

El desarrollo del *soft power* bilbaíno a través de su Museo Guggenheim en tiempos de COVID-19

The development of soft power in Bilbao troughs its Guggenheim Museum in times of COVID-19

Julio Alexander González-Liendo*
Universidad Internacional de La Rioja
C. de García Martín núm. 21, 28224
Pozuelo de Alarcón, Madrid, España

julioalexander.gonzalez@unir.net
<https://orcid.org/0000-0002-4074-0703>

Mario García Gurrionero**
Universidad Internacional de La Rioja
C. de García Martín núm. 21, 28224
Pozuelo de Alarcón, Madrid, España

mario.garcia@unir.net
<https://orcid.org/0000-0003-2819-7901>

Editor: Rogelio del Prado Flores

<https://doi.org/10.36105/stx.2023n11.05>

Fecha de recepción: 7 de febrero de 2023

Fecha de aceptación: 24 de abril de 2023

* Doctorando en Industrias de la Comunicación y Culturales de la Universitat Politècnica de Valencia (UPV), donde enfoca sus estudios e investigación en moda, sostenibilidad, museos y comunicación transmedia en el Grupo CALSI Tecnologías de la Información. Miembro del equipo de investigación del Proyecto Europeo SUMED que analiza e implementa la sostenibilidad en la educación sobre medios de comunicación. Actualmente avanza su proyecto Huella E, un sistema de gestión para museos sostenibles en España y Latinoamérica. Profesor titular de Comunicación Transmedia y Responsabilidad Social en la Universidad Anáhuac Xalapa, México, en el Centro de Diseño de Modas, en Guadalajara, México y director de tesis de maestría en la Universidad Internacional de La Rioja, España.

** Doctor en Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid. Consultor de comunicación pública y deporte con más de 12 años de experiencia. Director estratégico de la firma Comunicar es Ganar. Asesores de Comunicación para Deportistas de Élite (2012- Actualidad). Gabinete de Comunicación del Ministerio de Sanidad, Política Social y Consumo (2010). Gabinete de Comunicación en la Agencia Burson-Marsteller (2006). Más de 40 publicaciones académicas y divulgativas en torno a la Reputación, Imagen pública, Sports City Branding, Diplomacia pública deportiva, entre otros.

RESUMEN

Los estragos ocasionados por el COVID-19, que incluyen el deterioro de la economía turística de los países, el impulso agigantado del trabajo remoto, la despoblación de las pequeñas ciudades y la necesidad de impulsar prontamente la economía regional y local, se han convertido en los factores que han amplificado la necesidad de fortalecer la Marca Ciudad alrededor del mundo. Esta investigación, que tiene como objetivo analizar cómo el Museo Guggenheim se ha convertido en la punta de lanza de la estrategia de *soft power* de Bilbao, se ha desarrollado combinando las entrevistas en profundidad con el análisis de contenido, que ha permitido entender la estrategia implementada por la capital vizcaína. Se concluye que la estrategia global para fortalecer la Marca Ciudad Bilbao se ha concentrado en la cultura, donde el Museo Guggenheim es su factor más fundamental.

Palabras clave: comunicación, diplomacia cultural, marca ciudad, museos, reputación.

ABSTRACT

The ravages caused by the COVID-19, which include the deterioration of the tourist economy of the countries, the gigantic impulse of remote work, the depopulation of small cities, and the need to boost the regional and local economy promptly, have become the factors that have amplified the need to strengthen the City Brand around the world. This research, which aims to analyze how the Guggenheim Museum has become the spearhead of Bilbao's soft power strategy, has been developed by combining in-depth interviews with content analysis, allowing us to understand the strategy implemented. For the Biscayan capital. It is concluded that the global strategy to strengthen the Bilbao City Brand has focused on culture, where the Guggenheim Museum is its most fundamental factor.

Keywords: city brand, communication, cultural diplomacy, museums, reputation.

INTRODUCCIÓN

La pandemia de la COVID-19 ha sido un detonante para la expansión acelerada de muchas necesidades manifiestas en países, estados y municipios de todo el planeta. La tecnología que avanza a pasos agigantados, el capital humano que ha entendido su verdadero poder en las industrias y, por supuesto, el descalabro de las economías por la parálisis de casi dos años de confinamientos, colisionan y generan nuevas expectativas en los gobiernos. Mientras en el 2019 el concepto de Marca Ciudad era abordado por algunos territorios con el objetivo de

atraer nuevas inversiones y turistas, con las secuelas de COVID-19, la aplicación de esta estrategia comunicacional se hizo una necesidad expresa de los territorios.

