



## **Notas para el análisis de la gestión cultural de los museos en Chile<sup>1</sup>**

Cristian Antoine Faúndez, Universidad del Pacífico, Chile  
Javiera Carmona Jiménez, Universidad de Playa Ancha, Chile

---

<sup>1</sup> Esta ponencia está asociada al desarrollo del proyecto Fondecyt Regular 2012, nº 1120313, Los Museos y su público. Evaluación y análisis de la comunicación y gestión de las audiencias museísticas en Chile (2012-2014).

## **Resumen**

El sector cultural representado por los museos vive un período de transformación como resultado de los cambios que experimenta la sociedad ante la globalización y otros fenómenos sociales, políticos y culturales de impacto. Se observa una realidad cultural variada que va desde propuestas comunitarias altruistas o filantrópicas hasta iniciativas regidas por dinámicas de mercado y producción industrial agresiva y firme, diversidad que se expresa también en el ámbito de los museos. Los agentes culturales en general se enfrentan a nuevas y heterogéneas prácticas de producción, consumo, apropiación y circulación de bienes y servicios culturales que constituyen a la larga un nuevo escenario cultural difícil de adaptarse, en especial para los museos chilenos. A partir de este marco general se examinan los aspectos estructurales de los museos, perfiles profesionales de los gestores de los museos y nuevas capacidades que deberán incorporar los gestores culturales museales al concebir el patrimonio de sus instituciones ya no como una determinada herencia sino como un recurso social que construimos y reconstruimos constantemente, haciendo de él un referente de expectativas de progreso.

Palabras clave: gestión cultural, museos, patrimonio

## **1. Introducción. Los museos en la tempestad**

Los museos nacieron en Chile durante el siglo XIX como agente directo de la labor civilizadora de la población en que estaba empeñado el Estado, Eran parte del esfuerzo primario de las políticas culturales locales. De aquella fecha a nuestros días, la creación de museos en Chile ha sido tan constante como inestable. Actualmente funcionan aproximadamente unos 200 museos en el país. Según el viejo paradigma, los museos y sus directivos actuaban de un modo independiente y tomaban decisiones unipersonales, es decir, planificaban y organizaban sus actividades desde la mirada del especialista, lo que no dejaba mucho espacio a otras miradas. Se trataba de museos con una interpretación uniforme, lineal, estructurada y sistematizada a partir de objetos originales acumulados. En la actualidad los museos que han conseguido romper con este paradigma y direccionar estas experiencias a distintos y diferentes segmentos de público corren con una significativa ventaja de lograr mayor aceptación por parte del público. Reconocidos por su función social, el carácter multidisciplinario de los museos, los

avances en el conocimiento museográfico, la introducción de criterios profesionales para la evaluación de instituciones culturales y los propios cambios de una institucionalidad pública respecto de estas organizaciones, ha modificado muy sustantivamente la manera como los museos se conciben a sí mismos y sus relaciones con la comunidad.

Los museos son una de las instituciones emblemáticas del paisaje cultural y de las concepciones básicas y masivas sobre el gusto, la sensibilidad estética, los significados morales, la noción sobre el pasado y nosotros mismos. La noción de museo adquiere significados diversos y contradictorios, provenientes de variadas disciplinas. El factor común que se manifiesta en este desconcierto es la disconformidad con la definición convencional de museo: *“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”* (INCOM)<sup>2</sup>.

La nueva museología nos invita a entender al museo como una “comunidad de aprendizaje” (Zubiaur Carreño, 2004), es decir, el museo se entiende no como un lugar de certezas sino como lugar de duda, reflexión, pregunta, controversia cultural. Su objetivo sería provocar lecturas que cuestionen las representaciones sociales naturalizadas, las interpretaciones divergentes de distintos sujetos y agentes sociales sobre objetos y procesos culturales. En síntesis, la intención de tales museos es generar la reflexión en el espectador y constituyen más bien un flujo que un resultado (Lorente & Almazán d. 2003, entre otros). Según el viejo paradigma, los museos y sus directivos actuaban de un modo independiente y tomaban decisiones unipersonales (Barrett, 2011). Se trataba de un “museo de autor”, es decir, planificados y organizados desde la mirada del especialista, que no deja mucho espacio, o limita, al de otras miradas. Una categoría de museos que expresan una interpretación uniforme, lineal, estructurada y sistematizada a partir de objetos originales acumulados (Somoza Rodríguez & Sauter, 2003). Los museos que han conseguido romper con este paradigma y direccionar estas experiencias a distintos y diferentes segmentos de público corren con una significativa ventaja de lograr mayor aceptación por parte del público. Estos museos suelen desarrollar una estrategia de comunicación acertadas (Baumgarth, 2009).

El problema es que en estas conceptualizaciones se yuxtaponen la descripción de sus funciones (conservar, estudiar, exponer y difundir), sus objetivos (estudio, educación y recreo) con una misión (promover la conciencia patrimonial).

Las formas y sensibilidades de la vida actual urbana y las prácticas culturales inesperadas de las sociedades contemporáneas han instalado -desde mediados de 1960 en Occidente, y desde hace un par de décadas en Latinoamérica- el debate sobre el sentido del museo en la actualidad. El foco de atención está en la relación normativa con el saber que tradicionalmente le ha caracterizado, su relación con el poder, con el mundo del ocio y el entretenimiento, así como con la industria del turismo y su contribución al desarrollo sociocultural. En este contexto

---

<sup>2</sup> Conforme a los estatutos del International Council of Museum (INCOM) adoptados durante la 22ª Conferencia general de Viena (Austria) en 2007.

histórico los museos comenzaron a auto examinarse a ritmos e intensidades muy desiguales, tendencia que se manifiesta con nitidez en Chile.

