegir el material a exponer y las actividades complementarias.

7) ¿Cómo está conformada la base de datos de visitantes? Indique que información se obtiene de ella (distribución de la audiencia por edades, por nivel de estudios, por procedencia geográfica, entre otras clasificaciones). ¿Qué campañas de marketing directo se realizan dirigidas a esta base (envíos postales, e-mails, etc.)?

8) ¿Qué tipo de evaluaciones se realizan en el museo? ¿Qué criterios se aplican para realizar las mismas, quién las lleva a cabo y con qué periodicidad? Ejemplo: ¿Cómo se evalúa en el museo el grado de satisfacción de los visitantes?

9) ¿Cómo es su relación con el/los curador/es del museo? ¿Se reúnen periódicamente? ¿Realizan acciones en conjunto? De ser así por favor comentar acerca de las reuniones y de las acciones. ¿Cómo describiría la comunicación interna?

10) Mencione las resistencias a la aplicación de acciones y estrategias de marketing si las hubiera

11) Comente por favor acerca de la renovación de la oferta de las exposiciones, servicios y actividades complementarias que existen en su museo. ¿Qué lugar tienen los públicos del museo para participar y aportar sus ideas/necesidades/opiniones a la hora de elaborar nuevas propuestas?

12) ¿Cómo distribuye sus ofertas y servicios sus ofertas y servicios?

13) En caso de que exista un precio de entrada: Describa las acciones promocionales, como días de entrada gratuita, promociones para colegios, etc. ¿Cuál es su política de precios?

14) Comente qué material está disponible para el público en el museo. ¿El material se puede llevar? ¿Es gratuito? ¿En qué idioma/s está presentado?

15) Caso de existir tienda comente el origen y variedad de sus productos, técnicas y estrategias que se utilizan Ej: técnicas de “merchandising”

16) En cuanto a las relaciones públicas, ¿qué vínculo mantiene con otros museos? ¿Qué contactos mantiene con otros organismos, instituciones y/o asociaciones? ¿Se realizan acciones y/o programas conjuntos? Describa la imagen que el museo busca proyectar. ¿Qué acciones se llevan a cabo para mantenerla, fortalecerla y/o modificarla?

17) Describa la relación del museo con la prensa y con las redes sociales.

18) Comente las piezas de comunicación externa que el museo emplea (la frecuencia, el contenido, los objetivos y los segmentos a los cuales se dirige).

19) ¿Existe algún programa de “fidelización” de los visitantes?²¹ ¿Qué funciona cumple la Asociación de Amigos en el caso de que el museo la posea. Comente los beneficios que reciben los amigos y las estrategias para el aumento del número de amigos que utiliza en su museo.

20) ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento del museo?

²¹ Se tomó como modelo algunas de las preguntas de la tesis doctoral EL MARKETING EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES. Rafael Martínez-Vilanova Martínez. 2011

11. 3 Anexo N° 3 Cartas de Consentimiento

Entrevista a responsables del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión de museos de arte del Museo Nacional de Arte Decorativo

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo. Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales.

Tesis a cargo de la maestranda Eleonora Andrea Sucharczuk:

Análisis de la aplicación del marketing en museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su impacto en el desarrollo de audiencia en el período 2008-2013.

Carta de consentimiento

Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada Tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

La información que usted nos proporcione será luego procesada y analizada cualitativamente. La misma será tratada con la debida reserva. Los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI ☐ x

NO ☐

Información del entrevistado:

- Nombre y apellido: **Élida Masson**
- Cargo que ocupa y antigüedad en el mismo: **desde 1987 trabaja en el Museo y es Jefa del Departamento de Extensión Cultural.**

- Formación académica: **Profesora de Historia del Arte- UBA. Posgrado en Gestión Cultural- INAP (Instituto Nacional de Administración Pública)**
- Experiencia en el campo previa: **Desarrolló su carrera en este museo.**

Información de la institución:

- Nombre: **Museo Nacional de Arte Decorativo**
- Dependencia: **Ministerio de Cultura de Nación.**
- Ubicación: **Av. Libertador 1902**

Entrevista a responsables del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión del Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo. Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales.

Tesis a cargo de la maestranda Eleonora Andrea Sucharczuk:

Análisis de la aplicación del marketing en museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su impacto en el desarrollo de audiencia en el período 2008-2013.

Carta de consentimiento

Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada Tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

La información que usted nos proporcione será luego procesada y analizada cualitativamente. La misma será tratada con la debida reserva. Los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI ☐ x

NO ☐

Información del entrevistado:

- Nombre y apellido: **Juan Ignacio Holder**
- Cargo que ocupa y antigüedad en el mismo: **desde el 2005 en el Área de Prensa**
- Formación académica: **Periodismo en TEA, Historia del Arte en UMSA y Museología en la Escuela Nacional de Museología**
- Experiencia en el campo previa: no contesta.

Información de la institución:

- Nombre: **Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco**
- Dependencia: **Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**
- Ubicación: **Suipacha 1422 (Sede Palacio Noel)**

Entrevista a responsables del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión del
Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo. Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales.

Tesis a cargo de la maestranda Eleonora Andrea Sucharczuk:

Análisis de la aplicación del marketing en museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su impacto en el desarrollo de audiencia en el período 2008-2013.

Carta de consentimiento

Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada Tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

La información que usted nos proporcione será luego procesada y analizada cualitativamente. La misma será tratada con la debida reserva. Los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI ☐ x

NO ☐

Información del entrevistado:

- Nombre y apellido: **Guadalupe Requena**
- Cargo que ocupa y antigüedad en el mismo: **Coordinadora del Área de Comunicación del MALBA desde 2004**
- Formación académica: Lic. Comunicación Social. Posgrado en Gestión Cultural.
- Experiencia en el campo previa: Comunicación en una editorial.

Información de la institución:

- Nombre: **Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA)**
- Dependencia: **Privada- Fundación Constantini**
- Ubicación: **Av. Figueroa Alcorta 3415**

Entrevista a responsables del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión del Museo Nacional de Bellas Artes

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo. Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales.

Tesis a cargo de la maestranda Eleonora Andrea Sucharczuk:

Análisis de la aplicación del marketing en museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su impacto en el desarrollo de audiencia en el período 2008-2013.

Carta de consentimiento

Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada Tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

La información que usted nos proporcione será luego procesada y analizada cualitativamente. La misma será tratada con la debida reserva. Los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI ☐

NO ☐

Información del entrevistado:

- Nombre y apellido: **Martín Reydo**
- Cargo que ocupa y antigüedad en el mismo: **“Desde abril de 2013, llegué con la Directora del Museo. El cargo no sabría decírtelo, me presento como jefe de Prensa y Comunicación. Hago más que Prensa y Comunicación, medio que no existía el cargo... me ocupo de la relación con los periodistas y con los medios, diseño e impresión de los catálogos de las muestras, de la página web y de las redes sociales y hasta hace poquito hacíamos los videos institucionales del museo.”**
- Formación académica: **Lic. en Historia de la Universidad de Buenos Aires. Maestría en Ciencia Política en la Universidad Di Tella.**
- Experiencia en el campo previa: **Ministerio de Cultura [de Nación] en el Departamento de Prensa y Comunicación 3 años antes.**

Información de la institución:

- Nombre: **Museo Nacional de Bellas Artes**
- Dependencia: **Ministerio de Cultura de Nación**
- Ubicación: **Av. Del Libertador 1473**

Entrevista a responsables del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión del Museo de Arte Moderno de Buenos Aires

Presentación de la entrevista

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo. Especialidad en Patrimonio y Artes Visuales.

Tesis a cargo de la maestranda Eleonora Andrea Sucharczuk:

Análisis de la aplicación del marketing en museos de arte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su impacto en el desarrollo de audiencia en el período 2008-2013.

Carta de consentimiento

Esta entrevista forma parte del proceso de relevamiento de información para la mencionada Tesis de Maestría. Dada su condición de responsable del área de Comunicación/ Prensa/ Difusión, hemos acudido a usted para solicitarle pueda responder a las preguntas contenidas en la presente entrevista.

La información que usted nos proporcione será luego procesada y analizada cualitativamente. La misma será tratada con la debida reserva. Los resultados e interpretación de los datos le serán enviados posteriormente.

¿Acepta usted participar de la entrevista?

SI ☐

NO ☐

Información del entrevistado:

- Nombre y apellido: **Ailin Staicos**
- Cargo que ocupa y antigüedad en el mismo: **un mes como Coordinadora del equipo de Comunicación (8 personas)**
- Formación académica: **Lic. en Ciencias de la Comunicación y Master en Management de Industrias Culturales y Creativas en una universidad de Londres**
- Experiencia en el campo previa: **realización de auditorías de comunicación para artistas, instituciones culturales, galerías de arte y proyectos específicos de ArteBA**

Información de la institución:

- Nombre: **MAMBA (Museo de Arte Moderno de Buenos Aires)**
- Dependencia: **Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**
- Ubicación: **San Juan 350**

11.4. Desgrabaciones de entrevistas

11. 4. 1 Anexo N° 4 Entrevista al Museo Nacional de Arte Decorativo

Masson: “Yo empecé como guía, entonces lo primero que hice fue estudiar mucho el patrimonio y la casa y después con el correr del tiempo de guía pasé a ser jefa de guías y cuando la persona que era jefa del departamento [de extensión cultural] se retiró yo pasé a ser jefa... que no se relaciona solamente con las guías sino que se relaciona hace a todo lo que es el museo y la relación con la comunidad. Por lo menos así lo concibo desde mi gestión porque además de estudiar Historia del Arte hice un posgrado en Gestión Cultural en el INAP (Instituto de la Administración Pública). Además con el desarrollo enorme... cuando yo empecé a trabajar acá no había ni siquiera computadora y hoy en día estamos todos comunicados es como que cada vez es menos la relación con la comunidad en el momento específico de que alguien viene y nos visita sino que mucha gente nos conoce a través de internet, dialogamos a veces en unos términos otras veces en otros a través del facebook con todas las redes y lo que es la comunicación se ha ampliado enormemente. Es la relación con los ámbitos escolares que dependen de esta área, con el público en general y la relación con el turismo nosotros fuimos el primer museo en tener un programa directamente relacionado con el turista para atraer al turista en una época donde el cambio nos desfavorecía tanto que no venía nadie...pero nos fuimos preparando, entonces cuando vino la gran masa turística teníamos todo hecho y empezamos a recibir a una gran cantidad de turistas.

Sucharczuk: Lo que recién me comentaba tiene que ver con los públicos que asisten al museo...hay diferentes grupos y segmentos

Masson: Exactamente. Diferentes grupos y segmentos a los que nosotros nos hemos dirigido específicamente en un programa de comunicación porque para que los turistas vengan nosotros hicimos una cantidad de acciones para lograr que se enteren que existíamos.

Sucharczuk: Eso sería un programa de desarrollo de audiencia específico para turismo cultural...

Masson: Sí, para turismo en general. Primero implementamos un programa de visitas guiadas en inglés y en francés. Empezamos a hacer folletería en inglés, francés y portugués. Empezamos a tratar de establecer una comunicación desde el año 1998 que tenemos el sitio web, después cuando lo rehicimos en el 2007 tenemos traducción en 10 idiomas. Incluso en ruso porque tenemos una colección que al visitante ruso le interesa mucho porque tiene mucha pintura de ese origen. Pensamos que el público puede ser extremadamente amplio y el año pasado un premio de público visitante de la Guía Trip Advisor como uno de los 10 lugares que la gente visita dentro de la Ciudad de Buenos Aires con el MALBA y el Museo de Bellas Artes...pero estamos dentro de los 10 más elogiados.

Sucharczuk: Volviendo al principio...podría enunciar la misión del museo y evocar también las transformaciones que se realizaron en su larga trayectoria...

Masson: Cuando yo ingresé hace casi 30 años la misión en los museos en general se basaba en conservación, la preservación, el mantener en buen estado la colección para un futuro... pero no se ponía tanto el acento en la cuestión de la comunicación. La comunicación con el público no era algo que estuviera tan presente. Hasta ahora tenemos nuestros problemas al respecto. Entonces las cosas fueron cambiando y cada vez dentro de la misión de los museos en general y en este en particular... nosotros tenemos una especificidad pero nos cabe en las generales de la ley. Con el correr del tiempo aparece en la museología un concepto que hasta entonces no existía que es el de "Casa Museo" entonces desde los años 90 nosotros nos preocupamos por recuperar la casa como era originalmente. Entonces hay todo un programa de recuperación de espacios internos y de exteriores. En este momento hay andamios porque se van a poner nuevamente pizarras en un lugar que en los años 80 se sacaron las pizarras y se reemplazaron por un techo de chapa. Eso se oxidó, se deterioró pero además no es lo original. Entonces el criterio de recuperación de los espacios es siempre volver a la función y al aspecto que tenían... Gracias a Di-s contamos con la documentación...hay otros casos donde no se sabe cómo era, en esta casa sí entonces buscamos recuperar...Por ejemplo acabamos de pintar todas las celosías que dan a las

ventanas con el color original que es un gris celestón, en un momento determinado de la historia del museo se habían pintado de blanco pero el color original no es ese. Es decir por un lado hay aspectos de la conservación museológica que hay ido cambiando y por el otro lado se ha ido incorporando cada vez más no solo el cuidado por el objeto, la cosa o la casa sino en cómo lo transmito. Porque si no cierro la puerta, nos quedamos acá lustrando todo, lo hacemos hermético y lo conservamos para 7 generaciones.

Sucharczuk: Claro, eso tiene que ver con las metas y objetivos. ¿Podría comentar las metas y los objetivos del último período... 2008 en adelante?

Masson: Uno de las metas, objetivos, proyectos principales es la recuperación de la casa, las decoraciones internas y los exteriores de cuando vivía la familia. Si cada gestión modifica algo...pasa el tiempo y se pierde la atmósfera. Y uno de los encantos que tiene esta casa es conservar la atmósfera general...que se siga viviendo como una casa. Por otro lado la ampliación del espectro de nuestro público, en diversos orígenes y diversos géneros. Por ejemplo nuestro público habitual es un rango de señoras entre los 40 y los 60/70 años. Buscamos llegar a la escuela, desde los últimos años de la primaria, por supuesto toda la secundaria y nos ocupamos mucho de los estudiantes de terciario y universitarios. Han aparecido una cantidad de carreras nuevas que antes no existían como diseño de indumentaria, diseño de interiores, demás. Nos ocupamos entonces de si nos piden visitas guiadas...También en cuanto al origen de las personas porque hasta hace algunos años el público era casi exclusivamente local y ahora lo hemos ampliado muchísimo. Entre otras cosas somos Gay friendly. Nos hemos ocupado en hacer llegar a los lugares de alojamiento gay nuestra papelería, nuestra propuesta y nuestro folleto de información al turista es de un color rosa magenta que por un lado es muy atractivo visualmente y por el otro lado se relaciona con el mundo gay. Porque detectamos que sobre todo en los veranos tenemos una cantidad de visitantes que vienen en pareja y son gays que es realmente significativa entonces buscamos que se sientan cómodos.

Sucharczuk: Perfecto. Estas observaciones en cuanto al público que viene, en qué temporada... ¿se hacen a través de estudios de público? Ustedes realizan estudios de público?

Masson: Hemos hecho...estudios de público formales y también somos muy...digamos nuestras guías establecen mucho diálogo con el visitante y se obtiene mucha información de la charla porque lo que deja una persona en una encuesta muchas veces es un aspecto muy parcializado de sus intereses. Lo que una persona dialogando puede llegar a obtener de los intereses del otro es mucho más rico. Nuestras guías en eso...hacen visitas guiadas muy participativas dejando que la gente se exprese. Tenemos un libro [de visitas] muy accesible donde nos pueden dejar desde la peor crítica hasta la más calurosa de las felicitaciones. Esta abierto permanentemente y ya vamos por el tomo 6 o 7. Se implementó no hace tanto tiempo porque se temía que dejaran algún comentario desfavorable pero en general la realidad es que la gente se siente bien tratada.

Sucharczuk: Y me decía de los estudios de público realizados de forma formal... ¿fueron realizados por el propio personal del museo?

Masson: Si...nosotros veníamos haciendo una encuesta y desde la Dirección de Patrimonio y Museos el año pasado se decidió hacer una encuesta en todos los museos nacionales. Nosotros participamos, le mandamos a ellos nuestra encuesta y ellos la complejizaron y la completaron pero más o menos los rangos que se preguntaban estaban dentro de lo que habitualmente se le puede preguntar al público. Fue durante todo el 2013 y de ahí surgieron algunas conclusiones. Pero siempre cuando la gente marca así con cruces tiene su limitación en cuanto a la información que se puede obtener.

Sucharczuk:¿Y estudios cualitativos?