En este sentido, Weller (2020) rescata que la pandemia no sólo generó nuevas necesidades económicas a los países, sino que ha traído consigo la redefinición del campo laboral. Por un lado, debido a la disminución de puestos de trabajo por la incorporación de nuevas tecnologías que han asumido funciones que en otrora le pertenecieron a empleados, pero por otro, por la aparición de nuevas profesiones, cuya ocupación no depende de un espacio físico permanente. Esa dinámica ha generado el impulso del concepto de nómada digital, que se refiere a los trabajadores que pueden cumplir con sus responsabilidades desde cualquier lugar del mundo, siempre que tengan herramientas digitales disponibles.

De esta forma, la competencia por atraer, no sólo inversiones y turistas, sino por acaparar la atención de los nómadas digitales se ha vuelto muy feroz. Johanson (2022, s/p) afirma que ya existen más de “25 países que han puesto en marcha programas de visados exclusivos para los nómadas digitales que les permite trabajar legal, por más tiempo y con mayor libertad en los lugares donde se instalan”. Así, según Hernández Zelaya, S., *et al.* (2020) los territorios han comenzado a concentrar sus esfuerzos en la promoción de diferentes factores de competitividad, poniendo especial énfasis en lo cultural.

Asimismo, la asociación de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU, 2020) en su Decálogo para la era posterior a COVID-19 manifiesta que la cultura se convierte en un antídoto a todas esas secuelas que dejó la pandemia. Indican, además, que es urgente la definición de más políticas, incentivos y apoyo financiero a las instituciones del sector, debido a que ha sido uno de los más estropeados por las diferentes medidas de prevención y salud impuestas desde finales de 2019.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Más de treinta años después de que Joseph Nye acuñase el concepto *soft power* en su libro *Bound to lead: the Changing Nature of American Power* (1990), a través del cual se puede explicar y medir el grado de influencia de un Estado utilizando la vía persuasiva, sigue siendo objeto de análisis y debate determinar los límites y aplicaciones de cada una de esas dimensiones blandas. A todas ellas les une un denominador común, la ausencia del uso de la fuerza, de la coerción en ese objetivo de persuadir a los diferentes públicos a los que se dirige.

Entre las dimensiones que forman parte de este *soft power* estarían la cultura, la gastronomía, el deporte o el turismo, según Nye. Por su parte, las dimensiones que integrarían el concepto opuesto, *hard power*, estaría el ejército, la política o la economía. El propio Nye años más tarde creó a partir de estas dos realidades una tercera aportación, *smart power* (poder

inteligente). Como aclaró el propio autor “el poder inteligente es la habilidad de combinar poder duro y blando. Es un repertorio de estrategias” (2016). Lo cierto es que ambos poderes, el duro y el blando, contribuyen de manera clara a la creación de la imagen que las personas tienen de un determinado territorio o ciudad. Hablamos de asociaciones y valores que se dan en la mente de cada persona y que acaban predisponiendo una determinada actitud (favorable o desfavorable) en torno a ese territorio o ciudad. Como destaca Dinnie (2008), la marca país es “el conjunto de elementos multidimensionales y únicos proporcionados por un país con una diferenciación basada en la cultura y relevante para todos sus públicos objetivos”. Así, por tanto, podríamos decir que estos elementos correlacionan con la diferenciación cultural y esta a su vez, lo hace con el posicionamiento que generan las ciudades o territorios.

En este sentido, como destacan Butler y Formariz (2012), “existe una interrelación bastante importante entre las distintas dimensiones que conforman la marca país de modo que el comportamiento de una de las dimensiones puede afectar positiva o negativamente a las demás. En el caso del turismo este hecho se plantea especialmente con la cultura y el deporte. La oferta cultural de un país es muchas veces objeto del viaje turístico de modo que una percepción positiva de la imagen cultural de un país puede contribuir a mejorar la imagen turística del mismo” (p. 258).

¿Debe el Estado tener una participación en la activación de estrategias que fomenten esta imagen positiva? En opinión de La Porte sin duda debe hacerlo: “No solo porque formen parte esencial de su contenido, sino porque contribuyen con su representación y acción exterior a la difusión de los principios y valores que identifican el país” (2012, p. 275).

En este sentido, es interesante la aportación de esta autora al ámbito de la diplomacia pública (2012) ya que distingue entre actores estatales (gobiernos centrales), sub-estatales (ayuntamientos o gobiernos regionales) y no estatales (asociaciones, ONGs, comunidades de expertos) y la necesidad de coordinar los intereses de unos y otros en aras de una mejor influencia exterior. Según esta autora, “la eficacia de la acción de las ciudades reside en la capacidad de persuadir, de influir o convencer. El único poder que pueden ejercer es el llamado *soft power* o poder de influencia” (2012, p. 277). Se puede afirmar por tanto que existe una relación entre la eficacia diplomática de los territorios o ciudades y su capacidad de influir.