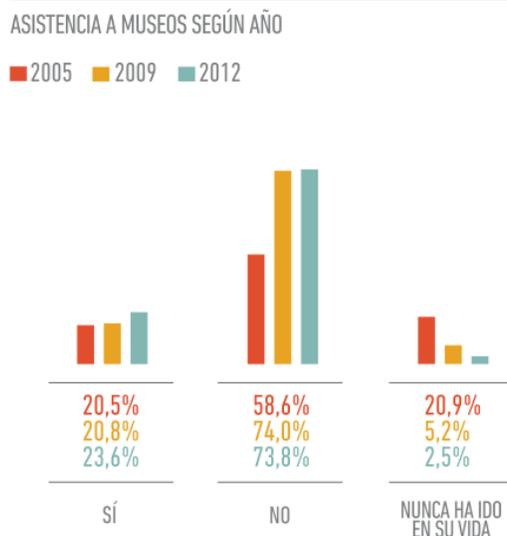
En nuestro país hay museos que defienden su vocación democrática, otros se empeñan en ser espacios de discusión y crítica, y algunos evaden tomar posición frente a estas cuestiones. Otros museos se preocupan por incorporar recursos informativos y tecnológicos hasta convertirse en un fin en sí mismo, mientras algunos se preguntan por la cuestión de las identidades colectivas. Las exigencias financieras y organizativas son preocupaciones de varios museos por su gran tamaño o por su reducida dimensión, y otros se interrogan sobre su relación ambigua con la industria del turismo y la comunidad que lo circunda. Este escenario revela la variedad del ámbito museístico nacional; diversidad que supera cualquier tipología rígida (por las características de la colección y las especialidades disciplinarias, titularidad o tamaño) y que evidencia la disparidad de enfoques sobre las prioridades y el lugar que atribuyen a la cuestión de la creación de sentido y el papel de la comunicación que hoy interpela a estas instituciones culturales y el debilitamiento de su status exclusivo sobre el conocimiento y la custodia de su colección (Antoine y Carmona 2014).

Los impulsos más radicales de renovación se han producido en los museos de arte contemporáneo, siguiendo un rumbo de carácter mundial. Motorizados por funcionarias y funcionarios que constituyen en definitiva una masa crítica multidisciplinar (directores de museo, curadores, críticos, organizadores de exposiciones, periodistas, educadores, etc.), los museos de arte contemporáneo asumen prácticas que se enfrentan al inmovilismo, no solo referida a la presentación de la colección sino también al tipo de relación que construyen con sus públicos. Los museos comunitarios que tienen visiones no convencionales de su colección, preocupados de vivificarla, y recoger y a la vez reflejar nuevos puntos de vista sobre ella, no limitados a la mirada experta, sino también sensibles a la problematización sobre lo museable y las identidades con las que dialoga la institución asentada en un territorio, contribuye a desarrollar nuevos sentidos para esta institución. En tanto, parecen ser los museos históricos/arqueológicos los más reticentes al cambio; persisten en una misión educativa que para el público no logra diferenciarse lo suficiente de la del sistema escolar formal, optan por la manera tradicional de contar las viejas historias, y se mantienen distantes de todo cuestionamiento sobre la supuesta neutralidad de su voz autorizada, sin reconocer que los museos expresan en definitiva la toma de decisiones subjetivas de individuos (o grupos). Estos museos persisten en la presentación aporosa de su colección, insisten en la relación unilateral con una definición fantasma de sus audiencias (el "público en general") sin hacerse cargo de la contradicción y la controversia subyacentes al relato y al sentido que promueven, ni su sintonización con las inquietudes de los públicos diversificados. Ambas situaciones definen la incompreensión de los museos sobre el signo de las prácticas de participación y consumo cultural de estos tiempos en Chile.

El consumo museal en nuestro país se puede examinar a partir del cruce correlacional entre cantidad de audiencia y distintas variables como grupos etarios, nivel socioeconómico, emplazamiento geográfico (capital o provincia), y revela cuatro características fundamentales (Observatorio Cultural, 2011). La primera es que el 79,2% de la población chilena no asiste a museos, la segundo

confirma la asociación histórica entre cantidad de visitantes y estratificación social, de manera que los niveles socioeconómicos altos acuden más frecuentemente al museo, a diferencia de los más bajos que no alcanza el 5% de asistencia. En tercer lugar se corrobora la preferencia por los museos de arte entre los sectores de altos ingresos, mientras que la clase media y sectores bajos se inclinan por los museos históricos (Observatorio Cultural, 2011: 14).

Tabla n°1  
Asistencia a museos encuesta consumo cultural 2012



Fuente Encuesta consumo cultural 2012

Por último, se destaca que los mayores índices de visitas a museos no están en la capital, donde se concentra la mayor oferta museal, sino en dos ciudades ubicadas en los extremos norte y sur del país, donde la oferta museal es en extremo limitada y se reduce a dos instalaciones en cada localidad: Antofagasta y Magallanes. Este último dato es un indicio atractivo a examinar sobre prácticas de consumo cultural local, a revisar en relación con el resto de la oferta cultural de la zona, período en el que se concentra la demanda y la programación propuesta en cada museo.

## 2. Revisión de los fundamentos de la gestión cultural contemporánea de los museos

Paralelamente a la importancia creciente que han adquirido las instituciones museísticas, se ha acrecentado en forma exponencial el número de publicaciones que, desde diversos enfoques, versan sobre museos (Asuaga, 2005). Entre las revistas más destacadas, pueden incluirse a *Curator*, *Museums News Revue*, *Museums Journal*, así como la revista del ICOM. Con un crecimiento similar en cuanto al número de publicaciones, aunque no necesariamente coincidente con el nivel y profundidad deseado, surge una profusa bibliografía relacionada a marketing, estrategia y gestión de museos.

La gestión museal reconoce en el año 1683 el punto de partida de su experiencia como disciplina, pues ese es el año de creación del primer museo público de la época moderna: El Ashmolean Museum de la Universidad de Oxford. Este museo, netamente pedagógico, contendrá la colección privada de la familia Tradescant y la de Elías Ashmole, cedidas en 1677 bajo la condición que la universidad construyese un edificio apropiado para albergarlas. Esta institución, cita obligada de la bibliografía por ser el primer museo abierto a todo público, contenía básicamente piedras, objetos científicos y arqueológicos y no tuvo mayor afluencia de visitantes. Sin embargo, lo más significativo— y paradójicamente no destacado por la bibliografía relacionada - es que sin ninguna duda, el Ashmolean Museum debería ser recordado como precursor de la gestión museística (Asuaga, 2008).