Masson: No hacemos eso. No tenemos un área de investigación de público. Básicamente nuestro nexo fundamental [con el público] son nuestras guías y no solamente las guías sino también los guardianes de sala, cuando reciben una opinión rápidamente lo comentan. Así también si la gente que escribió en el libro deja cómo responderles se les responde. Así como te respondí a vos, no hay pedido que no sea respondido aunque tengamos que decir que no. Creo que somos el sector del museo [Dpto. de Difusión Cultural] que más pedidos, mails, inquietudes recibe.

Sucharczuk: Este nexo con el público, esta vocación de extender la base de visitantes, ¿se articula de alguna forma en un plan de marketing?

Masson: No tenemos un área en la cual se genere [un plan de marketing]...vamos trabajando sobre propuestas que nos planteamos por ejemplo el proyecto de los turistas que te comentaba. El tema de la página web, la comunicación...y participamos por suerte de un programa que vienen por suerte ahora del Ministerio de Cultura que tienen como propósito llegar a gente que no es habitué de los museos con circuitos en los cuales ponen a disposición combis que hacen todo un recorrido que van desde el Correo Central, pasan por este museo...pueden o no visitar el Palais de Glace y terminan en el Museo Evita. Tratamos de hacer una hilación urbana porque si cada uno le va a dar un speech absolutamente propio totalmente descontextualizado del itinerario entonces la gente se lleva compartimentos estancos y después no sabe este comentario donde lo escuchó. Formar parte del itinerario y que haya cierta coherencia para que después la gente recuerde. En este aspecto ellos [Ministerio de Cultura] tienen los recursos que nosotros no tenemos por un lado tienen las combis y por el otro lado tienen el personal para llegar a las escuelas sobre todo de la Provincia de Buenos Aires sobre todo que no les resulta fácil viajar y con la tercera edad. Eso a nosotros nos complace mucho, hemos participado del proyecto desde el principio. Desde este año y se llama Ronda Cultural. Nosotros estuvimos en la gestación de este proyecto así como también participamos desde la primera edición de la Noche de los Museos. Hay una serie de inconvenientes que sortear porque la Noche de los Museos se gestó en un momento donde el gobierno nacional era de la...Alianza y en la ciudad estaba el Justicialismo. Entonces era ir de incógnito a las reuniones porque una secretaria de cultura no quería que nos reuniéramos con la otra. Y la gente, porque nosotros siempre nos sentamos del lado del público ve una sola ciudad. Los museos son museos. La gente no tiene por qué estar hilando tan fino y ver si es privado, municipal, nacional ...pero por suerte logramos sortear estos escollos políticos y participar desde la primera edición. El año pasado con más de 30 000 visitantes en 7 horas

Sucharczuk: En cuanto a número anual de visitantes...

Masson: Depende...este año por ejemplo viene a partir de fines de septiembre una exposición de pintura italiana que en el 2012 trajo 80000 visitantes en 3 meses. Entonces si vos comparas el 2012 con el 2013 es como si hubiera habido un bache pero no... pero calculemos que ingresan 2 o 3 mil personas por mes estimando desde la temporada alta hasta los meses de verano que son menos concurridos. 35 y 40 mil personas al año y siempre tratando de incrementarlo. En esto influye mucho la noche de los museos. Ahí la estoy desagregando.

Sucharczuk: En cuanto a la base de datos... ¿cómo está conformada, cómo se divide a nivel etario, de género..?

Masson: En general es por edades y por sexo.

Sucharczuk: Y hay alguna campaña de marketing directo es decir de envío de invitaciones...

Masson: No. Desde nosotros no. En general ese tipo de gestiones suele hacerla la Asociación de Amigos para convocar empresas que pueden ser eventuales patrocinadores. Entonces esa actividad la delegamos en ellos porque nosotros en definitiva no podemos manejar dinero. Como son ellos los que tienen que buscar patrocinadores para un evento o restauración específica ellos se encargan de organizar reuniones privadas o semi privadas...

Sucharczuk: En cuanto a evaluaciones...qué evaluaciones se llevan a cabo... internas o por ejemplo ¿Cómo se evalúa en el museo el grado de satisfacción de los visitantes?

Masson: Tenemos evaluaciones anuales de todo el personal. Según las encuestas en general la gente esta o muy satisfecha o satisfecha. O está el que se sintió completamente insatisfecho pero es 1 en 200. Por ejemplo hace un tiempo no se permitían sacar fotos entonces el hecho de no poder sacar fotos se había transformado en una cuestión tan crítica...En general el grado de satisfacción es alto y la gente ve que la casa está bien mantenida, que el patrimonio está cuidado y que la gente que la recibe sabe de qué está hablando. Entonces se da cuenta que la institución está en buenas manos.

Sucharczuk: Y evaluaciones de programas específicos, por ejemplo cuando se busca desarrollar audiencia, convocar a cierto sector...

Masson: No, no. Eso no hacemos porque somos extremadamente poca gente. Por ejemplo nosotros participábamos de una serie de reuniones para obtener las Normas IRAM y al momento de la aplicación, a todos los museos les pasó lo mismo, quién se iba a ocupar de esto porque implica una serie de acciones que se tiene que ocupar una persona. Nosotros no tenemos la posibilidad de incorporar personal para hacer ese tipo de cosas. Por un lado las remuneraciones son muy bajas. Por el otro, lo máximo que podemos incorporar es un contrato por poca plata por eso es muy difícil contratar a un profesional formado...y cada vez hay más gente contratada y menos gente de planta, es espantoso. En este momento somos 15 personas [de planta] de más de 40 en total. Mientras estas cosas no se resuelvan, no se realicen concursos con perfiles debidamente hechos... esa es una de las deficiencias que tiene por lo menos la Administración Pública en Cultura. Está despojada. La gente que sabía las cosas se fue jubilando o muriendo y los que vienen se encuentran con cierta inestabilidad en el cargo...En nuestra área intentamos que todas las personas que se incorporen estén relacionadas con Museos y con Historia del Arte porque no se puede no profesionalizar a las personas que cumplen estas tareas.

Sucharczuk: ¿Cómo es el vínculo con los curadores, los conservadores? ¿Hay un diálogo fluido?

Masson: Desde la difusión no hay problema con el diálogo. El problema mayor está en cómo se hace el diseño museográfico y cuál va a ser el público mayoritario de esa exposición. Un ejemplo muy claro: hace dos veranos hicimos una exposición hermosa para chicos con los dibujos de una artista local que se llama Dolores Avendaño que realiza todas las ilustraciones de Harry Potter para las ediciones en castellano. Bueno los cuadros se colgaron, los dibujos no muy grandes se colgaron a la altura de los adultos cuando en realidad la mayor cantidad de público que iba a venir eran niños. Ese tipo de cosas, la altura de las vitrinas, el tamaño de letra. Acá mi compañera hizo un curso en una institución que se llama ILAM (Instituto de Latinoamérica) de forma virtual acerca de la cartelería: la

cantidad de palabras, el cuerpo, cómo tiene que estar dirigida. Pero nos resulta difícil aplicar ese conocimiento a la comunicación real porque cada uno siente que el cartelito forma parte de su patrimonio personal en vez de pensar en el tercero que es el público al que yo quiero llegar, que lo entienda, que lo pueda leer y que le ocupe un determinado tiempo, no media hora. Esto es general de todos los museos.

Sucharczuk: ¿Hay alguna resistencia cuando se trata de abrir el museo hacia nuevos públicos desde los sectores que se ocupan de conservar, restaurar..? Por ejemplo lo que me comentaba del proyecto Ronda o la Noche de los Museos...

Masson: No en ese aspecto no. Se busca que ingrese más público. El tema pasa más por el tipo de comunicación o por ejemplo qué pasa con los espacios de descanso en las salas o la distancia que necesito tener. Hemos tenido batallas campales y también está en no del director. La experiencia que tenemos de la exposición de hace 2 años habían cuadros que medían 5 metros y a penas entraban en el salón y requieren distancia. Nosotros tenemos un salón que mide 15 por 20 m. y queríamos ubicar las grandes pinturas en ese salón.. A mí me hubiera encantado poner las grandes pinturas en el salón más grande. Y esta vez que viene la segunda edición que seguramente hayan pinturas de esa dimensión volvemos a usar esas salas y eso pasa por una cuestión que ese lugar grande se quiere dejar como sala de reunión en vez de dejar otra sala para una posible conferencia. Ya ves que hay ciertas estructuras muy difíciles de cambiar. Si hay algo que mueve a las personas es el cambio.

Sucharczuk: ¿Alguna otra resistencia? Entre sectores del museo, En cuanto al cambio de misión...la modernización

Masson: En ese aspecto todos nos tuvimos que adaptar al cambio. Si me remonto a la época anterior, antes de mi ingreso principios de los 80 no existía ni siquiera el área de difusión cultural. Era museología y administración. Obviamente un sector nuevo tiene que hacerse un lugar. Pero con el correr del tiempo si no te comunicas y no recibís gente, si sos muy exclusivo y recoleto no existís. Todos fueron modificando esas posturas.

Los conflictos pueden ser con respecto a la seguridad. En general tenemos un criterio en común de no correr riesgos gratuitos. Tampoco de hacer que ese no querer correr riesgos trabase el acceso a otros públicos. La exposición italiana que está por venir tiene un cupo máximo de capacidad en sala de 120 personas y cuando hay una cola que sale y da la vuelta por la calle Sánchez de Bustamante es difícil explicarle a la gente que va a tener que esperar una hora y media. Pero en eso somos inflexibles porque si no respectamos las condiciones de exhibición de los museos de donde provienen las obras no recibiremos más nada. Y a nosotros también nos gusta que nuestras condiciones cuando prestamos obras sean respetadas. Es decir, entendemos al otro y hacemos todo lo posible para que el público nos comprenda.

Sucharczuk:¿Cómo es el proceso de renovación de la oferta de exposiciones, servicios, actividades? ¿Se toma en cuenta la opinión del público?

Masson: Respecto de las exposiciones...de las gestiones que se hacen, más de la mitad abortan en el camino por motivos de costos de seguros transporte o porque no cuajan los calendarios. Eso por un lado. Buscamos en la medida de lo posible que lo que exponemos tenga relación con nosotros, sea por el período, por el tipo de arte, pero tampoco nos podemos limitar a hacer exposiciones temporarias solo de arte decorativo porque entonces...También existen problemas por la situación actual de Europa y la posibilidad de que haya algún sponsor europeo eso ahora no existe y la posibilidad de un sponsor local de que pueda financiar los costos de una exposición en euros. Estamos hablando de dos mundos tan distantes...el costo de los seguros y demás...tiene que haber un operador al que le interese el movimiento de obras y tenga los recursos. Por ejemplo, esta exposición italiana que vuelve la trajo una empresa que obviamente se lleva una buena parte de las ganancias y deben ganar buena plata porque si la vuelven hacer...en el 2012 vinieron 80000 personas tienen que haber sido muy buenas las ganancias. Pero en los años 80 y principios de los 90 de estos operadores había muchos y ahora los contás con los dedos de las manos.

Sucharczuk:¿Y otros factores decisivos a la hora de renovar las ofertas?

Masson: Una de las cosas que nosotros buscamos siempre a lo largo del año es hacer alguna exposición temporaria de nuestro patrimonio que está guardado, para dar a conocer y poner a disposición del público cosas que no se pueden ver porque no se puede exhibir todo al mismo tiempo. Respecto de otro tipo de ofertas..en el caso nuestro trabajamos mucho con visitas guiadas y vamos variando los guiones, nos vamos adecuando de distintas formas y además por una cuestión de que pretendemos que el mismo público venga más de una vez, darle una oferta diferente y por el otro lado también porque las guías se aburren de contar siempre lo mismo. Yo cuando era guía pensaba que los guardianes de sala me debían odiar por escucharme siempre lo mismo. Por eso la profesionalidad que requiere. Nuestras guías puede hacer visitas según el grupo...por ejemplo una visita más centrada en la Generación del 80 y otra más enfocada a la pintura que tenemos. Son dos cosas completamente diferentes. Pero tenemos un área muy importante que es la de Talleres y cursos que vamos variando e incorporando...por ejemplo en este momento talleres de diseño y estampado textil porque está muy de moda lo textil. Hace unos años era el vidrio, antes la cerámica. Nosotros vamos cambiando...y algo en lo que estamos insistiendo es el tema de hacer talleres para chicos...para incorporar otras edades ya que ese es nuestro público del futuro. Entonces bueno tenemos el taller de historieta para adolescentes y adultos pero que en un momento empezó siendo para chicos pero ya después se transformó en algo un poquito más largo y más serio y el chico no tiene tanta paciencia pero el adolescente sí y le gusta... Así que sí...tratamos de incorporar las demandas.

Sucharczuk:En cuanto a la distribución de las ofertas y los servicios... ¿hay otros canales, otros espacios?

Masson: Nosotros tenemos un sistema de distribución en la hotelería, los folletos para turistas en portugués, inglés y castellano.

Sucharczuk:Perfecto, eso sería en cuanto a la difusión y el material de soporte. Quisiera saber si hay otros espacios donde se muestre la colección...

Masson: No. Lo que sí participamos es en la Feria del Libro, si hay un stand de la Secretaría de Cultura de la Nación, nosotros estamos. Por ejemplo si Secretaría nos pide material para las embajadas...material como las guías. Pagamos presencia en sitios web de

turistas y también nos ocupamos de informar los cambios en las guías que traen los turistas con algunos aspectos destacados de la colección. Tratamos de, si bien no tenemos en el subte...nosotros no tenemos acceso porque es del área municipal. Uno de los casos típicos es la Feria del Libro. Por ejemplo hemos formado parte de una nota de una revista en Checoslovaquia porque tenemos una colección de miniaturas importante... y tenemos colaboración en publicaciones del mundo, en Francia, en universidades... etc. Si a mí me pide alguien de una institución un material porque se relaciona con... yo me voy a ocupar de enviarle una foto en alta calidad con los epígrafes y toda la información que yo posea para que la institución este. Estamos en una publicación que se hizo en el Metropolitan [Museum of art] , de un decorador del comedor de esta casa...Hoy día en el momento respondemos. Porque no nos podemos permitir dejarlos pasar. Hemos recibido una cantidad importante de publicaciones. Lo que antes se hacía en meses porque había que enviar cartas hoy se hace en un diálogo inmediato.

Sucharczuk: En cuanto a política de precios, ¿cómo está definido por ejemplo el precio de entrada...?

Masson: Eso lo define Secretaría de Cultura. Hace poco hubo nos tomó por sorpresa un aumento de 15 a 20 pesos sin que nosotros lo hayamos pedido.

Sucharczuk: ¿También define acciones promocionales, como día gratuito..?

Masson: El día gratuito está por Ley. Hay una Ley que dice que todos los museos tienen que tener un día gratis, fijate que el MALBA lo tiene. En nuestro caso el martes. Y la Dirección Nacional de Patrimonio y Museos define también descuento a jubilados pero eso no es algo que podamos definir nosotros. Si hay una modificación tenemos que pedir que se nos autorice.

Sucharczuk: ¿Y el manejo de la tienda? El origen de los productos, las estrategias...

Masson: Es de la Asociación de Amigos. Eso hace unos años había una librería, una persona que tenía como una concesión... tenía el área donde está ahora la boutique. Pero en un momento determinado se fue esa persona entonces con la Jefa de Administración

tomamos la posta y manejábamos un poco pero siempre tratando que la Asociación de Amigos continuara.

Sucharczuk: En cuanto a las relaciones públicas, me comentaba que hay muchos vínculos con otros museos e instituciones...

Masson: Sí, locales e internacionales. Tratamos de vincularnos. Desde la Asociación de Amigos participamos de jornadas o en este caso de cuestiones más protocolares u oficiales pero sí, tenemos que comunicarnos con el mundo y no nos queda otra opción.

Sucharczuk: Y a nivel de imagen, si pudiera definir en palabras lo que el museo busca transmitir y qué acciones realiza para mantener esa imagen o modificarla

Masson: Lo que queremos es cambiarla. Tenemos una imagen de lugar muy aristocrático que le pertenece a unos pocos. Eso es lo que queremos cambiar. Hace muchos años estamos batallando para que la gente comprenda que esto es de todos. El tema de la reja de la entrada, que no se piense que es una embajada, que nadie le va a pegar un tiro si la atraviesa... la reja nos separa muchísimo de la gente. Por ejemplo el Museo Nacional de Bellas Artes tiene una escalera que se vuelca sobre la vereda. A nosotros la reja nos separa terriblemente. La imagen que la gente tiene de nosotros es una imagen de elite y nosotros queremos que se revierta. Por eso nos alegra tanto los programas del tipo de Ronda porque la gente no considera a este lugar como uno de pertenencia. Siempre buscando dejar de ser para unos pocos.

Sucharczuk: ¿Y a nivel de prensa? ¿Redes sociales?