La industria del entretenimiento y el ocio, donde se circunscriben las actividades culturales de esas ciudades con todas sus manifestaciones, ha tomado un papel preponderante en la toma de decisiones sobre dónde vivir, invertir o visitar. Jaramillo Jassir (2015) destaca que como parte de la globalización los temas militares han perdido fuerza, frente a otros como la cultura, el desarrollo sostenible y las nuevas tecnologías, factores que se han convertido en fundamentales para las políticas de diplomacia pública entre los países.

Siendo así, Cumming comienza por definir que la diplomacia cultural es aquella que:

Se refiere al intercambio de ideas, información, arte y otros aspectos de la cultura entre las naciones y sus pueblos para fomentar el entendimiento mutuo. Pero la diplomacia cultural también puede ser más una calle de un solo sentido que un intercambio de dos vías, como cuando una nación concentra sus esfuerzos en promover el idioma nacional, explicando sus políticas y puntos de vista, o contando su historia al resto del mundo (2003, p. 1).

Por su parte, Baskoro (2020) delega a la diplomacia cultural el poder de promover los intereses de un país frente a otros, siempre bajo el manto de relaciones de paz y cordialidad. Según el autor, la diplomacia cultural es una conjunción entre las acciones de diplomacia pública y las relaciones culturales internacionales, que pueden inscribirse en el Poder Blando. Así, el U.S. Department of State (2005) manifiesta que pese a todas las dificultades que enfrentan quienes quieren ir a estudiar o visitar los Estados Unidos en la obtención del visado correspondiente, el posicionamiento de las universidades públicas y privadas, así como de las manifestaciones artísticas (cine, arte, danza, música y hasta literatura) siguen colocando al país como una referencia importante al momento de seleccionar donde vivir, estudiar o visitar.

Rodríguez Barba (2015) insiste en que los elementos que definen la diplomacia cultural de los países se consolidan cada vez más. “la comprensión mutua; el diálogo intercultural, la cooperación cultural y educativa que reiteran que las manifestaciones culturales, son las que mejor representan a una nación; a través de acciones a largo plazo que coadyuvan a reposicionar internacionalmente a un país en un mundo cada vez más interdependiente y globalizado” (2015, p. 47). Chaure, por su parte, destaca que hay muchos ejemplos de cómo la diplomacia cultural ha logrado cosas que otro tipo de gestiones no.

El *soft power* museístico se ha empleado en varias ocasiones, uno de los ejemplos más conocidos es el intercambio entre el Museo Británico y el Museo Nacional de Irán ya que, a pesar de las relaciones conflictivas entre ambas naciones a principios del 2000, pudo lograrse la colaboración a nivel cultural. La pieza clave fue el préstamo del Cilindro de Ciro, considerado como la primera declaración de Derechos Humanos, el cual se encontró exhibido en Teherán durante un año (2018, p. 35).

LA REPUTACIÓN DE LOS MUSEOS Y SU ALCANCE EN LA GESTIÓN DE LA DIPLOMACIA CULTURAL

En un momento en el que el Consejo Internacional de los Museos (ICOM) acaba de redefinir el concepto de museo, con el objetivo de adaptarlo a las nuevas realidades de la sociedad, es importante rescatar que estas instituciones cuentan con un sólido reconocimiento ante sus audiencias. Weber Shandwick (2020) comenta que incluso aquellas personas que no suelen ir a los museos, las consideran como organizaciones con muy buena reputación. El estudio

sobre reputación de la agencia Weber Shandwick también resalta que tan sólo un 21% de los no visitantes declaran no tener una visión positiva frente a los museos. Sin embargo, un 79% de los que suelen visitar los museos, mantienen una percepción positiva de las instituciones. Si lo comparamos con el 64,2% de buena reputación de otros tipos de empresas, refleja el informe que el poder de la percepción de los públicos es mucho más alto.

Otro elemento importante es que los museos han tenido que adaptar su funcionalidad a las necesidades manifiestas de sus públicos. Zagaza señala que “el museo tradicional, localizado físicamente en una ciudad y en un edificio, identificado con el progreso cultural y artístico de una nación, se enfrenta a reconsiderar su papel en un mundo gobernado por las reglas del mercado global y la deslocalización” (2014, p. 46). Además, Chaure (2018) insiste en que los museos se han incorporado con mucho éxito en las entrañas de las relaciones de política internacional, lo que les permite tener conexión muchos organismos de diversos países, con distintas funciones, facilidad que no se pueden permitir el poder político y militar.

EL MUSEO GUGGENHEIM BILBAO Y SU IMPACTO EN LA REGIÓN

El poder de la diplomacia cultural abordada desde frentes ha estado en boca de muchos durante décadas. Es imposible olvidar cuando el Ballet Bolshoi, en plena Guerra Fría, lograba recorrer el mundo como embajadores de una Unión Soviética que mantenía en tensión a los países occidentales. “Fue un paréntesis en uno de los años más tensos de la Guerra Fría” (El País, 2016, s/p) sintetiza muy bien la tensa calma que se generó en el Reino Unido con la llegada de los bailarines rusos. La apertura de instituciones de sede del Centre Pompidou en Málaga y el Museo Louvre en Abud Dabi y Lens, o el Museo Guggenheim con sedes en Nueva York, Venecia, Bilbao y Berlín, también ha sido un factor determinante en la expansión de la diplomacia cultural fuera de las fronteras de origen.