Fuente: <http://ashmole.com/ashmole-tree/>

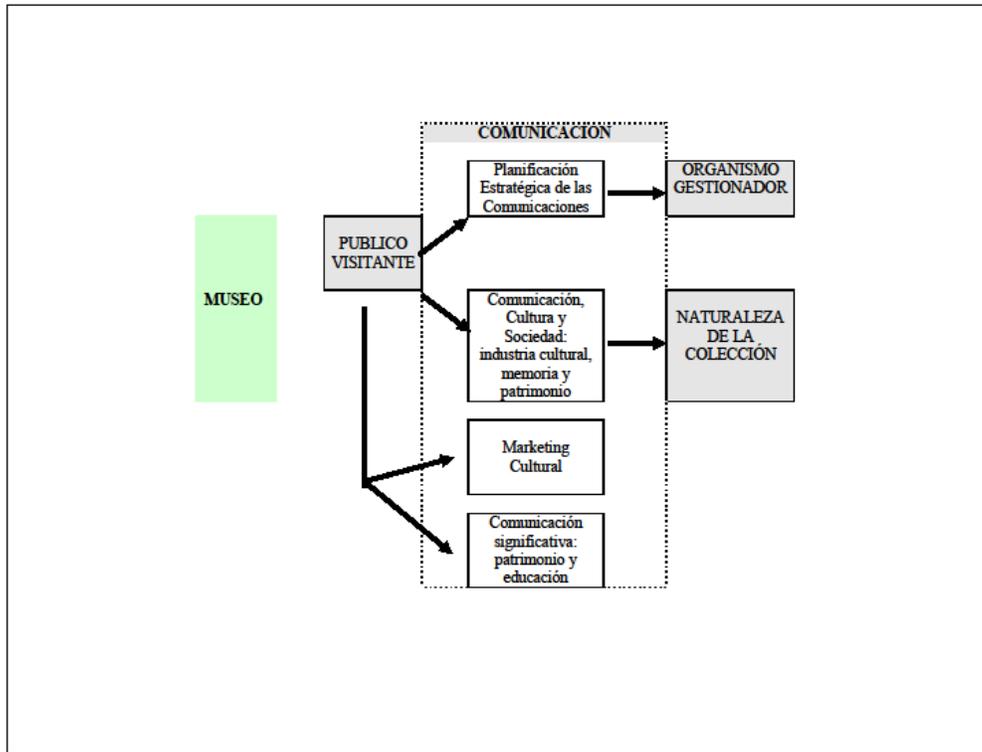
En 1714 se redactó, en latín por cierto, el reglamento de su funcionamiento, que preveía la forma de administración del museo, la formación de catálogos, la vigilancia, las horas de admisión y el derecho de entrada. La tarifa era decreciente según el número de personas que se presentaban en grupo, pero progresiva según el tiempo transcurrido. Este último criterio, a juicio de Asuaga, parece muy adelantado para la época, y demuestra una lógica incuestionable con respecto al uso del visitante de las instalaciones y colecciones, aún no ha sido posible de instrumentar luego de transcurridos casi tres siglos, probablemente debido a la relación costo-beneficio de su implementación. Desde el Ashmolean hasta nuestros días, los museos no sólo se han complejizado sino que han debido asumir nuevos desafíos orientados probablemente en la misma dirección como han debido hacerlo el resto de las instalaciones culturales de la modernidad.

Si se asume una nueva dirección para la finalidad contemporánea del museo, ya no centrada en la conservación e incremento de la colección de bienes culturales sino en la comprensión de los hombres y mujeres y la comunicación de sentido sobre nosotros mismos, la noción misma de “gestión cultural del museo” amerita una revisión. Si se asume la línea argumental de Ballart y Tresserras (2001) la gestión cultural de los museos se puede definir como el conjunto de actuaciones programadas con el objetivo de estimular la experiencia personal de la exploración e interpretación sensible y convocar la construcción de un espacio y tiempo potencialmente común (Bodei, 1996) a partir de una colección presentada y comunicada en adecuación a las exigencias sociales contemporáneas. Visto así, la orientación de la gestión cultural de los museos se desplaza desde la finalidad de la conservación de los bienes culturales a la que se subordinan los propósitos educativos prescriptivos, hacia una manera contemporánea no dirigista y unilateral de comprender la relación de los individuos con la cultura y de crear sentido compartido.

La gestión cultural de los museos en la actualidad admite las ideas que articulan lo que se podría denominar el paradigma del “derecho a la interpretación y la comunicación museal”, basado en los siguientes elementos:

- Reconocer el lugar privilegiado de las audiencias en tanto la construcción de una relación perdurable y al mismo tiempo dinámica reside en la comprensión de la comunicación más allá de la difusión, como eje articular de un proyecto institucional claro y preciso que ejecuta una organización que comparte una conceptualización sobre la misión que cada institución en específico declara
- Integrar la dimensión identitaria a la dimensión estética y a la del conocimiento que oriente la definición del proyecto institucional
- Incorporar y evidenciar (visibilización) la función social del museo en su capacidad para contribuir con el desarrollo local al situarse en una zona que mantiene vínculos históricos, socioeconómicos y patrimoniales, y que en definitiva participan de un discurso identitario localizado
- Desnaturalizar las políticas museales y sus procedimientos para dejar de ser entendidas tan sólo como prácticas profesionales especializadas y asépticas sino como resultado de un contexto de producción

Tabla n°2  
Esquema de la comunicación museal



Fuente. Elaboración de Javiera Carmona, proyecto Museos & Audiencias 2014.

Es en ese sentido que nos parece que un entendimiento más detenido de la gestión cultural museal no habrá sino que tener que reconocer que su orientación ha de ser hacia enriquecer las relaciones que la institución mantiene con su entorno. Se trata por cierto de un enfoque complejo, que requiere un análisis más pormenorizado, pero del cual a continuación nos atrevemos a presentar algunas luces en el contexto profesional de este Congreso.

### 3. Problemas de la gestión cultural de los museos en Chile

¿Qué actividades se desarrollan en los museos actuales? Muchas y muy variadas, por citar algunas: la conservación preventiva, al restauración, la investigación y la publicación de lo investigado, la didáctica y las actividades educativas, el diseño de exposiciones, el registro de las colecciones, el inventariado y catalogación de éstas, al gestión financiera que incluye presupuestos, contabilidad, compras, salarios de personal..., la vigilancia y seguridad, mantenimiento del edificio, limpieza, relaciones públicas, el desarrollo entendido como acrecentamiento de fondos, etc (Bravo, 1995).

Todas ellas en general y cada una en particular pueden ser objeto de “gestión” y “administración”. No obstante, para efectos de la presente ponencia, sólo nos habremos de remitir a tres de estos ámbitos que nos parecen estar dentro de los más críticos y complejos de la gestión museal actual, nos referimos específicamente a la gestión de la comunicación, la gestión de las audiencias y la gestión financiera de los “templos de las musas”.