Masson: Sí, trabajamos mucho, con facebook...y además a través de la Asociación de Amigos se contrató hace poco una empresa de medios para que...Si hay una sola persona que está acá y no tiene la posibilidad de dejar su puesto de trabajo acá. Hay una serie de acciones que tiene que hacer un encargado de prensa que para la gente que está acá adentro prácticamente está vedado. O esa persona se encarga de todo lo que tiene que hacer internamente o esa persona está haciendo relaciones públicas, no queda otra que contratar a una agencia externa. Eso se hizo hace poco. Lo importante es que ellos tienen que trabajar con el material que nosotros le proporcionamos únicamente. Porque si acá vos ponés una

palabra que cambia el sentido de los textos es realmente un problema. Todo lo que hace a la difusión es supervisado y sale desde acá. La base de lo que se va a comunicar sale de acá y lo que va a salir a los medios tiene que estar de acuerdo a eso.

Sucharczuk: En cuanto a piezas de comunicación externa?

Masson: Sí, los folletos, los folletos en hoteles y además tenemos un folleto para cada exposición que se entrega de forma gratuita que no llega a ser un catálogo.

Sucharczuk: Y de la Asociación Amigos... eso forma parte de un programa de fidelización de los visitantes? De darle un espacio de participación a los visitantes más frecuentes...

Masson: Nuestra Asociación de Amigos todavía no cambió... todavía sigue siendo un club medio cerrado. Como beneficios tienen visitas especiales, inauguraciones que se mandan por mailing. Se hacen también recorridos especiales para personas que aportan... descuentos en la tienda no lo sé. En talleres no. Eso es algo que se hace en beneficio al museo y básicamente nos tenemos que abastecer. Salvo las cosas grandes...

Sucharczuk: Justamente la última pregunta es acerca de fuentes de financiamiento...

Masson: Las fuentes son: para las cuestiones pequeñas, lo que es mantenimiento por ejemplo hay una caja chica oficial y después está todo lo que hace a la recaudación de cursos y talleres... Entradas van directamente a Asociación de amigos. Todo lo que haga a las visitas guiadas especiales o que son en inglés o fuera de horario para grupos reducidos. Con ese dinero que no es poco nosotros tenemos el mantenimiento básico. Ahora si tenemos que restaurar la fachada tenemos que recurrir a empresas. En el caso de los exteriores que es un tema que justo estamos viendo... pudimos beneficiarnos con la Ley de Mecenazgo de la Ciudad de Buenos Aires porque formamos parte del paisaje urbano. Pero de los interiores no. Esto es Nacional y no tiene nada que ver con la ciudad. Entonces en los interiores sí o sí digamos necesitamos un aporte pero el que aporta no desgrava nada de ingresos brutos. Ahí es la Asociación quien busca empresas. Hay patrocinadores porque se luce mucho lo que se hace y da mucho prestigio esta casa. Ser patrocinante de este lugar es importante.

11. 4. 2. Anexo N° 5 Entrevista realizada al Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco

Sucharczuk: Bueno la primera pregunta tiene que ver con la Misión y cómo fue variando a lo largo del tiempo y sobre todo en el período 2008-2013

Holder: Bueno desde la historia del museo, la historia de la colección, el museo historicista, la colección de Isaac Fernández Blanco y cómo fue cambiando la institución con los directores que tuvo y cómo se fue modificando la misión. Isaac Fernández Blanco era un típico hombre de la Generación del 80. El tenía una colección de arte privada y después donó su colección y la casa al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Principalmente su colección era de instrumentos musicales.

Sucharczuk: Y la Misión en el período 2008-2013, ¿el foco dónde está puesto?

Holder: En trabajar todas las colecciones del museo porque en general el museo es muy famoso por su colección de platería. Tiene la colección más importante de Sudamérica. Pero también tenés imaginería religiosa del siglo XIX, fotografía antigua e instrumentos musicales.

Sucharczuk: Claro, pero el foco está en preservar, en incrementar público, en educar... ¿dónde estaría el foco? ¿Qué es lo que uds. buscan como Institución más allá de las colecciones?

Holder: En la diversidad de público. Sin descuidar el público tradicional que puede llegar a venir por una cuestión de temática, sino ampliarlo con por ejemplo el ciclo de fotografía que empezó hace 10 años y trae a un público nuevo y distinto al de toda la vida del museo.

Sucharczuk: Entonces una de las metas o principales objetivos del museo sería...

Holder: Captar nuevos públicos sin descuidar al de siempre.

Sucharczuk: ¿Y con estos ciclos nuevos de fotografía qué público viene?

Holder: Se comenzó con un ciclo de fotografía de los grandes maestros latinoamericanos o maestros de la fotografía que han documentado América. Después se amplió y hubo el caso de una muestra muy importante en el año 2006 de Robert Frank que por primera vez trajo a Sudamérica con producción propia, curaduría de acá, no es que viene una muestra itinerante de afuera. Y fue muy importante porque en 3 meses de muestra vinieron 36000 personas que es muchísimo. Y vino público diverso también porque Robert Frank había hecho una tapa de la Rolling Stones en 1972 entonces vino mucha gente del ambiente del rock que no es habitué del museo. En el tema musical, el museo se caracteriza por los conciertos de música clásica, puede haber otro tipo de repertorio pero generalmente es música clásica.

Sucharczuk: ¿Y estos objetivos y metas institucionales se articulan en algún plan global de marketing?

Holder: Bueno la dirección [del museo] se focaliza en buscar sponsors para poder traer esas muestras...en general las de fotografía son internacionales, se trabaja mucho con embajadas, tanto para los conciertos como para las exposiciones temporarias y hay un departamento de Marketing Cultural y la Asociación de Amigos, como la cooperadora del museo que permite legalmente absorber las donaciones y que se traduzcan en acciones concretas en el museo.

Sucharczuk: ¿Cómo describirían a los públicos que vienen a este museo?

Holder: Es gente mayor, que conoce al museo de toda la vida, muchos habitués que vienen a los conciertos, viernes, sábados y domingos hay conciertos a las 19hs desde hace más de 16 años y saben que siempre va a haber un concierto, con la entrada al museo que es de \$5 o a veces gratis, y es un muy buen concierto de música de cámara. Y después colegios, sí, muchos colegios a la mañana públicos y privados. También hay turistas, grupos de turistas internacionales que vienen durante todo el año y te piden visitas especiales.

Sucharczuk: ¿Tienen algún programa de desarrollo de públicos? (¿esto que recién me comentaban del ciclo de fotografía forma parte de algún programa para implementar públicos?)

Holder: Hay un departamento dentro del organigrama del museo que es de Turismo Cultural y organizan jornadas en todo lo referente al turismo y a la cultura con distintas temáticas, turismo y gastronomía, turismo religioso... este departamento trabaja todo lo específico a este público por ejemplo hay un programa de visitas guiadas a los edificios del entorno del museo que se llama “Aires de arte”, con los hoteles de la zona. Todas estas son acciones específicas del segmento Turismo. Después tenés la parte educativa que son todas las visitas guiadas, al público general, también a los colegios que te piden según la edad los temas, 25 de mayo, 9 de julio...

Sucharczuk: ¿Realizan en el museo estudios de público? ¿investigaciones cuantitativas o cualitativas?

Holder: Estadísticas. Eso se hacía antes. Nosotros a nivel administrativos dependemos de la Dirección General de Museos. La Dirección General determina ciertas políticas para los museos que dependen de ella...el Larreta, el José Hernández...y va variando según la gestión política de la Dirección General si le dan más importancia a la estadística de público...

Sucharczuk: ¿Y a nivel interno?

Holder: En acción educativa trabajan más eso, llevan las estadísticas de los visitantes anuales, y saben por actividad, los que vinieron a un concierto, los que vinieron a una muestra. Por ejemplo en el día del Muerto que se hace acá tenés 4000 personas en el jardín (no todas al mismo tiempo pero durante ese día sí). También está la Noche de los Museos, las Gallery Nights...los últimos viernes de cada mes y alguna actividad que sea a nivel del gobierno oficial de la cual el museo sea sede.

Sucharczuk: ¿Hay alguna instancia donde el museo pueda captar las percepciones del público y tomarla como para generar nuevos proyectos basados en sus necesidades y expectativas?

Holder: Esta el libro de quejas y hay encuestas y vía mail y redes sociales y uno le responde las consultas.

Sucharczuk: ¿Cómo está conformada la base de datos? ¿Cómo se segmenta?

Holder: Hace años [se trabaja con] el mailing general y se discriminaba un poco según los intereses por actividad, los que vienen a los conciertos, los que gustan de las muestras, los gallery. Siempre se manda un newsletter y también se sube a las redes sociales. Pero el caso del mailing está discriminada desde prensa por ejemplo las embajadas, la gente que viene a los conciertos, los que quieren recibir todo...para no abrumar.

Sucharczuk: ¿Se realiza algún tipo de evaluación, por ejemplo del grado de satisfacción de los visitantes o de alguna muestra específica?

Holder: No, hay un libro de firmas en las exposiciones y la gente también deja comentario vía mail o redes sociales pero no hay una política de...

Sucharczuk: En cuanto a la relación de prensa, comunicación y difusión con la parte museológica, los curadores, ¿la relación es fluida?

Holder: [La relación entre nuestra áreas es fluida] Si porque coordinamos la programación interna del museo y el tema es saber bien la agenda no solo para afuera sino también para adentro. La comunicación interna es buena y estamos en diálogo permanente para saber que hace cada área y no pisarnos.

Sucharczuk: ¿Y encontraron conflictos entre ambas áreas? Por ej cuando buscan abrir hacia el público ¿encontraron alguna resistencia con museología?

Holder: [En cuanto a conflictos] No, a ver..ellos son la parte más técnica y el tema son los tiempos porque prensa a veces necesita una información o una foto de la próxima exhibición para hacer un anticipo a prensa...son distintos tiempos. En nuestro caso tenemos la suerte de trabajar con Patricio López Méndez, uno de los mejores curadores en Argentina, se hablan las cosas, hay buena comunicación.

Sucharczuk: ¿En cuanto a la renovación de la oferta, se toma en cuenta los pedidos de los visitantes, con qué tiene que ver la renovación?

Holder: Depende de la gestión interna del museo, de la dirección, de la Asociación de Amigos que tiene una exhibición al año y sumado a la subasta anual y también según el calendario. Por ejemplo la muestra de ahora de México iba a venir hace un año y medio y después por cuestiones de tiempos y sponsors llega ahora, eso varía mucho.

Sucharczuk: En cuanto a canales de distribución, por ej. Otro museo tiene en el subte una vitrina con obras de su colección, uds tienen otros canales?

Holder: Sí, está la Sede anexa donde están otros proyectos. Ahí está todo lo que es artes aplicadas del siglo XIX, la idea es tener más metros de exhibición porque lo que le suele pasar a los museos es que tienen mucho de su colección en depósito. La sede empezó a abrirse parcialmente en 2007-2008 ahora está abierta pero todavía le faltan trabajos de infraestructura. Hay partes que ya están, está la colección de muñecas antiguas, y otras muestras. También está la temporada de conciertos.

Sucharczuk: ¿Realizan otras exposiciones fuera del museo?

Holder: Hay exposiciones fuera de sede. Con el Municipio de Tigre y de San Isidro, de hecho hemos hecho una muestra este año de García del Molino se hizo en conjunto con el Museo de San Isidro Pueyrredón, se hizo una parte acá y ahora en septiembre se hace la segunda allá. Involucró a San Isidro, Museo de Luján, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Santá Fé, a coleccionistas privados, el Museo de Bellas Artes. Fue interesante porque fue un trabajo de gestión de distintas jurisdicciones.

Sucharczuk: ¿Y ese tipo de trabajo se realiza a menudo?

Holder: Se hace bastante. Sobre todo porque trabajamos con embajadas y lo bueno de las embajadas es que te abren puertas para trabajar con otros países, para conseguir sponsors.

Sucharczuk: Con respecto a la política de precios, ¿cómo se establece el precio de entrada por ejemplo, o los precios de la tienda?

Holder: Eso depende de la Dirección General de Museos y del Ministerio de Cultura. Desde la Dirección General de Museos se hace una disposición que fija el precio de entrada en la cual puede intervenir el director del Museo y sugerir un precio. Siempre un día gratis vas a

tener en todos los museos igualmente este año estamos con 2 días gratis. El resto de los días se cobra \$5 para todos (jubilados y estudiantes también).

Sucharczuk: En cuanto a material del museo, en qué idiomas, se puede llevar?

Holder: Tenemos esto que actualmente editó la Dirección General de Museos que está en inglés, portugués y castellano. Es una breve introducción a la colección del museo. Por eso cuando la gente necesita más información manda por mail la consulta, está también la biblioteca. Tenemos consultas de nivel académico y también de colegios según los temas. De las muestras en general se editan catálogos a través de la Asociación de Amigos pero depende de cada caso. Ahora por ejemplo Banamex trajo su catálogo.

Sucharczuk: ¿Hay tienda?

Holder: Hasta el año pasado sí estaba la tienda en vigencia y la manejaba la Asociación de Amigos. Ahora está en reformas y aparentemente va a venir también una confitería. Cuando la tienda funcionaba se vendían catálogos y se aprovechaba también para vender libros con la temática del museo.

Sucharczuk: ¿Qué beneficios reciben los Amigos del Museo? ¿Hay categorías de socios? ¿Cómo es la relación?

Holder: Actualmente no es como en otros museos como el MALBA donde ser socio te da ventajas para el ciclo de cine por ejemplo o la confitería. Acá en realidad, por las características de este museo, la entrada es casi gratis, no hay ese beneficio puntual [de la entrada] pero sí lo tenés en actividades como visitas especiales, conciertos a beneficio. Es más una Asociación Cooperadora que trabaja para poder paliar a veces la falta de presupuesto oficial.

Sucharczuk: ¿Hay varias categorías de socios?

Holder: Ahora están trabajando en eso, a ver si hay 3 categorías. Tienen un sitio web y ahí estaban viendo de incluir 3 tarifas. Igual todo eso está en proceso de ir mejorando, la Asociación de Amigos como concepto, generar beneficios y que no solo sea aportar.

Sucharczuk: Relaciones públicas: ¿cómo son las relaciones con otros museos, embajadas y demás instituciones?

Holder: Sí, desde prensa y relaciones institucionales trabajamos todo eso [relaciones con otros museos e instituciones] y también está la parte oficial porque el museo es sede de muchas reuniones por ejemplo si el Jefe de Gobierno tiene que recibir a algún mandatario nos pide, o algún evento del Ministerio de Cultura pero también de otras áreas por ejemplo actividades del Ministerio de Educación, de la Dirección General de la Mujer. Lo bueno para nosotros es que capaz que gente que no venía al museo nunca terminó viniendo, lo conoce y se genera un boca a boca.

Sucharczuk: ¿Qué imagen busca proyectar el museo? ¿Cómo hace para mantenerla o modificarla?

Holder: Buscamos modificar ese imaginario del museo Fernández Blanco como para un público muy selecto, elitista...de hecho es curioso porque a veces conocen mejor al museo desde el exterior que la gente propia de Buenos Aires porque estamos en las guías internacionales. Además la temática es muy particular de arte colonial si bien en museos del interior hay buenas colecciones de ese tipo de arte acá en Buenos Aires es el principal exponente de lo que fue el desarrollo del arte en América.

Sucharczuk: Y para modificar esa imagen dentro del público local ¿qué acciones implementan?

Holder: Y las exposiciones temporarias...Hoy nadie discute la presencia de la fotografía dentro de los museos pero hasta hace unos años..traer acá fotos era algo casi impensable por eso está bueno. También está la temporada musical, actividades por ejemplo otras actividades desde Cultura por ejemplo Milla Museos o Milla Pijamas donde los chicos podían dormir en el museo...Actividades de origen de la gestión oficial como de producción propia.

Sucharczuk: Y en la Comunicación con respecto a las redes sociales, la prensa para facilitar ese cambio de imagen...

Holder: Sí en las redes sociales estamos en facebook y en twitter. La idea es todos los días, todo el tiempo estar subiendo alguna actividad, de todo, por ejemplo algunas efemérides de tipo más de contenido académico a priori para un público más selecto pero también de la difusión de los conciertos, talleres y cursos, alguna visita guiada para chicos. La idea es siempre incluir a público diverso sin descuidar el público de toda la vida y utilizar las herramientas más nuevas en este caso redes sociales como facebook y twitter. Por suerte el último año, redes sociales...aumentó mucho el ida y vuelta. Pero no descuidamos el tema del mailing masivo, y también por ejemplo en el caso de la subasta de la Asociación de Amigos volvimos a mandar la invitación clásica postal para personas que no manejan email y menos redes sociales.

Sucharczuk: ¿Esa subasta qué representa a nivel de financiamiento? ¿Qué otras fuentes de financiamiento hay?