Zagaza (2014) se refiere a la llegada del museo de Frank O. Gehry a Bilbao como un sismo que impactó en todos los sectores españoles. El Guggenheim Bilbao arribó a la capital vizcaína con un panorama complejo. Aunque la ciudad contaba con los recursos financieros para hacerlo posible y una creatividad burbujeante, también la ciudadanía se resistía a una estructura arquitectónica que rompía con toda la estética de Bilbao. Sin embargo, la confluencia de todos los actores del quehacer político, social, cultural y económico de la región ha permitido que el museo se convierta en pieza clave en la construcción de la Marca Ciudad Bilbao. Un acontecimiento que, como señala el autor, ha impactado no sólo en otras regiones de España sino en todo el planeta, convirtiéndose en fuente de inspiración para otros países.

En este sentido, luego de 25 años de abierto, el museo sigue generando cifras contundentes de su impacto para Bilbao. Así Ormazabal, destaca que “en 2021, un año con restricciones

de aforo y movilidad por la pandemia de la COVID-19, recibió 531.000 visitas (en 2019 fueron 1,1 millones de visitas) y su actividad económica tuvo un impacto de 197 millones de euros en el PIB vasco” (2022, s/p). Esta actividad del museo traspasa sus propias fronteras como institución, pues del ingreso al PIB, sólo el 13% corresponde a los ingresos del propio museo (entradas, visitas guiadas, tienda del museo y eventos), el restante —es decir, 133 millones de euros— corresponde a dividendos obtenidos por restaurantes, hoteles, taxis y demás actividades conexas al turismo generado desde el Guggenheim. Y si se trata de impuestos, Ormazabal señala que el museo generó a la Hacienda Vasca un total de 26,8 millones de euros.

METODOLOGÍA

Con el objetivo de comprender cómo el Museo Guggenheim se ha consolidado como parte esencial de la estrategia de diplomacia cultural de la capital del País Vasco en su construcción de su Marca Ciudad Bilbao, esta investigación exploratoria, cualitativa y cuantitativa, se ha desarrollado combinando las entrevistas en profundidad con el análisis de contenido. En primer lugar, se realizaron entrevistas al secretario de gobierno del Ayuntamiento de Bilbao, Aitor Bilbao y a la directora de comunicaciones del Museo Guggenheim Bilbao, Idoia Arriarte Elorriaga, con cuyos aportes se desgranó la estrategia global de posicionamiento de Marca Ciudad Bilbao, desde la perspectiva cultural y política de la región. En este sentido, se consideraron los elementos que ambas instituciones han articulado para lograr un efecto global para la consolidación de la Marca Ciudad Bilbao, como se muestra en la Tabla 1, entre los cuales se consideran la inversión que se realiza para apoyar al Museo Guggenheim como organización bandera de la estrategia de diplomacia cultural del País Vasco; los planes de comunicación emprendidos; la importancia de la cultura como elementos fundamental para la Marca Ciudad; la incidencia de COVID-19 tanto en el deterioro de la economía regional y sus planes de recuperación post pandemia y, finalmente, lo estratégico que ha sido, desde la fundación del museo, la planeación de una línea de diplomacia cultural sostenida.

Posteriormente y como lo resume la Tabla 3, se llevó a cabo un análisis de contenido de las informaciones difundidas a través del diario *El Correo*, principal periódico de la región, según el Índice General de Medios 2021, que facilitó la comprensión de las acciones emprendidas por el museo en materia de comunicación durante el 2020, período que estuvo signado por la contingencia por la COVID-19. Para este análisis se consideraron variables como la extensión de la información, la temática abordada (exposiciones, música, COVID-19, celebraciones, efemérides, etcétera.), la presencia o ausencia de personalidades destacadas en las informaciones difundidas, la evaluación moral del contenido y el material de apoyo de las notas periodísticas generadas en *El Correo*.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