### **a.Elementos de análisis de la gestión de la comunicación.**

La gestión de la comunicación y las audiencias museales presenta como principal dificultad reconocer que su ámbito de acción supera con creces lo que se entiende habitualmente como difusión. La gestión de la comunicación museal se basa en el reconocimiento de la importancia de los diferentes tipos de público para activar la capacidad del museo en el cumplimiento de sus objetivos. Además, estas relaciones de interés recíproco entre los públicos y el museo a la larga afectan no sólo la actividad de la institución cultural sino que eventualmente pueden influir en la definición de la misión del museo.

Asimismo, se considera el esclarecimiento al interior de la organización museal de las aproximaciones y distancias en la concepción sobre la comunicación que manifiestan los miembros de la organización y su relación con el resto de las dimensiones del museo que definen la actuación de la institución (misión, objetivos, objetivos del área de comunicaciones y visión de la comunicación).

En este debate, el ámbito de la comunicación ha sido convocado desde una perspectiva más funcional y menos vinculado a modelos discursivos teóricos específicos. Es así como en las instituciones culturales relacionadas con lo patrimonial la comunicación se entiende desde las posibilidades de difusión masiva sin mediar reflexión sobre los usos sociales de los bienes culturales, las relaciones sociales que los condicionan y los sentidos atribuidos o mediadores entre el recurso patrimonial y las audiencias (Coceres & Hernández de Lara; Leyton Rivas, 2007).

Al parecer, la comunicación en los museos y espacios patrimoniales se mantiene en la línea del activismo sin “gestión cultural mediadora” (Guglielmino 1993:6). Se emprenden un conjunto de acciones para reforzar la difusión como incremento de contenidos y multiplicación/diversificación de medios para promover el conocimiento sobre los lugares y objetos patrimoniales<sup>3</sup>. Supone entonces que la mayor difusión de los espacios patrimoniales fomentará en el usuario la preservación y acceso, y de forma mecánica crecerá el número de visitantes. Pero las multitudes aglomeradas en las puertas de museos y monumentos el Día del Patrimonio en Chile (último domingo de mayo) anuncian un fenómeno de consumo de bienes culturales más complejo, pues sin campaña de difusión el público asiste en multitudes a varios lugares patrimoniales e invierte el día completo haciendo filas, sin embargo, el resto del año no regresa a visitar ningún otro monumento o museo, aunque la entrada sea gratuita<sup>4</sup>. En definitiva, se desconocen las motivaciones, intereses y actitudes del usuario con respecto al patrimonio en Chile y las acciones de comunicación de las instituciones culturales relacionadas con el

---

3 El acento de la discusión actual en comunicación y patrimonio está en las nuevas formas de comunicación y cambio de formatos tecnológicos de comunicaciones que permite Internet (redes sociales, sitios web, etc.)

4 En otros países iberoamericanos existe un fenómeno semejante al Día del Patrimonio en Chile pero referido al Día de los Museos (18 de mayo): público masivo que después de ese día no vuelve al museo por todo el resto del año. Ver “¿Se puede mejorar la experiencia de visitar un museo?”, blog El País.com España ([//blogs.elpais.com/sin-titulo/2012/05/se-puede-mejorar-la-experiencia-de-visitar-un-museo.html](http://blogs.elpais.com/sin-titulo/2012/05/se-puede-mejorar-la-experiencia-de-visitar-un-museo.html)); “Reflexionando sobre el papel de los museos durante el #DIM12 ¿Qué pasa los 364 días del año que faltan?” en blog La Cultura Crítica de España ([//gestionandolaculturacritica.wordpress.com/2012/05/18/reflexionando-sobre-el-papel-de-los-museos-durante-el-dim12-y-que-pasa-los-364-dias-del-ano-que-faltan/](http://gestionandolaculturacritica.wordpress.com/2012/05/18/reflexionando-sobre-el-papel-de-los-museos-durante-el-dim12-y-que-pasa-los-364-dias-del-ano-que-faltan/)); “Tiempo de vorágine cultural” en blog Página 12 de Argentina ([www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/espectaculos/17-26988-2012-11-12.html](http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/espectaculos/17-26988-2012-11-12.html)).

patrimonio no logran acertar en las claves del problema en relación a sus públicos ([Antoine, 2013](#)).

Vale mencionar que en el transcurso de nuestras conversaciones con expertos (los Delphi en Santiago y Valparaíso en 2013, por ejemplo) y las entrevistas realizadas bajo el amparo del proyecto Museos&Audiencias, nos asiste el convencimiento de la existencia de cierto consenso sobre el diagnóstico negativo de los esfuerzos comunicacionales de los museos, aunque existe la percepción diversa sobre el sentido de los museos cuando se trata de la capital y de las regiones. La distinción surge en las referencias al museo dentro de la industria del turismo regional y en las dificultades para desarrollar estrategias comunicacionales destinadas al turista y al habitante por separado, así como hacia los medios de comunicación local.

Tabla n°3  
Principales funciones de comunicación que realizan los museos chilenos.

	<b>1 lugar</b>	<b>2 lugar</b>	<b>3 Lugar</b>	<b>4 Lugar</b>	<b>5 Lugar</b>	<b>Total</b>
Facilitar al público información sobre las actividades, el horario, los precios, etc.	53% (9)	29% (5)	12% (2)	6% (1)	0% (0)	<b>17</b>
Proporcionar información sobre la colección y su conservación	12% (2)	24% (4)	47% (8)	18% (3)	0% (0)	<b>17</b>
Informar sobre eventos, charlas y exposiciones coyunturales.	12% (2)	41% (7)	29% (5)	6% (1)	12% (2)	<b>17</b>
Investigar las audiencias para la definición de estrategias de comunicación	24% (4)	0% (0)	12% (2)	29% (5)	35% (6)	<b>17</b>
Capacitar al personal de comunicación que trabaja en el museo en técnicas de marketing y publicidad	0% (0)	6% (1)	6% (1)	35% (6)	53% (9)	<b>17</b>

Fuente. Proyecto Museos & Audiencias, Informe Final de Panel de Expertos sobre intereses y actitudes hacia la comunicación y las audiencias en los museos en Chile. Los museos y su público. Evaluación y análisis de la comunicación y gestión de las audiencias museísticas en Chile (2012-2014) n° 1120313.