Holder: [Hay una subasta anual] Es importante porque es una posibilidad para la gente...en los lotes hay artistas emergentes pero también hay maestros ya consagrados. La selección la hace la gente de la Asociación con el rematador que también hace lo mismo en el remate anual del Museo Sívori. Lo bueno es que no solo beneficio del museo sino también para el público pueda empezar a coleccionar arte a distintos precios. Las fuentes de financiamiento...el museo depende de la Dirección General de Museos y tiene 5 o 6 cajas chicas por año de 2000 o 3000 pesos, imaginate qué poco que es para mantener la Sede de Palacio Noel y la casa de Fernández Blanco. Ahí tiene que ver mucho la Asociación de Amigos para incrementar las donaciones y recaudar fondos que después se plasman en acciones concretas. También fue muy interesante la Ley de Mecenazgo. Este museo fue uno de los museos que más proyectos presentó. Esto permite que se puedan trabajar distintas temáticas de la colección...se está haciendo toda una digitalización de la hemeroteca, periódicos antiguos que permite no solo conservarlos sino también, y esa es la función de los museos, ponerlos a disposición para aquellos investigadores que quieran consultarlos. Después tenés lo del lutier que trabaja con los instrumentos musicales o para las exhibiciones temporarias. Esta bueno porque esta fuente de ingreso permite que el museo siga teniendo vida, que siga haciendo actividades.

Sucharczuk: ¿Los talleres y cursos los maneja la Asociación de Amigos?

Holder: [Hay talleres y cursos] Algunos otros están a cargo de docentes del gobierno de la Ciudad como el de literatura y el de dibujo. Después otros son más económicos con una buena contribución no obligatorio y luego sí, están los cursos de la Asociación que son arancelados, los de historia de mobiliario, historia de la pintura...

Sucharczuk: ¿La Asociación de Amigos se encarga de buscar sponsors? ¿Cómo es la relación con las empresas?

Holder: Los miembros de la Asociación se encargan de buscar empresas para que los gastos operativos de por ejemplo una exposición no sean tan costosos. Hay muchas empresas que apoyan al museo con distintas funciones. Algunas empresas lo que tienen es el canje. Por ejemplo esta Sintep las de pintura y estamos muy contentos. Cuando veas los colores de las paredes de las salas de exhibición... hoy por hoy nadie discute los colores pero antes... más en un museo tradicional como este. Se cambió mucho la museografía y el guión museográfico que le da un poco de vida a todo el patrimonio. Hay también un sponsor que provee vidrios sobre todo por una cuestión de seguridad... está el caso de la nieta de Alfonsín en el colegio Jesús María... al tener muchos visitantes, muchas escuelas es importante tener esto en cuenta. Las bodegas sobre todo cuando hay una inauguración... algunos sponsors están fijos y otros según la exposición y lo que se necesite.

Sucharczuk: Muchas gracias.

11.4.3 Anexo N° 6 Entrevista al Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires

1) Sucharczuk: Enuncie por favor la misión actual del museo. Mencione las variaciones ocurridas en el período 2008-2013 si las hubo. Si las hubo Comente las discusiones internas en torno a la misión del museo y sus razones.

Requena: La misión es la misma que tiene el museo desde su fundación en 2001 que es conservar, exhibir y difundir el arte Latinoamericano de principio de siglo XX hasta la actualidad que es una misión un poco retro digamos en relación a la concepción de lo que es un museo hoy. El museo nace con el objetivo de albergar la colección personal de Eduardo Constantini y acompaña este surgimiento con el programa de conservación y preservación de la colección, ese programa de exhibiciones con un modelo de gestión donde el auditorio es super importante y se generan distintas áreas como cine y literatura y educación. Hoy después de 13 años yo creo que sí, que sería interesante replantear. El MALBA tiene un campo de acción muchísimo más grande, el foco también está puesto en las instituciones mucho más sobre los visitantes que sobre las colecciones entonces...hasta ahora no se replanteo la misión.

2) Sucharczuk: ¿Cuáles fueron los objetivos y metas del museo del período 2008-2013?

Requena:Hoy MALBA no tiene una planificación estratégica por ahí como la planteas de objetivos y metas. Estamos en un proceso de transición porque acaba de ingresar un nuevo director artístico y se va desarrollar mucho de esa planificación a mediano y largo plazo pero parte de esos objetivos están enunciados en la página web que forman parte de una enumeración de objetivos que después en la práctica profesional no es que sean una guía pero si delimitan el campo de acción.

3) Sucharczuk: ¿De qué manera se articulan las acciones de marketing a implementar? Poseen un plan de marketing a medio o largo plazo? Caso de existir dicho plan: ¿Con qué periodicidad se revisa?

Requena: En la instancia actual de transición, la persona de marketing no está, había una persona que trabajaba sobre todo en el desarrollo de fondos con las marcas. El plan de marketing en sentido amplio abarca el área de comunicación o el área de comunicación abarca al área de marketing y desde ese lugar si se trabaja sobre todo con planes por exposiciones. No hay ahora un plan estratégico y vamos a trabajar en el 2015 para desarrollarlo. Ahora se trabajó mas en relación a cada una de las exposiciones y si hay

planes estratégicos al interior de cada una de las áreas. Si hay un plan de comunicación estratégico donde articulamos con marketing pero no es que lo llevamos adelante.

Sucharczuk: ¿La persona de marketing se encargaba de patrocinios y buscar sponsors o también a nivel más global?

Requena: Ahí [el área de marketing] hay un trabajo en conjunto con el área de comunicación entendido el plan de marketing como plan estratégico para trabajar en la imagen, identidad y desarrollo de público. Ahí la parte más fuerte es la del área de comunicación. O sea que marketing le da soporte a financiamiento.

4) Sucharczuk: Describa y caracterice al/ los público/s que asiste/n a este museo?Cuál es la metodología por la cual conoce a su público?

Requena: Hoy por hoy hay muy poco de análisis de público cualitativo o sea básicamente es cuantitativo en relación a cantidad de público que recibe el museo y el trabajo que hacemos en las redes sociales y en la web del museo en donde es fácil esa medición en tiempo real sobre todo lo que sucede. La idea del nuevo director [artístico] es trabajar en algunos estudios de público para poder profundizar cuáles son las características del público. Sí tenemos algunos valores en relación a que hay un público que va cambiando 60% a 40% local o turista o a veces 70% a 30%. En relación a las edades, no hay un trabajo de campo atrás que lo afirme.

Hasta la fecha no se hacen estudios de público pero queremos empezar a hacer al menos con un cuestionario breve a la hora de que la gente saque la entrada de saber de qué país nos visita, edad, áreas de interés.

Sucharczuk: ¿Hoy tienen el perfil sociodemográfico de los visitantes?

Requena: No y creo que ningún museo argentino lo tiene sistemático en el tiempo. Yo se que hay en el área de Encuestas de Secretaria de Cultura pero no a nivel cuantitativo. Yo en

un libro de TyPA que estuve viendo El museo y sus visitantes... Américo Castillo cuenta eso en su prólogo, que no hay y que básicamente la única medida es el cuenta ganado y que hay un gran desafío en relación al análisis y relevamiento para conocer al público y trabajar con ese foco.

Sucharczuk: Sí, por estos motivos elegí mi tema de tesis, porque veo la falta de estudios de público y otras informaciones... y a la hora de elaborar estrategias para desarrollo de público...

Requena: Yo creo que es un trabajo todavía muy preliminar en los museos y hasta ahora es muy intuitivo. El MALBA es uno de los museos más visitados de la Argentina pero tenemos información prácticamente de cantidad de público. Empezar a trabajar profundizando este análisis nos va a dar muchas herramientas para la programación.

5) Sucharczuk: Qué acciones se llevan a cabo para el desarrollo de la audiencia del museo? ¿Qué estrategias de segmentación se utilizan?

Requena: En relación con la programación hay un trabajo distinto por el foco que tienen las exposiciones. Hay algunas que apuntan a un público más joven y se trabaja más con una red de universidades o mismo las distintas áreas del museo como cine o literatura trabajan con nichos de público y desde ese lugar, el área de comunicación también, no solo con el trabajo de prensa sino también las redes sociales y las nuevas tecnologías o acercar con programas de educación que apuntan a los jóvenes con las redes tener programas de participación para que se acerquen. Pero también tengo que decir que es un trabajo poco sistemático en relación a un trabajo basado en un relevamiento y análisis de esas audiencias. Es sobre todo por proyecto, por muestra y en relación a con una planificación que vamos cambiando por proyecto.

6) Sucharczuk: ¿Qué lugar tiene en su museo los estudios de público? De ser pertinente indicar frecuencia, lugar de publicación y profesionales a cargo de la realización de los

mismos. Comente si fuera pertinente de qué manera se han tenido en cuenta las opiniones de los visitantes a la hora de elegir el material a exponer y las actividades complementarias.

Requena: No realizamos... Hoy las redes sociales nos permiten tener un conocimiento pero no la mayor parte del público está ahí entonces bueno...tal vez acompañar esos valores con información fehaciente sobre los públicos que no participan de las redes.

7) Sucharczuk: ¿Cómo está conformada la base de datos de visitantes? Indique que información se obtiene de ella (distribución de la audiencia por edades, por nivel de estudios, por procedencia geográfica, entre otras clasificaciones). ¿Qué campañas de marketing directo se realizan dirigidas a esta base (envíos postales, e-mails, etc.)?

Requena: En relación al mailing, esta segmentada por áreas de interés, la gente se suscribe pero también hay una gran cantidad de gente en la base de datos que el museo tenía donde estaban todos los campos. No se los divide por edad ni zona geográfica, o sea, esta esa información pero no se los divide por eso sino por si le interesa literatura, o cine, etc y además del Newsletter semanal se le envía esa información aparte. Campanas de marketing directo con envío postal no. Lo único de envío postal que conservamos un mailing muy acotado de curadores, artistas, coleccionistas, críticos del medio, instituciones para la invitación a la inauguración a las exposiciones. Salvo alguna cosa puntual de asociación de una marca con una empresa que quería hacer acción donde MALBA aporta contenido y supervisa. Tal vez sí lo hace la Asociación de Amigos hace algunas cosas puntuales.

8) Sucharczuk: ¿Qué tipo de evaluaciones se realizan en el museo? ¿Qué criterios se aplican para realizar las mismas, quién las lleva a cabo y con qué periodicidad? Ejemplo: ¿Cómo se evalúa en el museo el grado de satisfacción de los visitantes?

Requena: No [no hay evaluación de satisfacción de los visitantes] porque no hay estudios. Evaluación de la muestra al interior del equipo si porque nosotros tenemos un área de archivo donde se documenta toda la exposición, grafica, audiovisual, el área de

comunicación hace press clipping de todas las notas y eso implica un repaso para trabajar en el archivo. Después las redes sociales funcionan en un punto como un espacio de participación y de feedback importante. El libro de visitas también. Al interior del área hay reuniones semanales, hay un trabajo permanente.

9) Sucharczuk: ¿Cómo es su relación con el/los curador/es del museo? ¿Se reúnen periódicamente? ¿Realizan acciones en conjunto? De ser así por favor comentar acerca de las reuniones y de las acciones. ¿Cómo describiría la comunicación interna?

Requena: Es un vínculo diario y permanente. Es muy difícil trabajar la comunicación si no hay una relación alineada. El área de comunicación, incluido prensa, da soporte a toda la institución. Entonces atraviesa a toda la organización y a todas las áreas. Sería muy difícil trabajar sin esa alineación. Institucional porque no hay una concepción de que sea solo en relación a la prensa sino generar un discurso unificado sobre MALBA y su forma de comunicarse. Ahora justo estamos en un momento de transición y el sello del nuevo director artístico es eso, profundizar el trabajo interdisciplinario para articular todas las áreas y toda la programación y poner en común la información. Es complicado porque muchas veces la gente se queda con la información y de cara al visitante eso se nota.

10) Sucharczuk: Mencione las resistencias a la aplicación de acciones y estrategias de marketing si las hubiera

Requena: Si puede haber resistencias pero hay debate y negociación. Eso es histórico a la presencia de marca, cuando hay una asociación de marca de una empresa con un proyecto...y bueno el tamaño de los logos, qué presencia tiene que tener o hasta dónde pueden las acciones de marketing trabajar en el contenido cuando el que da el contenido es el área de curaduría. Desde ahí es muy importante definir cuáles son esos espacios preestablecidos para esa visibilidad y cuando ya hay una practica hay una forma de hacerlo y ya no se generan... o sea sabemos que no se pueden hacer determinada cosas. Marketing le comunica a las empresas...muchas empresas quieren poner un auto en la explanada [la entrada del museo] hacer una intervención con determinadas cosas. MALBA produce

contenido, por supuesto necesitamos que nos acompañen las empresas para el desarrollo de fondos pero tratamos que ese contenido lo defina MALBA. Eso ya está hablado, siempre hay propuestas de afuera creativas.. pero en general eso se acuerda.

11) Sucharczuk: Comente por favor acerca de la renovación de la oferta de las exposiciones, servicios y actividades complementarias que existen en su museo. ¿Qué lugar tienen los públicos del museo para participar y aportar sus ideas/necesidades/opiniones a la hora de elaborar nuevas propuestas?

Requena: Hoy por hoy al no tener ese trabajo de campo, las redes sociales son la principal base de feedback porque es inmediato y es un espacio de acción permanente. Mucho también de los visitantes cuando escriben en el libro de visitas y cuando participan también de las actividades del área de literatura por ejemplo, dejan comentarios y se retoman. En realidad, la programación se define entre curaduría y el Board del museo, después la idea es trabajar actividades para los públicos con esas muestras. Aparte el área de cine y literatura tienen una impronta personal. En el caso de cine la proyección de clásicos en 35mm o en literatura los cursos. O sea hay una impronta después de muchos años de trabajo y un reconocimiento del público que viene al museo en busca de esos contenidos. MALBA también articula muy bien con otros festivales y programas del gobierno de la ciudad, de la nación, el BAFICI, con el festival de literatura, obras de teatro, con embajadas o sea que permanentemente somos nexo y recibimos contenido afín a nuestra programación.

12) Sucharczuk: ¿Cómo distribuye sus ofertas y servicios sus ofertas y servicios?

Requena: En el 2012 empezamos el programa MALBA Federal donde un recorte de nuestra colección viaja por distintos museos del interior del país: Neuquén, Córdoba, San Juan, Santiago del Estero. Es un proyecto que con distintos tipos de contenido lo trabajamos...en el caso de cine se hicieron ciclos articulados con los espacios INCAA que hay en el interior del país también se exhiben películas. La idea con el formato de MALBA Federal es pensar en coproducciones o en llevar exposiciones que producimos acá estos museos del país. También a nivel internacional por ejemplo trabajamos con muchos museos de América

Latina y de Estados Unidos en la coproducción de muestras como una forma de reducir costos (traslados y seguros) y también de contenidos hay proyectos que se desarrollan en museos de Brasil o Colombia. Trabajar en red. MALBA Federal es un programa, se inicio con esta itinerancia colección permanente del museo que ahora terminó pero la idea es pensar en otras actividades y otras muestras de la colección para que sea un programa dinámico y activo. Este fue un proyecto de curaduría, nosotros hoy en día tenemos exhibida un 25% de la colección permanente entonces también es empezar a generar contenido con reserva técnica y las piezas que son importantes...hay muchas piezas que se prestan en comodato para exhibiciones puntuales pero era interesante esta exhibición de casi 30 obras que eran muy bien recibidas. La marca MALBA también es potente y la gente la recibió con mucho entusiasmo. En términos de ampliación de audiencia, MALBA Federal permite el acceso a mucha gente que no puede viajar a Buenos Aires y de esta forma tiene acceso al acervo del museo.

13) Sucharczuk: En caso de que exista un precio de entrada: Describa las acciones promocionales, como días de entrada gratuita, promociones para colegios, etc. ¿Cuál es su política de precios?

Requena: Siempre en todo lo que es estudiantes, docentes y jubilados desde el día uno del museo se trabajo con tarifa con descuento, el día miércoles con entrada gratuita y después sí hay algunas cosas que desde el área de marketing se generan como acuerdos con el Club La Nación, el City que es nuestro Socio Corporativo tiene descuento en la entrada, el Paseo Alcora es Sponsor y también, con cada una de las marcas se generan acciones para que ellos también nos acerquen sus públicos. Eso se va modificando, y ese trabajo de marketing en relación a desarrollo de fondos muchas veces trae aparejado un trabajo de ampliación de audiencia para acercar públicos diferentes de las marcas.

14) Sucharczuk: Comente qué material está disponible para el público en el museo. ¿El material se puede llevar? ¿Es gratuito? ¿En qué idioma/s está presentado?

Requena: Si hay una conciencia muy grande en relación al material bilingüe. Que en todos lados haya textos de sala español- inglés disponible para que el público que quiera profundizar pueda hacerlo. Había folletería pero estamos cada vez imprimiendo menos. Teníamos un folleto de la colección que ahora solamente va a estar en la pagina, ahora se acaba de terminar y decidimos no reimprimir, trabajar sí en el desarrollo de audio guías online que es un trabajo que estamos haciendo ahora, accesibles para todos los que quieran descargarlos en sus teléfonos puedan hacerlo o escucharlas en la página web.