TABLA 1: ESTRATEGIA DE MARCA CIUDAD DESDE LA PERSPECTIVA DEL AYUNTAMIENTO DE BILBAO

Institución	Claridad de la estrategia	Elementos de la Marca Ciudad	Impacto de la cultura	Otros elementos importantes	Acciones post pandemia	Importancia de la Marca Ciudad
Secretaría de Gobierno	El trabajo por una ciudad en constante transformación y preparándose para un futuro mejor con garantías en todos los ámbitos, especialmente la calidad de vida de la ciudadanía, ha sido y es una constante y una estrategia común de instituciones, empresas y organismos culturales, sociales y asociativos. De este modo, la suma de sinergias	Tres aspectos: el primero, una imagen de marca visible, entendible, ordenada, que sea señña y firma de cualquier actividad a nivel internacional; el segundo, la difusión, divulgación de los elementos principales de presente y futuro de la Ciudad participando en cuantos foros, congresos, ferias y eventos internacionales sea posible; y	Junto con los eventos deportivos, la cultura en todas sus expresiones artísticas son parte implícita de la fuerza y de ese impacto que se desea conseguir interna y externamente. El Museo Guggenheim ha sido la pieza angular de la internacionalización de la Marca Ciudad Bilbao en general. Todo lo que ha rodeado y rodea a la construcción y el desarrollo del Museo forma parte del denominado "Efecto Guggenheim". Los avances que se han	La "internacionalización" del "modelo Bilbao", su transformación urbanística, su espíritu emprendedor e innovador y el carácter social y solidario de su ciudadanía han hecho de la Ciudad un lugar atractivo para visitar, para vivir, para invertir,...	El reto mayor ha sido trabajar el "mientras tanto" para estar preparados cuando la pandemia ya no esté. En la medida que estamos preparados como Ciudad, los retos serán más fáciles de sobrellevar e iremos adaptándonos a las nuevas realidades que la situación pandémica nos ofrece. Bilbao ha hecho los deberes. Y ha trabajado los	Por supuesto que sí. La Marca Ciudad es un elemento a cuidar y potencia. Va unido al desarrollo de la misma pero, fundamentalmente, al atractivo hacia fuera. Atraer talento, empresas, empleo, oportunidades de negocio, eventos culturales y deportivos... La Ciudad debe ser ambiciosa. Bilbao lo es. Y la estrategia que vaya unida a su Marca

Institución	Claridad de la estrategia	Elementos de la Marca Ciudad	Impacto de la cultura	Otros elementos importantes	Acciones post pandemia	Importancia de la Marca Ciudad
	dentro y fuera de nuestras fronteras es conocida y reconocida a nivel internacional.	por último, que el liderazgo de la Marca Ciudad quede reflejado en todas aquellas iniciativas conjuntas con otros organismos o asociaciones, implicando, incluso, a los máximos mandatos tanto de la Ciudad, como del Territorio o del País Vasco.	desarrollado en la ciudad preparando sus siguientes transformaciones han nivelado ese impacto con algo más genérico que podríamos llamar, sin duda, “El Efecto Bilbao”. Siempre, por supuesto, de la mano del Museo Guggenheim como gran icono cultural, económico y social de la Ciudad. Ha sido muy positiva. La gran apuesta de las instituciones bilbainas y vizcainas por difundir, fortalecer y activar las actividades museísticas, artísticas, creativas y culturales, en general, ha sido y es la mayor dinamizadora para poder situarnos a una escala		escenarios de los próximos tres años, desde la consciencia de que lo importante es que la salud pública esté asegurada. A partir de ahí, tenemos el convencimiento de que Bilbao volverá a ser lo que era antes del Covid, y que será mejor, más preparada y más reconocida internacionalmente.	Ciudad debe serlo también. Es la clave del éxito.

Institución	Claridad de la estrategia	Elementos de la Marca Ciudad	Impacto de la cultura	Otros elementos importantes	Acciones post pandemia	Importancia de la Marca Ciudad
			<p>internacional en toda nuestra oferta cultural. La muestra es el constante flujo de turistas y visitantes a nuestra Ciudad y Territorio – salvo en época de la pandemia- es muestra de ello. Un ejemplo: el Museo Guggenheim recibe más de un millón de visitantes al año.</p>			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA QUE RECOGE LOS PUNTOS MÁS RELEVANTES DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SECRETARIO DE GOBIERNO DEL AYUNTAMIENTO DE BILBAO.

Luego de 25 años de la fundación del Museo Guggenheim Bilbao es claro el impacto que ha tenido esta institución en Bilbao y todo el País Vasco, no sólo con relación a la promoción y divulgación del arte vizcaíno, sino también en materia económica, social y, por qué no, político. “Un cuarto de siglo después, los bilbaínos no se imaginan la ciudad sin la catedral de titanio y honran a su arquitecto con un puente situado en la antesala del nuevo espacio de transformación de Bilbao” (Goyoaga, 2022, s/p). Desde el Ayuntamiento de Bilbao se tiene consciencia, desde sus inicios, sobre la relevancia que ostenta el Museo Guggenheim en la construcción de su Marca Ciudad Bilbao. Goyoaga (2022) y Álvarez (2022) relatan como los representantes de distintos sectores del quehacer público de la capital vizcaína se reunieron con Ghery para mostrar el interés de la ciudad en obtener la licencia para tener una sede del museo, la autonomía pública regional para tomar decisiones rápidas y oportunas sin dependencias del Gobierno Nacional Español, así como el compromiso profesional para llevar a cabo semejante tarea. Y, desde entonces, las distintas autoridades han trabajado mancomunadamente para mantener el museo como eje clave de toda la estrategia de diplomacia cultural de la región.