Los expertos suelen mencionar como causa de esta despreocupación por la comunicación que el museo realiza, en general, por el lugar desventajoso de los museos en la política cultural del Estado, que se expresa al comparar su situación con la del resto de los ámbitos de la cultura, expresión artística y resguardo patrimonial. Según los expertos, a diferencia de los centros culturales, espacios privilegiados por el Estado, “los museos no tienen visibilidad política y no hay voluntad política hacia ellos”, lo que se expresa en financiamiento insuficiente y su ausencia dentro de la discusión más amplia del aporte del museo en el desarrollo social y humano<sup>5</sup>. Un tema aparte es la vinculación que los museos mantienen con las nuevas tecnologías y los medios de comunicación<sup>6</sup>.

<sup>5</sup>Parte de esta preocupación ha sido expuesta en las ponencias ANTOINE, C. 2013 Chile y las políticas culturales comparadas para museos en el Mercosur. X Reunión Antropología del Mercosur (RAM), Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, 10 - 13 julio de 2013; y ANTOINE, C. 2013 Políticas culturales para museos en A. Latina: El caso de Chile en el contexto de los museos del Mercosur, XXIX Congreso Alas, Santiago De Chile 2013, 29 de Septiembre al 4 de Octubre de 2013

<sup>6</sup>A comienzos de la década pasada existían en América Latina 6,057 museos y parques, pertenecientes a 20 países (de habla hispana y portuguesa), de los cuales 2,464 presentan algún tipo de información en Internet (tienen páginas o sitios Web), representando un 40%

## **b. Elementos de análisis de la gestión de las audiencias.**

Los museos están cambiando de actitud para con el público. Ya no esperan pasivamente que la gente se acerque sino que a través de un análisis y de un conocimiento profundo de la institución como **agente comunicador** y, de una permanente autorreflexión acerca de su función dentro de la sociedad, el museo sale en busca de su público y de su no público (De las Nieves Sarno, Grandi, & Lloret, 2006; De Toro, 2001). Y esto si es algo nuevo. Hasta hace prácticamente 20 años (Weil, 1999), a casi nadie le importaba que opinaba el público y existía una posición de supremacía del museo sobre éste. “Un reciente movimiento de profesionales de museos, que se ha dado en llamar Nueva Museología, tiene uno de sus planteamientos básicos en el hecho de que el museo tradicional no puede funcionar sin adaptarse a los nuevos tiempos y si quiere sobrevivir se deberá encontrar al servicio total de su nuevo dueño: el público” (Palomero Plaza, 2001).

El público también está cambiando de actitud para con el museo. “Sus intereses se diversificaron, adopta hoy un actitud mucho menos reverente y respetuosa, da por supuesto que dispondrá de medios electrónicos y otras instalaciones técnicas modernas, distingue cada vez menos entre un museo y una exposición y no ve motivo alguno para prestar atención a la taxonomía de materias por las que tanto apego sienten las mentes académicas...La gente exige cada vez más que su opinión sea tenida en cuenta a la hora de planificar y organizar lo que va a hacer, especialmente el modo en que decidirá pasar su tiempo de ocio” (Hudson, 1998:44). Asistimos a lo que Palomero Plaza denomina “el cambio más trascendental que ha de venir en el siglo XXI para los museos”, a saber, la voluntad de hacer de estos centros parte de la cultura viva de su tiempo, y de esta manera dejar de ver al público como observador pasivo de exposiciones creadas supuestamente en su beneficio (Palomero Plaza, 2001: 149). Como lo reconoce el director del Museo Artium, en Vitoria, “sería falso decir que la audiencia no condiciona a un museo”<sup>7</sup>. Los museos se han tenido que adaptar para asumir ese interés. En palabras de Miguel Zugaza, director del Museo del Prado, “aquellas instituciones que se han creado no por demanda social sino por otras estrategias culturales o políticas tendrán ahora su prueba de fuego. Sin público un museo no puede cumplir la mitad de su misión fundamental”<sup>8</sup>.

Las entrevistas en profundidad con los expertos que se desempeñan en departamentos de comunicación en museos chilenos que realizamos en la investigación, ponen en evidencia que en algunos museos, el área de comunicaciones es de formación reciente, con profesionales del área de comunicación recién incorporados que cumplen un rol de tipo “fundacional” de esta área y que ha construido un modelo de trabajo.

Las razones que los otros museos esgrimen para no tener un plan son, principalmente la falta de recursos profesionales, esto se expresa en falta de conocimiento técnico específico de los profesionales a cargo, inexistencia de

---

del total de instituciones. Muy pocos de ellos, unos 300, aproximadamente (un 12%) eran sitios Web dirigidos directamente por los mismos museos o parques (DeCarli & Tsagaraki, 2003).

<sup>7</sup>Daniel Castillejo en declaraciones a “Es lo popular sinónimo de éxito”, reportaje de Beatriz Espejo en El Cultural.es, 29/04/2011

<sup>8</sup>Ib. Supra.

encargado o de recursos para comunicaciones o la falta de tiempo de los profesionales a cargo. También se señala que no existe un interés específico del museo en esa área.

Las actividades que realizan en cada museo varían en su diversidad e intensidad dependiendo del respaldo institucional y el desarrollo del área de comunicaciones. En muchos casos las actividades de área de comunicaciones está muy interrelacionadas con actividades del museo que buscan atraer a ciertos públicos o generar instancias de apertura del museo a la comunidad.

Los tipos de actividades que son destacadas por los entrevistados son los siguientes:

- Difusión de las actividades y servicios del Museo: “poner la cartelera”, normalmente en medios manejados por los museos, los que incluyen letreros en la entrada, envíos de correos electrónicos, difusión a través de las páginas web del museo o redes sociales (Facebook y twiter)
- Ofrecer al museo como atractivo turístico: que aparezca en las guías, visita al museo como parte de los paquetes turísticos, promover con Sernatur y cruceros (en el caso de aquellos ubicados en zonas turísticas: San Pedro de Atacama, Pucón, Valparaíso).
- Generar noticias o difundir las actividades en medios de comunicación masivos: radios, diario, canales cerrados de televisión (por ejemplo en el Metro de Santiago). Generalmente esto se asocia con actividades especiales, que logran atraer el interés de los medios de comunicación
- Difusión a través de medios más elaborados: el Museo Histórico de Carabineros edita una revista y hace folletería; el Museo Fonk está haciendo un video promocional
- Uso de las plataformas tecnológicas (páginas web y facebook principalmente) para generar interacción con el público.
- Hacer visitas o charlas a colegios.
- Promover visitas especiales con grupos específicos, que incluyen organizaciones comunitarias, colegios, empresas, etc.
- Organizar actividades específicas para atraer al público. Por ejemplo: “Bueno y si traemos algo importante y organizamos actividades. Dejemos un día anual para que los niños hagan manualidades, pinten y todo y tuvimos 1700 personas en un viernes. Entonces oh, o sea si tenemos un gancho la gente viene”; “por ejemplo, durante el verano hicimos por primera vez la noche del museo, y ahí trabajamos en conjunto: full difusión, con la diseñadora, organizamos muchas entrevistas, fuimos a Quinta Visión, con los medios digitales también trabajamos hartoo, con las radio”.