15) Sucharczuk: Caso de existir tienda comente el origen y variedad de sus productos, técnicas y estrategias que se utilizan Ej: técnicas de “merchandising”

Requena: Tienda tiene un gerente, que trabaja en forma articulada con todo el museo. Por un lado está la selección de productos, también el área de diseño es súper importante para el museo en relación a la promoción de diseñadores latinoamericanos, donde se hacen distintas presentaciones en la tienda de libros pero también de objetos con relación a diseño de indumentaria y después se desarrollan también líneas de merchandising institucional con la marca MALBA y en relación a las exposiciones temporarias y eso se trabaja en forma articulada con curaduría y comunicación. Muchas veces con marketing para productos específicos para algunas marcas. MALBA es una Fundación pero al ser un museo privado la tienda se entiende como un espacio de recaudación de fondos para la Fundación. Sí a diferencia de los museos estatales MALBA no tiene problema para recibir fondos. La tienda es un espacio central para pensar los museos como lugares entretenidos donde la gente pueda pasar un día y en donde además de aprender, participar y disfrutar de una exhibición pueda tomar un café, almorzar, ir a la tienda. Pensarlo como una salida.

16) Sucharczuk: En cuanto a las relaciones públicas, ¿qué vinculo mantiene con otros museos? ¿Qué contactos mantiene con otros organismos, instituciones y/o asociaciones? ¿Se realizan acciones y/o programas conjuntos? Describa la imagen que el museo busca proyectar. ¿Qué acciones se llevan a cabo para mantenerla, fortalecerla y/o modificarla?

Requena: En relación a la articulación, no se si hablaría de relaciones publicas sino relaciones institucionales. Relaciones de coproducción y colaboración, de cooperación con organismos muy diversos desde embajadas a centros como el British Council. Hay muchísimos organismos sociales con los que trabajamos en todas las áreas y eso si se lleva adelante con las áreas y también desde la dirección se trabaja esos vínculos. También hay particularidades como por ejemplo el área de educación que trabaja con instituciones especializadas en distintos tipos de públicos discapacitados por ejemplo para generar contenidos en base a esas necesidades. Después trabajamos mucho con la RACI (Red Argentina de Cooperación Internacional) proyectos en colaboración por ejemplo en el 2013 trabajamos con un fondo del BID (Banco Internacional de Desarrollo) para el Conurbano Bonaerense con otras 6 organizaciones sociales donde MALBA era el especialista en arte pero había también la Fundación Huesped en salud... Es muy diverso la articulación pero si hay un trabajo muy fuerte en MALBA de trabajar en Red, no solo un museo el que programa y acciona sino también en colaboración con otros agentes culturales, sociales, educativos.

17) Sucharczuk: Describa la relación del museo con la prensa y con las redes sociales.

Requena: En un punto las redes sociales fue un espacio donde nos volcamos también por falta de presupuesto para desarrollar otros programas, las redes son plataformas gratuitas que si MALBA no está otro puede estar, hay una conciencia muy clara de que hay que estar y participar. Esa participación es la que genera comunidad. Hay un trabajo, en lo que vos preguntabas de imagen, desde el principio MALBA fue muy claro desde su arquitectura del espacio abierto, transparente y la concepción de que el museo somos todos y de que esa acción nosotros programamos pero que sin la participación del público no hay museo y en las redes se cristaliza de forma muy clara. La gente ya tiene el hábito de conectarse. Nosotros somos muy activos en relación a generar diferentes acciones que incentiven y promuevan esa participación. Estamos en Facebook, Twitter, flicker, en todas... lo maneja comunicación y trabajamos para generar un perfil específico para cada red y no replicar el contenido. Somos 2 personas nada más. En prensa también desde el área de comunicación es uno de los caminos, lo que yo digo es que en estos 10 años en el área es muy claro como

el desarrollo profesional de comunicación cuando el museo abrió el foco era básicamente de prensa y ahora prensa es una herramienta más. Hoy el museo se concibe a si mismo como un medio de comunicación y genera un contenido que comunica en forma directa a una comunidad cada vez mayor. Por supuesto si esta información producida y elaborada a través de los medios genera otra legitimidad o mayor visibilidad pero es una herramienta más. Si por supuesto comunicamos todo y hay una relación con los periodistas muy pareja con el servicio. MALBA es un espacio que todos quieren comunicar. Tenemos pedidos de información permanentes y hay que atender a la demanda. Es diario ese pedido. Pero ya no pasa como antes que a veces el área de prensa estaba pidiendo que comuniquen. Ya no depende solamente de los medios tradicionales. Tenés que ser muy activo y creativo generando otros medios. En realidad es una oportunidad porque ya no importa si sos de una institución chica o grande, si sos una persona activa podes tener una presencia como dicen en la ‘conversación’ fuerte.

18) Sucharczuk: Comente las piezas de comunicación externa que el museo emplea (la frecuencia, el contenido, los objetivos y los segmentos a los cuales se dirige).

Requena: Están los newsletters, la agenda impresa es una pieza con la programación del mes que se da junto con la entrada del museo y bueno la pagina web. Hay un nuevo diseño este año que todavía estamos ajustando pero sí un espacio para que potencie la estrategia de las redes sociales. Nos había pasado que habíamos crecido mucho ahí pero la web todavía era la del 2001, nos falta todavía toda la plataforma bilingüe... pero sí cada vez más esto que nosotros generamos contenido para las redes donde pudimos compartir un montón de información que el museo produce...fotos de montaje que estaba en las redes y no en la pagina. La idea es poder subir ese contenido a la web y también profundizar la investigación de la colección, hoy por hoy es bastante plano con las obras y si están exhibidas o no. La idea es brindar más información.

19) ¿Existe algún programa de “fidelización” de los visitantes? Qué funciona cumple la Asociación de Amigos en el caso de que el museo la posea. Comente los beneficios que

reciben los amigos y las estrategias para el aumento del número de amigos que utiliza en su museo.

Sucharczuk: MALBA recibe un caudal enorme de público y la pregunta entonces es ¿Cómo hacer para que ese público vuelva?

Requena: No hay como planificación estratégica una reflexión sobre eso. Si hay una convicción de que hay una vara de calidad de la programación. Todo el mundo sabe que cuando viene al MALBA va a encontrar cosas muy diversas pero siempre con un Standard de calidad con un equipo profesional que genera los contenidos y que tiene que ver con esto de generar una experiencia rica, entretenida, movilizadora. Creo que generar experiencias es la mejor manera de hacer que el público vuelva.

Y la Asociación de Amigos tiene más de 2500 amigos y se fundó junto con el museo como una asociación joven para apoyar todo el desarrollo del museo. MALBA nace con una impronta muy personalista pero estamos en un proceso de trabajar en la apertura y la Asociación de Amigos es clave para sumar a otros actores que se involucren otros colaboradores y benefactores que colaboren con plata pero con otras cosas también.

A cambio [de asociarse] los beneficios dependen de la membresía, entradas, acceso, programas específicos descuentos, etc. Desde el 2012 se armó el Comité de Adquisiciones que está integrado por distintos donantes para la adquisición de obra. Ahí hay un compromiso mayor porque se manejan presupuestos más importantes y el área de curaduría hace la selección. Y el espacio también es como una ‘escuela de coleccionismo’ donde hay acceso a mucha información.

20) Sucharczuk: Describa las fuentes de financiamiento

Requena: Lo que se recauda a través de la Asociación de Amigos con los diferentes socios sobre todo los corporativos, los fondos de la Fundación. Hoy por hoy los costos operativos están en los 5 millones de dólares. La Fundación Constantini aporta un 50%. El otro 50% está en los sponsors, los ingresos de la tienda, las entradas, la concesión del bar y también, que no es menor, el alquiler del museo los martes para eventos, sobre todo los días martes.

11.4.4 Anexo N° 7. Entrevista al Museo Nacional de Bellas Artes.

3) Sucharczuk: Enuncie por favor la misión actual del museo. Mencione las variaciones ocurridas en el período 2008-2013 si las hubo. Si las hubo Comente las discusiones internas en torno a la misión del museo y sus razones.

Reydo: Debe ser por mi formación de historiador rústico...nunca me queda claro cuál es la misión del museo. La misión general es conservación del patrimonio, difusión del patrimonio público, eso no cambió, me parece que cualquier director que venga acá pensaría lo mismo. Sí hay un sesgo en algún sentido, un énfasis de la gestión de la Directora Marcela Carrillo, el slogan de su gestión es “un museo de puertas abiertas” que me parece que lo que quiere decir es: intentar que venga público que no se suele acercar al museo a pesar de que es un museo nacional que depende del Ministerio de Cultura de la Nación que exhibe patrimonio público, de entrada libre y gratuita...a pesar de que es eso, por el barrio donde está, sus escalinatas, su tradición, sus Bellas Artes, da la sensación de que es para una élite para los del barrio o los entendidos. Es un esfuerzo titánico, para hacerlo más seriamente se necesitarían campañas de Comunicación...

4) Sucharczuk ¿Cuáles fueron los objetivos y metas del museo del período 2008-2013?

Reydo: De la gestión anterior no sabría decirte, me parece que era una gestión bastante diferente a esta. No voy a hablar mal ni mucho menos, era un sesgo distinto. Cuando llegamos al museo no había folletería, ningún plano de las salas, no tenía ploteo en las paredes ni siquiera la numeración de las salas, se hablaba de la sala 18 y no había en ningún lado el número 18. Tenía una página web muy muy vieja, las redes sociales eran muy menores. Solo tenían facebook que estaba bien pero no tenían twitter, ni pinterest, ni otras. Ahí hubo una inversión de recursos y sobre todo de trabajo y logística que va acompañado a lo que te decía antes de la preocupación por difundir el patrimonio de manera más horizontal y federal. Hay dos maneras de federalizar: mudar el museo o ponerlo online con fotos en alta definición, buenas fichas, etc.

5) Sucharczuk ¿De qué manera se articulan las acciones de marketing a implementar? Poseen un plan de marketing a medio o largo plazo? Caso de existir dicho plan: ¿Con qué periodicidad se revisa?

Reydo: Todas las acciones recaen en mí, así que si existe o no un plan es culpa mía. Hoy por hoy no hay nada escrito ni sistemático, no hay acciones ni fase 1, 2, 3, ni se revisan periódicamente. Hay una herramienta que me falta es el manejo de una pauta publicitaria, una campaña de publicidad... y ahí nosotros dependemos de Secretaría de Medios...En algún punto es difícil porque conseguimos esporádicamente y una vez que logramos que nos pauten nos pautan en diarios que no nos interesan..a veces sí, tenemos suerte. Te repito, no hay y es responsabilidad mía que no haya ese plan. Lo que sí hay y no lo manejo yo es en la parte de Relaciones Institucionales y que sí nos ayuda a conseguir... y es mucho mas ad hoc, nos ayuda con los sponsors y apoyos institucionales para actividades específicas por ejemplo Faber Castel nos da crayones para algo de educación...o para relacionarnos con el Hospital Garrahan. Pero no está coordinado por esta oficina, y hay otro actor involucrado que es la Asociación de Amigos.

6) Sucharczuk: Describa y caracterice al/ los público/s que asiste/n a este museo? Cuál es la metodología por la cual conoce a su público?

Reydo: El museo no es que no tenía nada sino que era algo más impresionista...también tenés un libro de visitas que es un termómetro y en realidad te marca las intensidades, por ejemplo el tipo que no le gusta cómo está iluminada y te lo dice 1 vez por mes y al que le encantó pero el que tuvo una impresión más liviana te lo perdés. El público, el visitante promedio son mujeres de 40/45 con estudios universitarios completos que trabajan y que son amas de casa, está dividido y que viven por la zona, que era un poco el prejuicio con el que vine y se cumplió. Vienen muchos extranjeros, público especializado como estudiantes universitarios, perfil socioeconómico clase media alta y con estudios universitarios. Tenemos una herramienta todavía muy rústica para verlo. Las encuestas están analizadas pero no las publicamos, son de uso interno. Lo que hicimos también fue un relevamiento de los servicios del museo, no de los servicios museográficos sino qué te parece la

iluminación, la folletería, qué pensás de la tienda de amigos, de la limpieza de los baños, de las visitas guiadas, del trato de los guardias. La otra preocupación que teníamos era cómo llegaba la gente. Por qué la gente venía al museo. Eso lo hicimos con encuestas en papel, ahora tenemos las tabletas pero hay un tema presupuestario pero antes de fin de año lo queremos hacer y con eso el pasaje para informatizar se agiliza.

7) Sucharczuk: Qué acciones se llevan a cabo para el desarrollo de la audiencia del museo? ¿Qué estrategias de segmentación se utilizan?

Reydo: Nosotros en la gestión de la directora, a pedido de ella y con ideas de ella hubo 2 grandes proyectos. Uno que se llamaba “Acercarte” que ahora entró en un impasse. El museo recibe un montón de colegios de todos lados pero los que suelen venir al museo son colegios del perfil del museo, varios colegios privados o sea clase media o alta y colegios públicos con muy buenos docentes, preocupados por el tema. Entonces la sospecha era que los colegios de barrios vulnerables no llegan al museo, incluso teniendo muy buenos docentes tenés que sacarlos [a los alumnos] con la Cooperadora. Entonces lo que armamos es un programa donde el museo los va a buscar. Con colegios de la Ciudad y del Conurbano. Se aplicó 2 veces por semana, empezó en agosto de 2013 hasta noviembre y comenzó en marzo de 2014 a junio, después se interrumpe por las vacaciones de invierno y hubo un problema presupuestario así que se reactiva recién ahora en octubre y noviembre. Por ejemplo la villa de Retiro son tan vecinos como los demás y no vienen nunca y no lo sienten como propio entonces eso es un esfuerzo grande también del área de Educación para ajustar la visita porque no pueden ser iguales, se los trae, se les da una vianda y una visita guiada. La idea era que coman la vianda en el patio y ofrecerles un servicio distinto. Segundo tema y de perfil socioeconómico y etario totalmente diferente es “Bellos jueves” que empezó en abril de 2014 y lo que hacemos es el último jueves de cada mes se invita a un curador del museo que convoca a jóvenes para que intervenga la colección del museo y un curador musical para también invita músicos para que toquen acústico dentro de la sala y dj en la terraza. Son artistas visuales que intervienen la colección sin descolgar nada, puede ser con luces, con videos, con otra obra, ya sea fotografía, cuadro...o intervención. La otra vez se hizo un cambio del piso con una alfombra. Tuvimos una performance, una artista varón que se disfrazó de mujer y al lado del cuadro de Manuelita Rosas hizo un

sketch. Esto apunta a un público joven pero que consume el circuito de galerías, Bafici, MALBA, la sala Lugones, el CC Recoleta, es un after office social pero que el perfil de la gente es el que te decía. El promedio, la moda es de 29 años. Entre 35 años también de este tipo de gente, super cool, hipster, en gran medida fue buscado ese tipo de público y tuvimos buena repercusión del lado de los sponsors. Los sponsors apoyan mucho más para este tipo de programas que para otros.

8) Sucharczuk: ¿Qué lugar tiene en su museo los estudios de público? De ser pertinente indicar frecuencia, lugar de publicación y profesionales a cargo de la realización de los mismos. Comente si fuera pertinente de qué manera se han tenido en cuenta las opiniones de los visitantes a la hora de elegir el material a exponer y las actividades complementarias.

Reydo: Nosotros hasta marzo de este año y 2/3 de abril hicimos encuestas sistemáticas del museo cuantitativas y administradas por terceros adentro del museo con personal del museo, no gastamos ni un centavo y uno de mis esfuerzos grandes son las encuestas de Bellos Jueves. Mi idea es intentar tener sin plata, con gente que ya está en el museo y trabaja en el museo y que les preocupa qué visitantes vienen, por qué vienen, cuál es el perfil, qué le parecen los servicios, de qué se quejan, qué les gusta...tenerlo sistematizado.

9) Sucharczuk: ¿Cómo está conformada la base de datos de visitantes? Indique que información se obtiene de ella (distribución de la audiencia por edades, por nivel de estudios, por procedencia geográfica, entre otras clasificaciones). ¿Qué campañas de marketing directo se realizan dirigidas a esta base (envíos postales, e-mails, etc.)?

Reydo: El museo tiene una base de datos que la tiene desde hace mucho, es bastante vieja, yo me metí poco. Es un mailing list que debe tener como 5000 contactos, con un perfil muy tradicional del museo. Se sabe poco de esa base de datos. Es un listado de Excel, no está trabajada, yo no tuve tiempo la verdad. Tiene que ver con coleccionistas, donantes, etc gente que suele venir a las inauguraciones que el Bellas Artes hace. Hay una base de datos nueva de los Bellos Jueves. Para las inauguraciones a esa base de datos se le manda

también un newsletter que no había, hace 6 meses se empezó. En la web ahora te podés suscribir. Y ahí te enterás cada 15 días de las novedades del mes, las inauguraciones, si hubo algún cambio en la web. Campaña de marketing directo no. En parte culpa mía porque no está trabajada, es una bolsa de papas. Igual te das cuenta por los apellidos, hay triple apellido, doble apellido...