Aitor Bilbao, secretario de Gobierno de Bilbao reitera constantemente que, gracias a la labor conjunta de actores políticos, sociales y culturales, el Efecto Guggenheim o Efecto Bilbao, que reconoce el impacto del Museo Guggenheim en la ciudad, se ha logrado un crecimiento importante de la economía, como se señala en la Tabla 2. Tan sólo en el mes de julio de 2022, la institución alcanzó el récord de 147.940 visitantes, una cifra que logro rebasar el número de visitantes pre COVID-19. “Según el Barómetro de la Organización Mundial del Turismo, el 70% de las entradas se vendieron a extranjeros. Los franceses siguen siendo los que más atraídos se sienten por las exposiciones, ya que han comprado el 16% de los boletos. Los responsables del museo señalan que el mes de agosto permitirá prever la recuperación definitiva y el regreso a las costumbres de los tiempos sin mascarillas” (Ben Brahim, 2022, s/p).

Insiste Bilbao que las autoridades locales, con el apoyo de representantes del mundo cultural y deportivo, así como el empresariado, han trabajado durante el tiempo de pandemia para trazar estrategias que permitan, una vez superada la contingencia sanitaria, llegar con más fuerza y seguir impulsando a Bilbao como un espacio con altos estándares de competitividad. Esto con el propósito de atraer no sólo más inversiones, sino también a estudiantes, turistas y, por supuesto, un número importante de nómadas digitales a la región.

TABLA 2.: EL PAPEL DEL MUSEO GUGGENHEIM EN LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA CIUDAD BILBAO

Institución	Enfoque de la comunicación del museo	Impacto del museo	Promoción de la cultura vasca	Aporte en la construcción de la Marca Ciudad	Trabajo mancomunado con otros actores de la sociedad bilbaína	Impacto de la Diplomacia Cultural
Museo Guggenheim	Entre los objetivos de comunicación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao se encuentran los siguientes: Reforzar la imagen de marca y el posicionamiento del museo como institución innovadora y creadora de tendencias; poner en valor la programación	Del total de visitantes que el Museo recibe anualmente —aproximadamente un millón (lo que supone el triple de la población de la ciudad de Bilbao)— un 70% aproximadamente procede del extranjero y un 30% del Estado, siendo un 12% de estos procedentes del País Vasco.	La creación del museo supuso un impulso de regeneración urbanística y económica, así como la revitalización cultural, artística y social del territorio en el que se inscribe. Desde su fundación, el museo se ha convertido en icono de la ciudad, un símbolo reconocido a nivel mundial que proyecta una imagen de ciudad contemporánea y cosmopolita.	El Museo se ha convertido en la imagen de Bilbao, conocida internacionalmente que, además, bajo el denominador “Efecto Guggenheim” o “Efecto Bilbao”, un caso de éxito que se estudia en universidades de todo el mundo y que numerosas ciudades han intentado replicar.	Las instituciones vascas son Patronos Fundadores del museo y por lo tanto, forman parte de sus máximos órganos de gestión.	A lo largo de su andadura, el Museo Guggenheim Bilbao ha forjado alianzas con numerosas personas e instituciones de los ámbitos cultural y artístico de todo el mundo, y con ellas ha colaborado en el desarrollo de proyectos expositivos y otras iniciativas. En estas

Institución	Enfoque de la comunicación del museo	Impacto del museo	Promoción de la cultura vasca	Aporte en la construcción de la Marca Ciudad	Trabajo mancomunado con otros actores de la sociedad bilbaína	Impacto de la Diplomacia Cultural
	<p>artística del museo como una de las más relevantes en el ámbito del arte moderno y contemporáneo a nivel internacional; fomentar la visita al Museo entre los públicos local, nacional e internacional; Acercar la marca Guggenheim Bilbao a nuevos públicos; fomentar el tráfico a la actividad digital del Museo; aumentar el</p>	<p>Estas magnitudes se han visto, naturalmente, afectadas en los ejercicios 2020 y 2021 ya que la crisis sanitaria ha conllevado importantes limitaciones a la movilidad (tanto en el ámbito nacional como en el internacional).</p>	<p>Por otra parte, cada año el Museo mide el impacto de su actividad en la economía del entorno. Así, en el año 2019, el impuesto ha sido de 503 millones de euros en gasto directo, 440 millones de euros de PIB, una media de mantenimiento de 9.426 empleos y una recaudación para las Haciendas Vascas de 68 millones de euros. En conjunto, y desde su apertura, la actividad económica generada por la presencia del Museo en el País Vasco</p>	<p>Los efectos logrados con la apertura y funcionamiento del Museo fueron objetivos buscados, ya que esta institución nació con metas culturales y artísticas, pero también económicas o sociales. No obstante, la conjunción de diversos elementos, como el momento de su inauguración, el potencial visual del edificio que lo</p>		<p>relaciones va implícita una labor que podría denominarse “diplomática”, en la que entran en juego facetas como la representación, el diálogo y el fomento del intercambio de información.</p>