Se aprecia que estas acciones no responden en general a un conocimiento previo del perfil del público al que se desea acceder ni tampoco contemplan un proceso de evaluación posterior que mida la efectividad y resultados. Estas acciones construyen una relación de “chispazos” entre el museo y las audiencias indiferenciadas y no permiten construir una relación duradera basada en ciertas representaciones compartidas, con sentido colectivo. Entre todas las estrategias y actividades mencionadas, algunos de los entrevistados destacan algunas como especialmente exitosas, entre las que destacan la de potenciar la imagen

corporativay el diversificar canales y medios de difusión, por ejemplo video promocional orientado a turistas. Es preciso mencionar que ninguno de los museos consultados visualiza relaciones de cooperación con el sector académico (universidad y centro de investigación) para conocer sus audiencias, comprender el proceso comunicacional implicado y los mecanismos socioculturales que intervienen. Los museos no señalan dentro del ámbito de sus actividades de comunicación el mantenimiento de archivos organizados, completos y abiertos a la consulta de investigadores con el inventario actualizado de sus colecciones, el listado y registro detallado de las exposiciones realizadas y agendadas, de las actividades paralelas (talleres, charlas), registro fotográfico o audiovisual de las museografías y el comportamiento de los públicos, disponibilidad de libros de opiniones y sugerencias para su consulta, construcción de expediente de la publicidad generada en distintos medios de comunicación masivos como la recepción del propio medio de la información difundida, etc.

Si hace dos décadas atrás Prince (1990) se interrogaba sobre las razones de los museos para reiterar sobre su preferencia por servir al público aun cuando emprendían esfuerzos tan débiles por entenderlo dada las limitadas y escasas investigaciones sobre la percepción de sus destinatarios, es atendible preguntarse hoy para el caso Latinoamericano y chileno en particular por la oscuridad que hay sobre la comprensión el aspecto comunicacional en la relación que establecen los museos con sus públicos, aspecto clave en los estudios de audiencias.

El conocimiento de los públicos se asienta así en la comprensión de un proceso de comunicación en torno a un discurso museístico que no está pre constituido, es decir, un abanico de signos, dinámico, abierto a interpretaciones en función de contextos de lectura o de mediación y los agentes (Cousillas 1997, Torre 2012). Los estudios de públicos en esta perspectiva se pueden considerar investigaciones sobre los procesos de patrimonialización y por ello no sólo los ejecutan los museos sino variadas instituciones culturales interesadas en precisar los mecanismos socioculturales de la creación de significación sobre el patrimonio y la dimensión política que encarnan, para eventualmente contribuir en su consolidación o transformación (Bourdieu y Darbel 2003; Gibaja 1964). Tales indagaciones privilegian las claves comunicacionales y sociológicas de la relación museo, públicos y sociedad, y a menudo terminan en estudios de consumo y recepción cultural para ajustar las políticas culturales de las propias instituciones culturales.

Determinar cuáles son los públicos del museo, establecer su jerarquía y reconocer y analizar el grado de coherencia entre las acciones comunicativas dirigidas a cada segmento es el principal objetivo de la gestión de la comunicación museal (Oliveira y Carpiotti 2013). A esta conceptualización se podría agregar la comprensión de los mecanismos que no sólo motivan la visita al museo como una práctica de consumo cultural en el público efectivo, sino también identificar los elementos que la convierten en una experiencia grata y replicable. Finalmente, se puede incorporar a la gestión de la comunicación museal y de audiencias el conocimiento de las asociaciones y conexiones entre el consumo museal con otras prácticas culturales habituales o recurrentes entre el no público de museos; prácticas culturales que no se definen exclusivamente por el nivel socioeconómico

y educativo pues en ella intervienen otras variables como estatus, género y rango de edad.

### **c. Elementos de análisis de la gestión financiera de los museos.**

Desde mediados de los ochenta la denominada teoría económica de los museos, ha venido generando un campo especializado de la economía de la cultura que considera a los museos en su dimensión económica (Davallon, 1997; Tobelem, 2003). Más específicamente, la teoría económica de los museos analiza principalmente la actividad de los museos desde dos marcos de referencia: Los museos primero han sido observados como una unidad económica (como negocio), considerado en términos de la relación entre sus insumos (colecciones, presupuesto, empleados) y de salida (presencia de ventas, exposiciones, medios de comunicación, publicaciones científicas)(Frey, 2000; Madden, 2011). En segundo lugar, se les ha estudiado como un agente económico neoclásico que intenta maximizar la rentabilidad de recursos escasos (Carolina; Asuaga & Peombo, 2010; Carolina Asuaga & Rausell, 2006), especialmente desde la teoría de la evaluación contingente(Noonan, 2002; Papandrea, 2002).

A toda vista la complejización creciente del análisis de los museos se advierte en la creciente importancia que se les atribuye, por ejemplo, desde una perspectiva económica y comunicacional(Feldstein & National Bureau of Economic Research., 1991). Especialmente para las empresas interesadas en la proyección de su marca. Como se sabe, la gestión de marcas (*branding*) es un concepto de gestión importante para poder mejorar la posición competitiva de instituciones culturales en general y museos en particular. La literatura sobre la gestión de museos discutía acerca del concepto de gestión de marcas y solía presentar algunas “historias de éxito” de importantes marcas de museo (Bayardo, 2005; Burgos, 2012). Sin embargo, como lo ha demostrado Baumgarth (2009) para el caso alemán, los ensayos conceptuales y empíricos previos, como también así los estudios de casos, suelen considerar sólo a los museos de gran tamaño, mientras los museos pequeños y de mediano tamaño son el tipo de museo más común(Baumgarth, 2009).