10) Sucharczuk: ¿Qué tipo de evaluaciones se realizan en el museo? ¿Qué criterios se aplican para realizar las mismas, quién las lleva a cabo y con qué periodicidad? Ejemplo: ¿Cómo se evalúa en el museo el grado de satisfacción de los visitantes?

Reydo: Hicimos 6 Bellos Jueves y la 1ra vez que hicimos encuestas fue en la última versión. Hicimos encuestas al público para ver por qué viene y algunas otras cosas pero eso se hizo ahora. De evaluaciones te puedo hablar solo de mi área porque de áreas técnicas no tengo ni idea, ellos tienen objetivos y evaluaciones muy puntuales. Nosotros por cada muestra tenemos la cantidad de notas que sacan, un clipping de prensa, uno al mes y otro a los 2 meses y se arma una carpeta. Es muy simple tipo: Che no escribió Clarín, escribió Página 12, etc. La verdad que el periodismo se maneja mal. Ahí igual nos quedan afuera un montón de cosas por ejemplo la tele. Lo otro que se evalúa de cada muestra es la cantidad de gente. Eso se divide por la cantidad de días de la muestra para ver el promedio de visitantes por día. Lo que termina pasando con esas cosas es que son muy intuitivas, te das cuenta. Grado de satisfacción en tanto a los servicios pero lo demás no porque yo no quise evaluar nada que no dependiera de mi área para evitar problemas internos.

9) Sucharczuk: ¿Cómo es su relación con el/los curador/es del museo? ¿Se reúnen periódicamente? ¿Realizan acciones en conjunto? De ser así por favor comentar acerca de las reuniones y de las acciones. ¿Cómo describiría la comunicación interna?

Reydo: Con el curador en jefe del museo tengo buena relación, hay otro curador asociado. Y lo que hay también es curadores de las muestras temporarias. Yo trabajo con todos porque cuando hacemos los catálogos, las invitaciones, el banner de fachada etc todo eso lo

hacemos con el área de diseño que depende de mí y nos reunimos. Yo en algún punto...la última palabra la tienen casi siempre ellos, yo puedo vetar algo si no me gusta y apelar a la Directora que es la que desempata. Pero si la identidad de una muestra tiene que ser tal obra y no otra... la razón la tienen ellos porque ellos son los expertos.

11) Sucharczuk: Mencione las resistencias a la aplicación de acciones y estrategias de marketing si las hubiera

Reydo: La tensión que se pudiera generar con el tema de los sponsors y los logos, los tamaños etc trato de manejarla yo y que no baje a los curadores. Además está la Asociación de Amigos... Tuvimos ciertos pedidos de sponsors que no se pudieron cumplir por ejemplo los banners no se ponen en sala pero es algo lógico, ningún museo más que nada los americanos que son los líderes en sponsoreo. Se pone en la entrada pero adentro de la sala que intervenga con una obra de arte un banner...

A mí el nombre de marketing me genera como ruido...una de las chicas que era pasante y ahora trabaja con nosotros, ella estudió Marketing, es inglesa y nos trajo un montón de ideas, de hecho algunas de las ideas bases de Bellos Jueves surgió de ella. Creo que nosotros lo hicimos sin ponerle el nombre, eso de tratar de acercar al público o buscar nichos de público. El ciclo Bellos Jueves es algo que una empresa de Marketing nos hubiera cobrado un dineral. Nosotros queríamos captar a una franja etaria del público y tener 2000 personas por evento. Una agencia te dice te lo hago y te arma una página web, un evento en facebook, pauta en la Rock and Pop y Vorterix. Nosotros lo hicimos sin un centavo y con la marca Museo de Bellas Artes que es una marca.

Hubo alguna tensión con las áreas técnicas pero por el tenor de las intervenciones artísticas. Pero eso es la tensión entre Arte Clásico y Arte Contemporáneo. Y por la masividad? Mmm tuvimos algún ruido. Hubo un Bellos Jueves, creo que el 4to fue el record de gente con 2700 personas fue monstruoso y eso generó tensión porque hubo que cerrar las puertas y ahí hubo un error mío (esto no va a ir a la prensa no?, es académico no?) fue que el brindis se hacía siempre en la terraza pero como había muy mal clima quise hacerlo adentro lejos de las obras y todo pero eso generó una tensión... no pasó nada pero bueno, eso aprendí que

nunca más. Si llueve no se hace y punto. Fue un stress de la gente de seguridad... igual es un público de galerías y museos que sabe cómo manejarse.

12) Sucharczuk: Comente por favor acerca de la renovación de la oferta de las exposiciones, servicios y actividades complementarias que existen en su museo. ¿Qué lugar tienen los públicos del museo para participar y aportar sus ideas/necesidades/opiniones a la hora de elaborar nuevas propuestas?

Reydo: De lo que depende de mí...también tengo injerencia en el área de Educación, está bajo mi área de influencia. El área tiene su coordinadora y un equipo grande que en el último año creció bastante un poco también por esta preocupación de traer nuevos públicos. En esa área sí tengo influencia e insisto para por ejemplo yo quería, a partir de este año tenemos visitas guiadas en inglés e íbamos a tener en portugués pero recién a partir de enero van a estar y una visita general al museo que no es la de impresionismo sino una general de 40 minutos de alguien que nunca vino al museo con highlights, un poco de la historia y sus especificidades y los contenidos para la audioguía. Esto tuvo en cuenta la demanda del público porque las demandas de audioguía venía de hace 3 años sin actualizarse. Lo de las visitas en el inglés tiene que ver con un interés más nuestro y también porque teníamos una pasantía acá y entonces no nos iba a costar plata, la persona tenía experiencia en esto y lo había hecho en Londres. El equipo de Educación la formó acá, estuvo como 2 meses, fueron muy exigentes. En concreto sobre el área de Educación sí tengo injerencia. Sobre el perfil de las muestras temporarias mi área no tiene ninguna influencia, lo maneja la Directora del museo. Igual te diría que el museo que no están pensadas a demanda del público porque hay un perfil del museo, una tradición de revisar en sentido crítico el arte argentino, no de hacer muestras así de Berni o Xul Solar sino ver los márgenes, discutir...Romero Brest. ¿Y los nuevos géneros como las historietas? Eso creo que es el perfil de la gestión de la nueva gestión de la Dra. Carrillo 100% donde hubo una voluntad de acercar otros géneros. Empezó con una muestra de Oski y siguió con REP. Creo que el año que viene es muy probable que haya una muestra con historietistas y sí...es una disciplina tradicionalmente un arte menor.

13) Sucharczuk: ¿Cómo distribuye sus ofertas y servicios sus ofertas y servicios?

Reydo: Hubo un proyecto que se suspendió por un tema presupuestario, hubo un tema grande con el Ministerio de Cultura... que esperemos que se vuelva a activar, la directora del museo estuvo muy metida y fue ella quien consiguió todo. La idea era desarrollar para tener presencia en los aeropuertos Argentina 2000. Con pantallas y videos pero también con alguna obra, alguna vitrina... algo que diera cuenta del patrimonio público para los turistas, para los locales... eran 2 o 3 aeropuertos pero con el apoyo de Aeropuertos 2000 también financiero pero ahí había que hacer una inversión de seguros y no se pudo... esperemos que se reactive. La otra propuesta es en el Garrahan [hospital de niños] ahí hay muchísimas pantallas y mucho tiempo muerto en las salas de espera de chicos y padres. También hay unos juegos que están en la página web que van a estar ahí. Esto se va a hacer ahora, es mucho más barato y va a salir... De muestras itinerantes... hay un proyecto enorme este año. Ahí el tema siempre es los seguros y los traslados y también cuando lo que se busca es federalizar... hay que ver a qué museos porque lo que pasa siempre es que los museos que pueden recibir son siempre los mismos en Rosario, Córdoba, Mendoza y Salta pero también está bueno que vayan a otras provincias entonces cómo hacer para llevarlas a otros lugares donde las condiciones no son tan buenas. Los seguros cambian... para llevar obras que valgan la pena... sin el apoyo de una empresa, para el presupuesto del museo eso está fuera de discusión, no se puede ni empezar a pensar. El patrimonio es muy pesado en el sentido de muy caro y para los presupuestos de los seguros... es imposible.

14) Sucharczuk: En caso de que exista un precio de entrada: Describa las acciones promocionales, como días de entrada gratuita, promociones para colegios, etc. ¿Cuál es su política de precios?

Reydo: Desde los años 90 se hizo libre y gratuita, no todos los museos nacionales son gratuitos, yo creo que eso es un problema y que está mal, no hay un criterio común, queda a criterio del director y eso es un error... el [Museo] de Arte Decorativo cobra entrada por ejemplo y para mí eso es un error, así lo manifesté cuando estaba en el Ministerio de Cultura, creo que está mal. El Estado Nacional lo financia con los impuestos que pagan los

ciudadanos no es que sea gratuito, hay una erogación que ponen los ciudadanos con los impuestos.

15) Sucharczuk: Comente qué material está disponible para el público en el museo. ¿El material se puede llevar? ¿Es gratuito? ¿En qué idioma/s está presentado?

Reydo: Hoy por hoy hay un problema de impresión. En general hay impreso un plano del museo con las salas y los highlights de la colección, horarios, etc. Está en español, inglés y portugués. Y hay un folleto aparte que es trimestral que es como las actividades, visitas guiadas, charlas, seminarios, tipo agenda. Es un tríptico. Por cada muestra hay un desplegable que tiene algún texto institucional de la directora o de un curador. El catálogo a la venta en la tienda. Hay un banner en la fachada para cada muestra.

16) Sucharczuk: Caso de existir tienda comente el origen y variedad de sus productos, técnicas y estrategias que se utilizan Ej: técnicas de “merchandising”

Reydo: La tienda depende de la Asociación de Amigos, está dentro del edificio del museo, el museo le presta el espacio. Yo la verdad que no conozco. A la tienda le falta mucha inversión, siempre lo digo. Falta un café, eso es un tema. Debería tener café, productos más refinados, no solamente posters sino telas. En muchos museos de afuera se venden impresiones con bastidor y telas que es distinto a la calidad de un poster, más caro pero...ahora quedó un poco viejo la idea del poster para colgarte la Ninfa de Manet por ejemplo. Hay cosas más modernas que no están [en la tienda]. La gente la verdad no identifica si es del Museo o si es de la Asociación. Y una crítica que se hace es que no hay un café para sentarse y descansar un poco.

16) Sucharczuk: En cuanto a las relaciones públicas, ¿qué vínculo mantiene con otros museos? ¿Qué contactos mantiene con otros organismos, instituciones y/o asociaciones? ¿Se realizan acciones y/o programas conjuntos? Describa la imagen que el museo busca proyectar. ¿Qué acciones se llevan a cabo para mantenerla, fortalecerla y/o modificarla?

Reydo: Esto lo manejamos...al principio lo manejaba yo pero después vino una señora con muchos contactos que era de Relaciones Institucionales del Ministerio [de Cultura de Nación] que tiene una agenda de contactos muy grande y yo ayudo en algunas cosas como lo de Bellos Jueves. Nos da un apoyo para las temporarias, sobre todo con coleccionistas. De coproducciones y parteneriados, hay algo grande que se está haciendo que es con la televisión pública, algo que hice yo, se está haciendo el primer programa de televisión en el museo que es la primera vez en la historia del museo que se hace algo así. 4 programas, son 3 obras del museo y 1 que no es nuestra, patrimonio arte argentino del siglo XIX con Daniel Santoro y con producción integral de la televisión pública y con coproducción digamos del museo. Esperemos que se inaugure este año.

[IMAGEN] es una buena pregunta, creo que todavía tenemos...yo todavía no cambié.. el logo sí, lo actualizamos, lo hicimos un poco más moderno, contuvimos la marca en un círculo azul y blanco, una de las preocupaciones nuestras era asociar el museo al Estado Nacional, al Ministerio de Cultura de Nación, yo vengo de ahí, la directora también y nos parecía, nos parece todavía que el museo tiene una marca muy grande de Ciudad [de Buenos Aires] o privado, no se sabe bien de quién es, poco asociado al Estado Nacional entonces el énfasis al museo Nacional, es un azul que hace referencia a la bandera argentina pero también al color de presidencia. El círculo, con el sistema de comunicación de museos nacionales del Ministerio de Cultura, todos los museos nacionales, si te fijás el Palais de Glace tiene un círculo...

17) Sucharczuk: Describa la relación del museo con la prensa y con las redes sociales.

Reydo: Crecimos un montón en redes sociales pero no me quiero hacer propaganda... teníamos solo 15000 seguidores en facebook hoy tenemos 90000. Hay un persona que se ocupa de eso 100%, hay un Community Manager, se responde a las consultas, se actualizan los comentarios, hay contenido específico por cada plataforma, para Pinterest, twitter, facebook y otra cosa que tenemos que ya venía funcionando es Google Art Project y el cxanal de youtube que ahora no está funcionando, la idea es seguir haciendo videos con especialistas comentando las obras y hacerlo de manera no aburrida que duren 2 o 3 minutos con obras centrales del museo.

18) Sucharczuk: Comente las piezas de comunicación externa que el museo emplea (la frecuencia, el contenido, los objetivos y los segmentos a los cuales se dirige).

Reydo: Newsletter hace 6 meses que se envía a toda la base de datos. Después Ministerio de Cultura hace su prensa y manda sus newsletters e informaciones a toda su base de datos que es mucho más grande que la del museo. Lo que si hay son invitaciones impresas, 2000 por inauguración.

19) Sucharczuk: ¿Existe algún programa de “fidelización” de los visitantes?²² Qué funciona cumple la Asociación de Amigos en el caso de que el museo la posea. Comente los beneficios que reciben los amigos y las estrategias para el aumento del número de amigos que utiliza en su museo.

Reydo: Trabajamos en conjunto con la Asociación más al principio y ahora recién vuelvo al museo, estuve de jefe de prensa en Alvear, volví, fue caótico todo eso y hago todavía cosas para allá. Estuve muy ocupado... tendría que volver.

Ahora la Asociación tiene Miembro Joven y eso se pegó bastante a Bellos Jueves, o sea yo entiendo la preocupación pero cuando ves la porción que abarca sobre el total de visitantes del museo es una porción muy menor la de los amigos. Es un perfil muy específico y de hecho lo que suele pasar es que muchos socios no vienen al museo. Cuando vas a las cenas de la Asociación de Amigos que nunca la viste en el museo, y están por status.

20) Sucharczuk: ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento del museo?

Reydo: El museo tiene un presupuesto propio que ejecuta a través del Ministerio de Cultura, tiene un status raro, es un ente desconcentrado, depende directamente de la Ministra, no depende de la Dirección General de Patrimonio y Museos. La administración

²² Se tomó como modelo algunas de las preguntas de la tesis doctoral EL MARKETING EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES. Rafael Martinez-Vilanova Martinez. 2011

del presupuesto la gestiona el Ministerio con lo cual es mucho más burocrático. La Biblioteca Nacional por ejemplo tiene su propio presupuesto y la ejecución la hace solo, el INCAA también. Eso cambió en el 2007. Ahí ganó un status diferente pero falta que sea autónomo. El museo tiene su propio presupuesto que paga sueldos y gastos y el Ministerio de Cultura, por lo menos desde nuestra gestión le da un apoyo que es una pata fuerte de la mesa con los seguros para las muestras temporales. La mitad las paga la Asociación y la mitad el ministerio. La Asociación tiene socios como Mercedes Benz y Banco City. Y en cuanto a financiamiento y porcentaje, es muy poco sobre el total. El museo gasta 100 por decir algo, lo que viene de privado es 10. Y eso se usa para muestras temporarias, catálogos, folletería, y los arreglos que hay que hacer en sala para las temporarias. Contando todo el presupuesto a lo sumo será el 20%.

11.4.5 Anexo N° 8 Entrevista al Museo de Arte Moderno de Buenos Aires

1) Sucharczuk: Enuncie por favor la misión actual del museo. Mencione las variaciones ocurridas en el período 2008-2013 si las hubo. Si las hubo Comente las discusiones internas en torno a la misión del museo y sus razones.