Institución	Enfoque de la comunicación del museo	Impacto del museo	Promoción de la cultura vasca	Aporte en la construcción de la Marca Ciudad	Trabajo mancomunado con otros actores de la sociedad bilbaína	Impacto de la Diplomacia Cultural
	<p>número de participantes en las actividades educativas, culturales y sociales del Museo Guggenheim Bilbao, contribuyendo a consolidar la imagen del museo como una institución dinámica que forma parte del circuito cultural de la ciudad.</p>		<p>ha supuesto 6.209 millones de euros en gasto directo, 5.600 millones de euros de PIB, 868 millones de euros para la Hacienda Vasca, y la contribución a una media de 5,915 empleos anuales. En este sentido, la inversión necesaria para la construcción del Museo pudo recuperarse en tan solo tres años.</p>	<p>alberga, o la alianza estratégica con la Fundación Guggenheim contribuyeron a una multiplicación exponencial de esta repercusión, que excedió desde el primer momento, las expectativas más ambiciosas.</p>		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA QUE RECOPILA LAS DECLARACIONES DE LA DIRECTORA DE COMUNICACIONES DEL MUSEO GUGGENHEIM SOBRE CÓMO SE HA ABORDADO EL TEMA DE LA DIPLOMACIA CULTURAL Y CONSTRUCCIÓN DE MARCA CIUDAD DESDE EL MUSEO.

Desde el punto de vista comunicacional, la estrategia del Museo Guggenheim ha estado concentrada en contribuir, por un lado, en la difusión de las diferentes manifestaciones artísticas del País Vasco, pero, por otra, en conseguir que la misma institución se siga consolidando como un elemento distintivo de la ciudad, que atrae turistas, inversiones y hasta capital humano. Las inversiones realizadas para impulsar estas actividades han tenido, según lo reseña Idoia Arriate Elorriaga, un importante retorno, no sólo en materia económica, sino también cultural y social. En 2019, el Museo Guggenheim generó un PIB de 440 millones de euros, mientras que en los primeros seis meses del 2022 ya la cifra superó los 500 millones del PIB del País Vasco. Al respecto, Álvarez (2022) indica que el propósito del museo es continuar con los estándares de trabajo, lo cual ha permitido que un 70% del presupuesto requerido para el funcionamiento de la institución se obtienen directamente con la venta de entradas y demás actividades propias del museo. Se espera que, para el próximo año, la autonomía financiera del museo llegue al 75%.

TABLA 3: PUBLICACIONES DEL DIARIO EL CORREO, BILBAO, SEGÚN CATEGORÍAS INFORMATIVAS

Diario	Categoría informativa	No. Impactos	Involucra a personalidades	Elementos de apoyo
El Correo	Exposiciones	18	Sí	Fotografías
	Visitas a la baja	3	Sí	Fotografías
	COVID-19	23	No	Fotografías
	Sostenibilidad	1	No	Fotografías
	Actividades digitales	4	No	Fotografías
	Moda	1	No	Fotografías
	Puppy	2	No	Fotografías
	Agenda cultural de la semana	4	No	Fotografías
	Navidad	2	No	Fotografías
	Música	1	No	Fotografías
	Cultura general	3	No	Fotografías
	Deportes	2	Sí	Fotografías
	Cine	2	No	Fotografías

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, EN DONDE SE DESCRIBEN LOS DIFERENTES TÓPICOS INFORMATIVOS QUE EL CORREO DE BILBAO CUBRIÓ DURANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19.

Durante el primer semestre del 2020, tal como podemos ver en la Tabla 3, el Museo Guggenheim Bilbao concentró gran parte de su comunicación a divulgar las iniciativas regionales y locales en materia de medidas sanitarias (34,8%), que estuvieron enfocadas a las múltiples acciones que, desde sus instalaciones, se generaron para cuidar a la comunidad. Mientras tanto un 27,2% de la información publicada en el diario *El Correo*, originadas el Guggenheim, obedecieron las exposiciones temporales y permanentes de la institución, la mayor parte con actividades con soporte en los distintos medios digitales del museo. Es importante destacar que, aunque el periódico resaltó solo en un 6% de sus publicaciones las actividades digitales del museo, la institución, una vez iniciados los confinamientos y cuarentenas, se dedicó a desarrollar acciones en sus plataformas de social media y en su web, dirigidas a mantener conexión con sus públicos. Un 6% de las notas aparecidas en el diario corresponden a las actividades culturales y educativas organizadas para cada semana del mes. Un 4,5% de las publicaciones correspondían a la disminución de visitantes al museo y notas sobre la tienda del museo y efemérides. Un 3% con información de Puppy, la mascota vegetal en forma de perro que está en la entrada del museo; la celebración de la navidad, la oferta de cine disponible en el museo y otras notas que tuvieron ligadas al mundo del deporte. La música y la moda, finalmente, solo lograron concentrar el 1,5% de las publicaciones con impacto a través del diario *El Correo* y que fueron originadas en el Museo Guggenheim