En cualquier caso, la gestión del mecenazgo hacia el museo precisa de una planificación estratégica (Cantero Martínez, 2007), no exenta de polémicas, como lo ha explicado López para el caso de los museos colombianos, que pese a sus necesidades de financiamiento intentan aparecer como agentes culturales “desinteresados”(López Rosas, 2010).

Como puede observarse, el patrocinio privado se ha convertido en algo visto como un método estratégico efectivo y altamente visible para reforzar la imagen corporativa de una compañía y promover sus productos o servicios a través de su vínculo con un museo (Ahn, 2004). De alguna manera, el mecenazgo sigue siendo considerado como menos comercial y más fiable que cualquier otra herramienta de marketing (Marchiaro, 2005). Autores como Ahn (2004), (Alexander, 1996), (Danilov, 1988),entre otros, han explicado que las corporaciones quieren desarrollar a los públicos de museos como sus clientes y esto ha hecho de las artes un sector atractivo en el cual invertir. No obstante, queda aún espacio para ahondar en la discusión sobre el cambio de relación entre museos y negocios, especialmente en la motivación de las compañías para la realización de acciones

de mecenazgo y la forma y modo como se toman las decisiones en tal sentido (Fox, 1963).

El primer trabajo de diagnóstico del sector fue realizado en Chile por Grate Mostny (Mostny, 1975). El mismo no incluye sino referencias muy generales al financiamiento de este tipo de instituciones. Casi una década después Aránguiz destaca que la gestión de los museos estaba produciendo un acercamiento de las instituciones al área privada para desarrollar programas específicos de variado orden (Aránguiz & Betancourt, 1984). La DIBAM había señalada en el marco de las VIII Jornadas Museológicas de 1989, la necesidad de que "... para mantenerse vigentes y responder oportunamente a los desafíos que demanda el nuevo siglo, los museos deberán desarrollar una mayor capacidad de gestión (captación de recursos de diferentes fuentes de financiamiento y una mayor promoción), ya que enfrentarán una gran competencia en el ámbito del financiamiento, recursos humanos, colecciones y público" (Castro, 1989). La DIBAM asume que los museos enfrentarán diversos desafíos y oportunidades, entre los que se incluyen las crecientes dificultades para acceder a recursos que les permitan cumplir sus objetivos<sup>9</sup>. Para ello estimula en los museos procesos de desarrollo de planificaciones estratégicas que tienen, entre otros objetivos el diseñar y proponer políticas públicas para museos y promover la autonomía administrativa, financiera y de gestión de los museos y optimizar la inversión de los recursos. Esa será también tarea para los gestores culturales.

#### **4. Conclusiones**

Hace más de 30 años Caballero Zoreda afirmó que "es necesario decir y explicar a la sociedad que las funciones del Museo no están cubiertas" (1980:384), lo que se puede interpretar no sólo como el intento por convencer sobre la necesidad de incorporar al equipo de los museos a profesionales más allá de las "disciplinas del pasado" (arqueólogos, historiadores, historiadores del arte); tal es el caso de los comunicadores. También la frase de Caballero se puede comprender desde el esfuerzo por persuadir sobre la necesidad permanente del museo para la sociedad contemporánea porque aún no hay institución que pueda reemplazarlo en los objetivos que cumple. Visto así, el ingreso al museo de encargados especialistas en comunicación responde a la reconsideración sustancial del perfil de los profesionales, facultados ahora en comunicar a la sociedad estas dos cuestiones fundamentales: la vigencia de la institución en la actualidad (misión) y la complejidad de los objetivos que acomete (funciones de conservar, investigar, educar y difundir) sobre los bienes culturales que custodia con una orientación comunicativa (diversidad de públicos).

En el ámbito de la comunicación, es patente que los museos chilenos aún se encuentran en una fase de formación reciente, con profesionales del área recién incorporados que están cumpliendo un rol de tipo "fundacional" y que no han podido construir un modelo de trabajo. La gestión de las audiencias se limita en la

---

<sup>9</sup>Ver

[http://www.museoschile.cl/Vistas\\_Publicas/publicContenido/contenidoPublicDetalle.aspx?folio=3689&idio ma=0](http://www.museoschile.cl/Vistas_Publicas/publicContenido/contenidoPublicDetalle.aspx?folio=3689&idio ma=0) Fecha consulta 20 de mayo de 2013.

mayoría de nuestros museos a una organización somera de la visita escolar siendo aún poco frecuentes los esfuerzos por asumir un compromiso más directo con el consumo museal con otras prácticas culturales habituales o recurrentes entre el público y el no público de museos; prácticas culturales que no se definen exclusivamente por el nivel socioeconómico y educativo pues en ella intervienen otras variables como estatus, género y rango de edad. Con respecto a la gestión financiera de los mismo, existe aún poca información disponible como para poder apreciar el efecto que la presencia de gestores culturales puede estar teniendo para la economía del museo, no obstante, la atención a algunos casos distinguibles hace suponer que éste será sin duda un campo en los la gestión cultural habrá de tener que asumir un rol más activo próximamente.

## **Bibliografía**

- AHN, J. H. 2004. *Corporatesponsorship and museumdevelopment .Strategiccorporatesponsorship and audiencedevelopmentformuseums in Sweden*. GöteborgUniversity.
- ANTOINE, C. 2013. Museos y patrimonio. Paradojas de las políticas culturales en Chile. In: ANTOINE, C. (ed.) *Simposio Comunicación, Museos y Gestión de la Cultura en tiempos de ciudadanos 2.0 III Congreso Internacional del Conocimiento*. Santiago
- ANTOINE, C. y CARMONA, J. (2014). Planes y acciones de los profesionales de la comunicación de museos en Chile. Problemas y visiones. *El Profesional de la Información*, 23(2), 165 - 172. doi: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2014.mar.09>
- ALEXANDER, V. D. 1996. *Museums and money :theimpact of fundingonexhibitions, scholarship, and management*, Bloomington, Indiana UniversityPress.
- ASUAGA, C. 2005. El coste de las obras de arte y la gestión de museos. Madrid: Departamento de Economía y Empresa, Área de Contabilidad, Universidad de Castilla-La Mancha.
- ASUAGA, C. & RAUSELL, P. 2006. Un análisis de la gestión de instituciones culturales: el caso específico de los Museos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión* 4.
- ASUAGA, C. 2008. La gestión museística, una perspectiva histórica. *Boletín GC*.
- ASUAGA, C. & PEOMBO, C. 2010. Los Museos y el Cuadro Mando Integral. Una adaptación de la perspectiva del cliente. *IV Congreso del Mercosur*. Universidad de La Plata, Argentina.
- BALLART, J. & JUAN I TRESSERRAS, J. 2001. *Gestión del patrimonio cultural*, Barcelona, Ariel.
- BARRETT, J. 2011. *Museums and thepublicsphere*, Chichester, West Sussex, UK ;Malden, MA, USA, Wiley-Blackwell.
- BAUMGARTH, C. 2009. Museumbranding: onlyforgiantmuseums? Professionalism of museumbrandmanagement in small and medium-sizedmuseums (SMMs) 10° *International ConferenceonArts and Cultural Management (AIMAC 2009) Sunday June 28, 2009 - WednesdayJuly 1, 2009* SouthernMethodist University,6425BoazLane, Dallas, Texas 75205.