Staicos: Hubo mucho cambio en estos últimos 4 años (el museo se reabrió en 2010). Se cumple 1 año de la nueva gestión de Victoria Northorn [directora] y antes estaba Laura Buschelatto. Laura trabajó una misión, una visión y un plan estratégico con una curadora que le puso énfasis a la parte de identidad del museo. Yo sé que ahora con Victoria Northon hay un enfoque para transformar la identidad y hacer una marca mucho más fuerte de lo que venía teniendo. La misión, vos te metés a la página web del gobierno de la Ciudad, nosotros somos dependientes del Gobierno de la Ciudad, hay todo un lineamiento de la misión, los objetivos a corto y largo plazo y demás. De todas maneras, internamente estamos trabajando muchísimo para llegar a una misión mucho más concreta, compacta. Sentimos que lo que tenía la gestión anterior era una misión muy abarcativa y muy difícil de impactar. Nosotros este año de gestión con Victoria, queremos que todas las cosas que hacemos tengan impacto. Cuando se inaugura esta gestión, se inaugura con 6 muestras en

simultáneo. Estamos trabajando, y parte por lo cual yo integré este equipo, es hacerme cargo de la parte estratégica. Antes de llegar a la [nueva misión] estamos en los pasos previos que son el análisis de mapa de públicos y de identidad anterior para saber bien a dónde queremos ir. Estamos trabajando en eso. La tenemos, o sea hay una [misión] existente pero estamos trabajando para modificarla. Incluso el museo está cambiando su manera de nominarse, estamos de a poquito dejando de ser MAMBA para ser el Moderno, Museo de Arte Moderno, de a poco estamos cambiando la identidad y tiene que ver también con el cambio de logo.

2) Sucharczuk: ¿Cuáles fueron los objetivos y metas del museo del período 2008-2013?

Staicos: Las que están enunciadas en la web, si hablás con Victoria [Northoorn], ella tiene unos objetivos más amplios. Yo te puedo decir más los del área de comunicación, estamos en este momento tratando de conocer lo que tenemos, auditorías para saber cuáles son los públicos a los que estamos llegando, cuál es nuestro alcance máximo, dentro de esos públicos cuáles son los motivos por los que vienen al museo, con qué mensaje se van del museo.

3) Sucharczuk: ¿De qué manera se articulan las acciones de marketing a implementar? Poseen un plan de marketing a medio o largo plazo? Caso de existir dicho plan: ¿Con qué periodicidad se revisa?

Staicos: No tenemos ningún plan de marketing. La realidad es que cuando comienza esta nueva gestión, las expectativas son altísimas. El primer mes nos encontramos con 6 muestras en paralelo y la idea es sacara 1 libro [catálogo] para cada muestra y nos planteamos como equipo de comunicación en vez de sacar un libro aislado, hacer una editorial del área de comunicación. Imaginate que somos 8 en el equipo de comunicación...una locura de trabajo, contratamos traductores y correctores externos. Siempre los objetivos son tan altos que Comunicación hasta ahora trabajó mucho más en lo Táctico que en lo estratégico.

Ahora que yo entré al museo, esto está de a poquito modificándose. Estamos bajando a papel muchas cosas, mapas de público, etc. Es un proceso que el día a día, te lo deben haber

dicho todos, de alguna manera el día a día nos supera a la hora de la estrategia. Igual no quiere decir que no la tengamos, sí sabemos a dónde vamos. Solo que no hay un plan sistemático impreso. Pero lo vamos a tener, estamos trabajando intensamente. A mí como comunicadora me parece clave tener un documento al cual recurrir cuando uno siente que la identidad se está yendo de las manos...estamos con el cambio de isotipo, de nombre, el logo con el círculo nuevo.

4) Sucharczuk: Describa y caracterice al/ los público/s que asiste/n a este museo? Cuál es la metodología por la cual conoce a su público?

Staicos: Nos interesa muchísimo el público joven. Esta es una entidad que depende del Gobierno de la Ciudad entonces más allá de que es un público generalizado, abierto a toda la gente, nos interesa que dentro de este gran público, nos interesa mucho el público joven. Estamos generando actividades para jóvenes, niños y universitarios, más allá del público especializado que son curadores, historiadores del arte y demás.

Estamos trabajando en el mapa de público, la realidad es que tenemos un público muy especializado, que es el público que viene siempre y que consume los catálogos. Tenemos un público escolar grande, un público universitario aún mayor, tenemos un grupo familiar que viene durante el fin de semana, turista también tenemos. Depende mucho si es durante la semana o fin de semana. Fin de semana es mucho más masivo, en la semana viene gente más especializada.

5) Sucharczuk: Qué acciones se llevan a cabo para el desarrollo de la audiencia del museo? ¿Qué estrategias de segmentación se utilizan?

Staicos: Hoy por hoy hay un público joven pero queremos que crezca mucho más. Te doy un ejemplo, hace poco se cumplió un año de esta gestión y nosotros al ser un evento del Gobierno de la Ciudad no podemos hacer un evento que dure hasta las 4am, otros museos privados sí pero nosotros no podemos estar abiertos hasta esa hora. Entonces hicimos una actividad que era un continuado de todas las muestras que teníamos en ese momento y un

evento hasta las 12 de la noche con Campari, músicos en vivo y bueno la realidad es que resultó súper bien y siempre vamos con ese espíritu.

6) Sucharczuk: ¿Qué lugar tiene en su museo los estudios de público? De ser pertinente indicar frecuencia, lugar de publicación y profesionales a cargo de la realización de los mismos. Comente si fuera pertinente de qué manera se han tenido en cuenta las opiniones de los visitantes a la hora de elegir el material a exponer y las actividades complementarias.

Staicos: Estamos estudiando al público, recién empezando a hacerlo. Las herramientas que tenemos son entre los educadores de sala y las chicas de recepción cuestionarios, encuestas autoadministradas. Nosotros tenemos una audiencia escolar muy grande, todo lo que es universitarios, estamos analizando el público que tenemos hoy y también analizando a qué público queremos llegar.

7) Sucharczuk: ¿Cómo está conformada la base de datos de visitantes? Indique que información se obtiene de ella (distribución de la audiencia por edades, por nivel de estudios, por procedencia geográfica, entre otras clasificaciones). ¿Qué campañas de marketing directo se realizan dirigidas a esta base (envíos postales, e-mails, etc.)?

Staicos: Nosotros tenemos una base de datos que está sectorizada, segmentada no por edad sino por descripción del grupo social. Lo que es prensa, subscriptores, instituciones por otro lado, lo de educación con los colegios por otro lado.

Estamos también trabajando en una nueva base de datos pero por ahora nos manejamos con lo que tenemos que es eso: los mails de prensa, los de educación, los institucionales. Fundraising nos brinda sus contactos.

Generalmente, nosotros cuando hacemos comunicaciones tenemos un sistema de mails que lamentablemente el área de Comunicación es como un embudo. Curaduría nos entrega información, Educación nos da información, Dirección, Fundraising...y nosotros con todas esas informaciones tenemos que hacer los envíos y ahí contamos con un sector web que hace envíos de newsletters y actualiza el facebook, el twitter, el instagram seguido. Estamos trabajando también en eso por un lado.

8) Sucharczuk: ¿Qué tipo de evaluaciones se realizan en el museo? ¿Qué criterios se aplican para realizar las mismas, quién las lleva a cabo y con qué periodicidad? Ejemplo: ¿Cómo se evalúa en el museo el grado de satisfacción de los visitantes?

Staicos: Tenemos una evaluación de prensa muy grande, vemos donde están las notas...el clipping lo tenemos todos los meses. Tenemos una persona de prensa que es excelente, Laura Casanova. Ella nos envía un informe de las notas, cuáles fueron las palabras más importantes y acorde a eso podemos ver el impacto que tuvimos en prensa. No en visitantes. Todavía no hicimos obviamente está en nuestros planes porque nos interesa mucho el feedback. Pero como estamos en una etapa de evaluación tan básica estamos empezando recién por la recolección de datos en recepción y con los educadores de sala y no llegamos a una evaluación directa con los visitantes.

Al interior de cada área sí, cumplir objetivos por muestra eso lo hacemos constantemente.

9) Sucharczuk: ¿Cómo es su relación con el/los curador/es del museo? ¿Se reúnen periódicamente? ¿Realizan acciones en conjunto? De ser así por favor comentar acerca de las reuniones y de las acciones. ¿Cómo describiría la comunicación interna?

Staicos: A ver...nosotros como museo tenemos un objetivo generalizado que es crear. El departamento de comunicación busca crear también, innovar. Nosotros somos el Museo de Arte Moderno. Queremos que lo “moderno” esté salpicado en todas las áreas, no solamente en el área de curaduría sino sería muy...uniforme. Nuestro equipo de comunicación está liderado por un excelente profesional, que es Rubén Mira, un conductor brillante de equipo. Nos da muchísimo lugar a la creatividad, nos sentamos una vez por día para ver dentro de las muestras que vienen qué es lo que podemos hacer que se distinga de la comunicación standard.

El vínculo entre curadores y comunicadores es muy fluido, nos reunimos y trabajamos en conjunto. La realidad es que tenemos un fin común. Yo te digo, de todas las instituciones donde trabajé esta es la primera en la que siento que todos estamos yendo hacia un mismo lado: lograr que el museo crezca y posicionarnos como el mejor museo de Arte Moderno de

Latinoamérica y del mundo...(risas). La realidad es que los curadores están muy interesados en que la comunicación sea consistente, coherente, masiva, también especializada pero sobre todo masiva para que todo el mundo tenga acceso a la información. Nosotros [comunicación] muchas veces tenemos que decodificar los mensajes de comunicadores.

10) Sucharczuk: Mencione las resistencias a la aplicación de acciones y estrategias de marketing si las hubiera

Staicos: No para nada, estamos todos tirando para el mismo lado. Hay un equipo de curadores super joven y nosotros también...estamos todos en la misma. Somos muy amigos entre todos y tratamos de que todo salga adelante lo mejor posible. Sí hay diferencias a nivel semántico y en el uso de las palabras porque los curadores vienen de otra formación y a veces el mundo de las ideas consume mucho más su capacidad en vez de elegir expresiones ATP (apta para todo público)

11) Sucharczuk: Comente por favor acerca de la renovación de la oferta de las exposiciones, servicios y actividades complementarias que existen en su museo. ¿Qué lugar tienen los públicos del museo para participar y aportar sus ideas/necesidades/opiniones a la hora de elaborar nuevas propuestas?

Staicos: Nosotros tenemos un ciclo de cine que es constante y se hace todos los viernes con películas distintas curadas por curadores o sea que se renueva. Después tenemos el fin de semana: Bocetos del inconsciente, Secretos compartidos que son charlas entre Victoria Northoorn y algún artista invitado del museo.

La programación la planea cada área. Por ejemplo el área de Educación que es muy cercana a nosotros también porque...de cercanía espacial. Los chicos generan sus propios contenidos....

Te quiero contar algo: nuestras oficinas no tienen divisiones, son escritorios largos donde todos trabajamos. Por lo tanto yo estoy trabajando en frente del curador, en frente de Victoria. Cuando el equipo de Educación termina de definir sus actividades nosotros vemos

la mejor manera de comunicarlas. También hay actividades independientes. Ayer por ejemplo fue el último día para inscribirse a un curso, un workshop para estudiantes de arte dramático. Estamos todo el tiempo tratando de generar nuevos contenidos. Hay mucha circulación de gente nueva en el museo. Para charlas específicas o visitas guiadas...hace poco Ana María Batistozzi dio una charla y sabíamos que el público iba a ser muy especializado. Sin embargo cuando vienen músicos a tocar por ejemplo, se amplía [el público] mucho más.

Estamos en proceso: auditoría, no la hemos terminado- definición de objetivos y luego ejecución de planes. No hemos terminado la evaluación por lo tanto todas las actividades que se están generando hasta ahora son actividades que surgen de la creatividad de nuestro equipo, no están dirigidas...o sea sí están dirigidas a un objetivo final...pero no con un objetivo particular de desarrollar un segmento de audiencia.

12) Sucharczuk: ¿Cómo distribuye sus ofertas y servicios sus ofertas y servicios?

Staicos: Nosotros somos un museo público por lo cual no podemos utilizar presupuesto para publicidad. Tampoco tenemos la necesidad. Sé que se hicieron actividades todas desde el museo, también llegando a vía pública. Me parece que contamos con un lugar, un espacio muy extraordinario como para salir a buscar otros espacios. Tenemos un patrimonio muy grande. Sí estamos en cooperación con otras instituciones artísticas, por ejemplo hace poco sacamos un libro de Laura Lima con colaboración de Alemania. Y la muestra que se va a hacer de Laura Lima en Alemania viene en febrero acá, es una coproducción. No sé si se hizo otra actividad.

13) Sucharczuk: En caso de que exista un precio de entrada: Describa las acciones promocionales, como días de entrada gratuita, promociones para colegios, etc. ¿Cuál es su política de precios?

Staicos: La entrada sale \$15 y hay un día gratuito. En realidad son \$5 de entrada y \$10 de colaboración optativos. Hay descuentos como en todos los museos. Esto depende de la Dirección General de Museos.

14) Sucharczuk: Comente qué material está disponible para el público en el museo. ¿El material se puede llevar? ¿Es gratuito? ¿En qué idioma/s está presentado?

Staicos: Después tenemos todo lo que es el material gráfico son estos libros. Todavía no está desarrollada nuestra tienda pero estos catálogos espectaculares hechos por muestra que van a estar a la venta. Después están los folletos que son una herramienta pública, por cada muestra hay un folleto. Y después tenemos por ciclo por ejemplo del área de cine. El folleto es bilingüe, trabajamos con traductores externos. Sobre todo porque tiene que ser una herramienta de lectura rápida que maneja otro lenguaje fácil de entender. Los catálogos están escritos por los curadores y apuntan a otro target.

15) Sucharczuk: Caso de existir tienda comente el origen y variedad de sus productos, técnicas y estrategias que se utilizan Ej: técnicas de “merchandising”

Staicos: La tienda está cerrada por el momento. Estamos en generación de de material. Nunca abrió. La maneja Asociación de Amigos de MAMBA. Hay libros que están financiados por ellos. Ya están a la venta. Cuando vos entrás a recepción están todos los libros expuestos. O sea no está el espacio físico de la tienda pero ya está funcionando. De todas maneras tenemos la idea, ya te puedo adelantar, que no va a ser una tienda convencional. No se van a vender solo libros, va a ser muy representativa del museo y su espíritu transformador.

16) Sucharczuk: En cuanto a las relaciones públicas, ¿qué vínculo mantiene con otros museos? ¿Qué contactos mantiene con otros organismos, instituciones y/o asociaciones? ¿Se realizan acciones y/o programas conjuntos? Describa la imagen que el museo busca proyectar. ¿Qué acciones se llevan a cabo para mantenerla, fortalecerla y/o modificarla?

Staicos: [Relaciones públicas] Sí, por supuesto que nos relacionamos con otras instituciones, nos parece clave trabajar en red. Estamos muy abiertos a trabajar con otras instituciones culturales y artísticas, es un deber. Imagen: el círculo negro, compacto de alguna manera se puede referir al museo como un organismo vivo, donde todo sucede, que no es cerrado sino abierto, a Victoria [Northoorn] le interesa mucho las corrientes rusas, por eso las figuras. Siempre estamos todo el tiempo haciendo actividades para que el museo sea un lugar donde se hacen cosas y no solo un lugar donde se hacen consultas o donde venís a ver patrimonio y nada más. Y la realidad es que cada vez más queremos que el público se integre además que es algo público, o sea de todos.

17) Sucharczuk: Describa la relación del museo con la prensa y con las redes sociales.

Staicos: Nosotros tenemos una responsable de Prensa y tenemos uno de Redes sociales que hace 2 semanas ya no trabaja con nosotros igual lo seguimos manejando. Redes sociales, te decía, facebook, twitter, instagram. Twitter tratamos de actualizarlo entre 3 y 4 veces por día. Facebook, 2 veces por día dependiendo de las necesidades de comunicación que tengamos. Nosotros creamos eventos por cada actividad de cine o educación etc que tengamos y después programamos con otras herramientas los envíos de mensajes. Nos interesa mucho...yo estoy muy pendiente de aumentar la cantidad de “likes” estamos etiquetando mucho. Es una base muy genuina, tenemos 15000 seguidores, no pagamos para que nos sigan, nosotros no podemos pagar pero está buenísimo porque sabemos que sí hay 15000 personas que nos están siguiendo de manera genuina. Después tenemos muchos mails, a mí me preocupa mucho que lleguemos a responder a todos, que no hayan baches de desinformación lo cual es muy difícil porque nos llega mucha información.. Nosotros en nuestro facebook por ejemplo tenemos que poner la banda del Gobierno de la Ciudad. No hay bajada de línea para nada de contenidos pero sí tenemos que cumplir ciertas formalidades. Sabemos la necesidad [de la página web], por eso somos tan obsesivos de mandar la información por mail y a través de las redes sociales.

18) Sucharczuk: Comente las piezas de comunicación externa que el museo emplea (la frecuencia, el contenido, los objetivos y los segmentos a los cuales se dirige).

Staicos: Hay un flujo de información y de pedido de información muy grande. Trabajamos para el envío de newsletters y gacetillas de prensa con Mailchip, una herramienta para el envío gratuita. No tenemos página web, la que tenemos es dependiente del Gobierno de la Ciudad y sabemos que hay que trabajarla muchísimo porque no tiene información ni herramientas de consulta y para nada refleja nuestro espíritu del museo. Es necesario pero no podemos hacerlo

19) Sucharczuk: ¿Existe algún programa de “fidelización” de los visitantes?²³ Qué funciona cumple la Asociación de Amigos en el caso de que el museo la posea. Comente los beneficios que reciben los amigos y las estrategias para el aumento del número de amigos que utiliza en su museo.

Staicos: Estamos comenzando. Tenemos justo algo muy cercano, te doy un ejemplo: hace muy poco cerramos un convenio con un medio masivo y teníamos la posibilidad de sacar una nota en página principal de diario o en una sección especializada y la decisión tomada fue sacar la nota en la sección especializada [suplemento especializado en arte]. No porque no queramos llegar a lo masivo sino porque nos pareció mejor priorizar nuestro público habitual. Esto es un ejemplo, pero ahora en el desglose de audiencia que estamos trabajando, es tan grande la masa de público y tan distinta que se necesitaría el cuádruple de la gente que está trabajando en el museo para poder hacer actividades en el museo para cada segmento. Como estamos hoy parados y a solamente un año de gestión estamos priorizando la urgencia de Comunicación y cuando hay un poco de aire, ahí la estrategia. Todos sabemos hacia dónde queremos llegar pero a veces lo táctico nos come la estrategia. La fidelización nos parece clave y la ampliación de públicos también. Para fidelizarlos [a los colaboradores/ sponsors] hacemos eventos un poco más informales como almuerzos y demás pero no tenemos una gran necesidad de hacerlo porque todos los colaboradores están encantados con el nuevo proyecto del museo.

²³ Se tomó como modelo algunas de las preguntas de la tesis doctoral EL MARKETING EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES. Rafael Martínez-Vilanova Martínez. 2011

20) Sucharczuk: ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento del museo?

Staicos: Nosotros contamos con el aporte del Gobierno de la Ciudad y aparte con la Asociación de Amigos donde están todos los colaboradores externos. Tenemos las membresías parte de la Asociación Amigos. Próximamente van a haber eventos, una fiesta para justamente difundir las membresías y el valor de la fiesta va a ser todo para recaudar. La Asociación de Amigos trabaja en colaboración con las chicas de Fundraising. Para nosotros es muy complicado, dependemos del Gobierno de la Ciudad y contamos con el apoyo pero siempre tienen métodos de pago muy complicados. Los proveedores saben que tienen que esperar 3 meses para que les paguemos... No hay caja chica. Es complicadísimo, pero bueno, hay proveedores que nos siguen y otros que no. De los sponsors...tenemos un equipo espectacular de Fundraising dentro del museo a partir de esta nueva gestión. Se trabaja muy bien y la realidad es que es un trabajo hormiga pero está funcionando muy bien y tenemos cada vez más colaboradores además de los institucionales individuales.

11.5. Anexo N° 9 Entrevista a la Lic. Fiona White

Introducción? Explico que hice esta entrevista para complementar el material bibliográfico en torno a la Asociación de Amigos y al marketing de museos en cuanto al escenario local?

1) Sucharczuk: ¿Cómo definiría al marketing en los museos?

White: “Bueno el marketing de los museos lo tendría que definir primero poniendo en claro cuál es el objetivo de los museos. El marketing de los museos es un marketing fundamentalmente para ampliar la audiencia, para que sea mayor cantidad por un lado y por el otro para llegar a un público que no son consumidores o que uno ve que tienen cierto tipo de reticencias a ingresar a un museo. Entonces el marketing de los museos va a estar usando las herramientas tradicionales pero con el objetivo no de buscar dinero específicamente sino de crear audiencia. El dinero puede llegar a venir como consecuencia de ese crecimiento de la audiencia porque evidentemente los que serían los patrocinadores por ejemplo van a estar interesados en un museo con mayor audiencia y las fundaciones también van a estar más interesados en un museo con mayor visibilidad.

2) Sucharczuk: Cómo definiría y caracterizaría la relación que existe entre la aplicación de estrategias de marketing y el desarrollo de audiencia en la institución museística donde trabaja?

White: “Acá lo que sucede, específicamente en el MNBA es que no son estrategias de marketing sino que son más bien estrategias de comunicación y tenemos que recordar que el museo es un museo nacional que responde al Ministerio de Cultura de Nación y en este momento está un poco mezclado lo que sería la estrategia de comunicación del museo en sí mismo con la que corresponde al Ministerio de Cultura y al Gobierno al que responde.

El desarrollo de audiencia...se ha hecho un esfuerzo grande en llegar a la mayor cantidad de audiencia posible. Acá no se está hablando de una fidelización de audiencia ni en una profundización del lazo sino en un volumen de audiencia. Y de la diversidad también. Por

ejemplo el año pasado desarrollaron un programa que se llama Bellos Jueves donde a través de actividades musicales performances, etcétera y luego con una hora de happy hour con la libertad de tomar tragos gratis...muy difundido a través de todos los medios de comunicación con los que cuenta el Estado se logró tener gran cantidad de público. La pregunta es: ese público, ¿tenía noción de que estaba adentro de un museo? ¿Sabía que al lado de esa performance había un Degas o un Sorolla? Eso no lo sabemos... y si ese público se le despertó el interés por venir al museo o si solo va a volver cuando haya un evento así al evento.

3) Sucharczuk En su opinión, ¿cuál es el rol del marketing cultural dentro de la gestión de los museos?

White: “Lo que sucede es lo siguiente, hay una cierta confusión con respecto a las responsabilidades de las áreas. Por un lado está lo que se llama Marketing dentro de los museos y se ha tomado esa idea como el responsable de desarrollar fondos para museo o sea de conseguir patrocinadores, empresas ni siquiera conseguir fondos a través de donaciones, grants u otras opciones. El MALBA sería coordinador de desarrollo y en realidad lo que hace es coordinación de fondos. La Asociación de Amigos del MALBA no tiene como objetivo desarrollar fondos para colaborar con el museo sino que colabora con otro tipo de actividades. Incluso el programa de adquisiciones está en relación directa con la Fundación Constantini, no con la Asociación de Amigos. NO conozco la situación en el MIFB.

4) Describa el rol que ocupa la Asociación de Amigos en cuanto al financiamiento de los museos

La Asociación de Amigos del MNBA desde su origen hace 83 años en su estatuto dice que está hecha para desarrollar fondos y acompañar en la gestión del museo, entre otras cosas se menciona la educación y también en los estatutos se menciona la compra de obras de arte. Entonces el museo tiene un muy buen presupuesto dado por Nación pero es un museo tan

grande y con tantas necesidades que nunca se puede llegar a eso. La Asociación de Amigos del MNBA cumple con la función además de si por ejemplo una empresa o un particular quisiera donar dinero y fuera al Ministerio de Cultura, ese dinero entraría al presupuesto general del Ministerio de Cultura. Solamente a través de las Asociaciones de Amigos se puede hacer que esos fondos vayan directamente. En muchos casos, las Asociaciones de Amigos cumplen solamente la función de ser un vehículo para que el dinero llegue a ese objetivo.

En nuestro caso, nosotros somos una Asociación de Amigos que ha desarrollado muy fuerte todo lo que tiene que ver con educación complementando al museo en lo que sería al área de extensión cultural. Hace unos 7 u 8 años atrás, el museo dejó de tener auditorio y empezó a usar el nuestro. Nosotros brindamos visitas guiadas a las exposiciones además de las que brinda el museo que son abiertas a todo público y gratuitas muchas de ellas. No cobramos visitas guiadas. Además estamos haciendo todos los cursos, charlas, visitas, conferencias que se hacen en nuestro auditorio y en nuestra sede.

5) ¿Qué papel juega la Asociación de Amigos a la hora de fidelizar audiencia?

Nuestro programa de socios lo que intenta hacer constantemente es hacer recordar a los socios de que son amigos del MNBA cada uno de ellos y las actividades que hacemos en su mayoría están relacionadas con la colección del museo. Uno de los éxitos que tenemos hace unos años es visitas de colección donde se van visitando distintas salas u obras del museo para que una vez más la gente recuerde el maravilloso patrimonio que tenemos aquí dentro, único en Latinoamérica. Normalmente, hay como una tendencia a darle mucho peso a las exposiciones temporales porque la novedad es como que arrastra al resto. Aca nosotros, desde la Asociación de Amigos hemos incorporado una política clara de no destacar las muestras temporales, algunas de ellas sí por su calidad pero nuestra misión primordial es que todos conozcan, aprecien y disfrute del patrimonio del museo.

6) Sucharczuk: ¿Cómo están funcionando las categorías de socio y la nueva categoría joven?

White: La categoría joven está funcionando muy bien, está creciendo, nosotros por una asamblea general que se hizo el año pasado se creó esta categoría. El enfoque y el acercamiento que tenemos con ellos es el siguiente. El objetivo que tenemos al proponer esta categoría de socio es natural, es ayudar a la renovación natural de la institución. Nosotros tenemos una comisión directiva y una gran cantidad de socios que están sobre los 40, los 50 e incluso 60 años. Entonces preparamos el camino para las nuevas generaciones. El atractivo que tenemos desde amigo Joven es tratarlo de una forma completamente distinta a la de las otras categorías de socios. Ellos lo que tienen específicamente es gran cantidad de eventos y acciones en las cuales se une lo social, lo entretenido en ámbitos donde haya una cuota de acercamiento a la cultura. Esto tiene que ver con una visita guiada, con una charla. Es más, en ese sentido lo que hemos hecho es no encerrarlo en nuestro museo sino los Amigos Joven han ido a visitar como grupo a muchos museos de la CABA.

7) ¿Cuál es el escenario local del accionar de la Asociación de Amigos con respecto a los museos en el marco internacional?

Bueno, las Asociaciones de Amigos de Argentina tienen un tema que es el siguiente: nosotros no tenemos como en otros países las facilidades por los descuentos impositivos por donaciones y eso limita bastante las donaciones e incluso los legados que se pueden dejar. Todo eso está bastante complicado. El tema es que impositivamente no hay en Argentina facilidades para incentivar las donaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos incluso cuando uno se hace socio y paga sus us\$100 dólares anuales por ser socio viene un comprobante donde dice que un 80% o 75% son deducibles de impuestos. Es un porcentaje altísimo por lo cual cuando la persona está haciendo su declaración de impuestos junta todo los cupones y es más, si llega a ver que le quedó cupo y por eso para la gente que hace recaudación de fondos a fin de año es la época donde recaudan más. Todos esos restos que a la gente le quedan aprovechan y los ponen en este tipo de instituciones. Lo que sí sucede es que el proceso de profesionalización de la Asociación de Amigos es un proceso lento. Creo que en eso nosotros somos líderes porque de alguna manera somos una de las instituciones más antiguas de toda y nos hemos sabido adaptar al cambio, a la época y a las

necesidades actuales con respecto a la Argentina. Este año estamos desarrollando un plan de desarrollo, nuestro plan de socios y nuestro plan de socios. Todo bajo el paraguas de nuestra misión y estatutos, tenemos objetivos claros y esos planes orgánicos van a ir llevando en cascada a tener un buen plan de comunicación, un buen plan de marketing, etc. Con esos objetivos claros y los planes que tienen que ver por ejemplo con aumentar en tanto nuestra cantidad de socios, queremos que nuestros socios sientan que este es un lugar al que quieren venir y disfrutan, queremos que la sociedad nos perciba como un lugar serio y donde vale la pena invertir.

Con respecto a afuera, lo que nos falta son recursos. Nosotros acá con la cantidad de socios y de alumnos... acá de planta somos 14 personas. Recursos humanos son insuficientes y todo el mundo trabaja muchas horas y con mucha intensidad. Nosotros podemos decir que en Estados Unidos una institución como esta tendría un jefe operativo, financista, el jefe de comunicación y marketing, el jefe de cierta categoría, de la otra... o sea la planta de empleados y responsables de área sería por lo menos dos o tres veces lo que tenemos nosotros.

11.6. Anexo N° 10 Entrevista a Conxa Rodá

Esta entrevista formó parte de la propuesta *Museum Showoff* generada por Fundación TyPA el 20 de noviembre de 2014 en el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires.

“Bueno, yo vengo de Barcelona y trabajo en el Museo de Arte de Catalunya. Su colección abarca desde el siglo X hasta mediados del siglo XX. Las estrellas de la colección son las pinturas murales románicas y la colección de modernismo, modernismo catalán sobre todo.

Los museos hoy están inmersos, algunos más rápidos otros más lentos, en un proceso de cambio, para adaptarnos a la sociedad que está en un cambio continuo y acelerado. Ahora, todos los museos y el mío en particular estamos dejando de ser un museo “templo” donde había una relación vertical con los visitantes y la autoridad estaba en el experto, los visitantes recibían el conocimiento. Nuestro museo, posee un edificio magnífico e imponente, un templo, era un museo elitista y distanciado un poco de la sociedad. Desde 2012, con la nueva dirección se incorporó un pequeño nuevo equipo. Estamos transitando desde ser un museo templo, hasta el museo social. Propiciamos que haya expresión artística en las salas, incluimos otras disciplinas como la música, la danza, el circo. Creemos que el arte es para ser usado y no solo contemplado. Como veis, estas cuatro imágenes... ¿qué tienen en común? El público. Queremos ser un museo orientado al público y poner al usuario en el centro de la atención. El museo debe ser para las personas. En este proceso de cambio también, una de las cosas que hemos hecho es pasar de la prohibición a la invitación. Yo creo que la pregunta a formularse no es: ¿por qué permitir hacer fotografías? Sino ¿por qué no? (está el caso de los museos de arte contemporáneo y de los derechos de autor, pero aún así hay fórmulas) en general por qué no sería la pregunta, sin flash obviamente. Justamente dejar hacer fotos es no ir en contra de un uso social y además juega a favor porque los usuarios van a ser los transmisores de nuestras colecciones y obras y van a ser entonces nuestros embajadores. Es un win-win es decir que al dejar hacer fotografías todo el mundo sale ganando.

En lo digital, el salto es vertiginoso, los museos hemos ido o estamos yendo muy DES-PACIO y los cambios van muy de prisa. Finalmente, podemos decir que los museos nos hemos

subido al tren digital y por ejemplo estamos dejando de tener web folleto para tener webs visuales, multimedia, atractivas y sobre todo participativas y con un esfuerzo en las redes sociales. Hay que estar allí donde se encuentran los usuarios. No hay que esperar a que toquen a nuestra puerta sino que hay que salir a buscarlo.

El gran cambio reciente que hemos hecho [en el Museo de Arte de Catalunya] es en la museografía. Esta es la nueva presentación de la sala de arte moderno de siglos XIX y XX, en septiembre inauguramos partiendo de la premisa de que no somos un museo de historia del arte si no un museo de arte. Se ha roto esa manera rígida de poner las obras, lineal y con estricto orden cronológico. Hemos puesto las obras siguiendo un relato temático (...) se ha roto la compartimentación de disciplinas. (...)

Retos, pues unos cuantos...

Cualquier proceso de cambio cuesta, cuesta dejar de hacer las cosas como las hacíamos siempre. El cambio genera inquietudes internas cuando no rechazo total. Comporta experimentar y hacer pruebas de ensayo y error, aprender e ir avanzando. Voy a pasar ahora cuatro de los retos que me parecían más importantes dentro del entorno digital donde nos encontramos:

Por ejemplo, desde los museos, estamos solamente emitiendo, actuando como plafones de anuncios o estamos conversando, interactuando. Por ejemplo como la propia palabra “social” lo indica, no puede ser labor de una sola persona, es un trabajo colaborativo, pero en la práctica es una sola persona la que tiene esta responsabilidad y debería ser una tarea mucho más compartida y repartida a lo largo de toda la organización. No solo por sostenibilidad, es mucho trabajo para una sola persona, en cuantas más redes participamos más trabajo se genera porque hay más interacción. También porque damos cabida a una riqueza de voces.

Otro reto es el de móvil. La sociedad es cada vez más móvil y tenemos que preguntarnos si nuestros contenidos se adaptan a ese entorno. ¿Qué quiere decir? No solamente readaptar el tamaño a pantalla pequeña si no también repensar la arquitectura de los contenidos,

explotar al máximo las funcionalidades genuinas de geolocalización, la realidad aumentada, etc.

El mayor reto de todos es abrir los datos y compartirlos. El museo es muy celoso de la información. Pero bueno, los datos son públicos, al menos en los museos públicos deberían serlo y permitir su uso para dar origen a nuevo contenido. No se trata solo de poner TODA la colección en catálogo online y remarco TODO (no solo una parte de) sino también trabajar en código abierto para que otros puedan desarrollar otros contenidos y dar origen a juegos, a aplicaciones que enriquecerá nuestras colecciones. Repito que en los museos públicos todos los datos deberían ser accesibles. Nuestro museo está en ello, hemos liberado 500 imágenes en Wikipedia commons. Esta tendencia va a ir a más en todos los museos.

Todo esto para cumplir con la misión de los museos que yo defino como CONECTORES entre el contenido, las colecciones y el conocimiento con el público en el centro. El museo debe estar enfocado en el visitante y para ir creando nuevos públicos para el día de mañana.”