- BAYARDO, R. 2005. Museos: entre identidades cristalizadas y mercados transnacionales. *Anais do Museu Paulista: História e Cultura material*, 13.
- BODEI, R. (1996). Tumulto de criaturas congeladas, o sobre la lógica de los museos. *Revista de Occidente* 177: 21-34.
- BOLAÑOS ATIENZA, M. Los museos, las musas, las masas. *Museos y Territorio*, nº4, 7 - 13.
- BOURDIEU, P. & DARBEL, A. 1966. *L'amour de l'art : les musées et leur public*, Paris, Éditions de Minuit : publié avec le concours du Centre national de la recherche scientifique.
- BRAVO JUEGA, I. 1995. La Organización y Gestión de Museos. *Boletín de la ANABAD*, 18.
- BURGOS, R. 2012. El Modelo de negocio de los museo. *Rodrigo Burgos. Practicando cultura* [Online]. Disponible en <http://gentedigital.es/comunidad/rodrigoburgos/2012/08/16/el-modelo-de-negocio-de-los-museos/> [Acceso 16 de agosto de 2012].
- CABALLERO ZOREDA, L. 1986. Del Objeto al público: el informador en los museos. *Boletín de la ANABAD*, 36, 259-280.
- CASTRO, M. 1989. Hacia una política de museos. VIII Jornadas Museológicas, Dibam, Santiago de Chile
- COCERES, C. M. & HERNÁNDEZ DE LARA, O. Las problemáticas de la comunicación del patrimonio en América Latina. Disponible en [https://www.academia.edu/4109537/Las\\_problematicas\\_de\\_la\\_comunicacion\\_del\\_patrimonio\\_cultural\\_en\\_America\\_Latina](https://www.academia.edu/4109537/Las_problematicas_de_la_comunicacion_del_patrimonio_cultural_en_America_Latina)
- COUSILLAS, A. M. (1997). "Los estudios de visitantes a museos. Fundamentos generales y principales tendencias." Naya. Noticias de Antropología y arqueología.
- DANILOV, V. J. 1988. Corporate Sponsorship of Museum Exhibits. *Curator: The Museum Journal*, 31, 203-230.
- DAVALLON, J. 1997. L' evolution du role des musées. *La Lettre de l'OCIM*.
- DE LAS NIEVES SARNO, A., GRANDI, M. E. & LLORET, F. 2006. Museos: ¿Nuevos públicos o nuevas actitudes hacia sus públicos? *Estudios de Museología de Rosario*.
- FREY, B. 2000. La Economía del Arte. *En* N°18, Colección de Estudios Económicos nº18. Barcelona, España: La Caixa.
- FELDSTEIN, M. S. 1991. *The economics of art museums*, Chicago, University of Chicago Press.
- GIBAJA, R. 1964. *El público del arte*, Buenos Aires, Argentina., EUDEBA. Ediciones De la Universidad de Buenos Aires.
- GUGLIELMINO, M. La difusión es en realidad una sumatoria de las acciones de interpretación del patrimonio, VVAA, 1996. Citado por Barbero Franco, Ana María, *La gestión del patrimonio histórico como instrumento para un desarrollo sostenible*. Colección Vitor, Ediciones Universidad de Salamanca, 2011, ISSN 978-84-7800-146-0
- HUDSON, K. 1998. El museo se niega al inmovilismo. *Museum International*, 43 - 50.
- LEYTON RIVAS, R. 2007. El Patrimonio cultural en la formación del periodista. *Re Presentaciones. Periodismo, Comunicación y Sociedad. Escuela de Periodismo, Universidad de Santiago de Chile*.

- LÓPEZ ROSAS, W. A. 2010. Museos, patrimonio cultural y mecenazgo: Los límites conceptuales de la financiación de las instituciones de la memoria en Colombia. *Revista Colombiana de Antropología*, 46.
- LORENTE, J. P. & ALMAZÁN, D. 2003. *Museología crítica y arte contemporáneo*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza.
- MADDEN, C. 2011. Measuring the economic impact of cultural policies. *Arts Policies*.
- NOONAN, D. 2002. Contingent Valuation Studies in the Arts and Culture: An Annotated Bibliography. *The Contingent Valuation of Cultura Conference*. The University of Chicago.
- OLIVEIRA, A. & CAPRIOTTI, P. 2013. Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El Profesional de la Información*, 22, 210-214.
- OBSERVATORIO CULTURAL (2011). Museos. Reporte estadístico N° 5. Valparaíso, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- PALOMERO PLAZA, S. 2001. ¿Hay museos para el público? *Actas de las V Jornadas de Museología: Los usuarios del museo*.
- PAPANDREA, F. 2002. Contingent Valuation and Cultural Policies: Some Challenges and a Case Study. *The Contingent Valuation of Cultura Conference*. The University of Chicago.
- PRINCE, D.R. 1990. Factors influencing museum visits: An empirical evaluation of audience selection. *Museum Management and Curatorship*, 9, 149-168.
- SOMOZA RODRÍGUEZ, M. & SAUTER, O. 2003. Internet y museos pedagógicos. En: CALVO, R. & CELADA, P. (eds.) *Etnohistoria de la escuela*. Burgos: Sociedad Española de Historia de la Educación.
- TORRE, M. 2012. El desafío de la inclusión social de los museos exige realizar estudios de público. *XI Jornadas Museológicas Chilenas 2012 "La inclusión social en los museos en el marco de la creatividad"*. Viña del Mar.