CONCLUSIONES

La potenciación de estrategias de proyección de marca ciudad de manera conjunta a través de las instituciones propias del territorio contribuye de manera significativa a lograr que la marca sea un referente internacional. Y ello posibilita no solo efectos cualitativos en términos de imagen para la ciudad, sino también desde un punto de vista cuantitativo, aumento de visitas a la ciudad, pernoctaciones, compras, etcétera.

En concreto la marca Bilbao ha vivido un crecimiento y expansión de la mano del museo Guggenheim. Aun a riesgo de que la marca Guggenheim, mundialmente reconocible, fagocitase a una marca institucional como la del Ayuntamiento de Bilbao, los resultados del estudio demuestran todo lo contrario. Se ha producido un proceso de simbiosis donde la estrategia de ciudad ha tenido en cuenta a la marca Guggenheim en su desarrollo de ciudad y políticas, mientras que la marca Guggenheim ha dado un valor sostenido a la marca Ciudad de Bilbao. De manera que en estos momentos se puede decir que es imposible entender la una sin la otra en el marco de la ciudad de Bilbao.

Sin embargo, en este proceso de co-creación de significado y proyección de valor para la ciudad de Bilbao hay una variable que ha sido fundamental para entender el momento actual.

Y esta no es otra que el tiempo. Y es que, frente a virajes en las políticas de ciudad que se observan en otros territorios, en lo referido a la ciudad de Bilbao, se observa una apuesta por consolidar y dar continuidad a la importante apuesta inicial. Así, el Efecto Guggenheim o Efecto Bilbao sigue consolidándose. Como destacaban Aitor Bilbao (2022) e Idoia Arriate Elorriaga (2022), los diferentes actores del quehacer político, social y cultural de la región trabajan mancomunadamente en conseguir que dicho efecto se siga prolongando en el tiempo.

Y esta cuestión, la cultura, también merece una consideración de interés en las conclusiones. ¿Podría construirse una co-creación de significado y proyección de valor para la ciudad a partir de otros activos que no fueran la cultura? ¿Podría otra dimensión *soft power* como el deporte, tan identitario en la ciudad de Bilbao, generar ese proceso de promoción y proyección de valor? Sin duda, esta cuestión merece más atención y a buen seguro inspirará futuras investigaciones. Por el momento, lo que se puede afirmar es que se ha producido un binomio perfecto entre una dimensión que atrae valor para las ciudades como es la cultura y las políticas desarrolladas al respecto por el consistorio. Y aunque el estudio solo ha analizado lo referido al museo Guggenheim, resulta de interés citar otra pinacoteca de gran valor como es el Bellas Artes.

REFERENCIAS

- Álvarez, P. (2022). *El Guggenheim revoluciona Bilbao*. CincoDías. El País. <https://acortar.link/VKqaon>
- Baskoro, R. (2020). The truth of Cultural Diplomacy. *AEGIS Magazine*, 4(2), 34-47. <https://doi.org/10.33021/aegis.v4i2.1350>
- Ben, B. (2022). *El tirón de Bilbao y sus museos: he venido de Murcia solo para ver la exposición de los impresionistas*. Elcorreo.com. <https://acortar.link/CPiIKp>
- Butler, M., y Formariz, F. (2012). La gestión de la Marca España desde una perspectiva turística. Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España. Madrid: Colección Escuela Diplomática, 255-272. <https://www.exteriores.gob.es/es/Ministerio/Es-cuelaDiplomatica/Documents/documentosBiblioteca/colecionEscuela/CED18.pdf>
- Ciudades y Gobiernos locales unidos (2022). Decálogo para la era posterior a COVID-19. *CGLU*, 1-8. https://www.uclg.org/sites/default/files/decologo_covid19.pdf
- Chauré, D. (2018). Los museos en la dialéctica del soft power y la diplomacia cultural. *Boletín del grupo de Jóvenes Investigadores*, 2, 32-36. <https://acortar.link/o7i8P2>
- Colomer, P., y Tamames, J. (2016). El poder duro nunca pasó de moda. Política exterior. <https://www.politicaexterior.com/joseph-nye-el-poder-duro-nunca-paso-de-moda/>
- Cumming, M. (2003). Cultural Diplomacy and the United States Government: a Survey. D.C. *Center for Arts and Culture*, 1-15.

- Dinnie, K. (2008). *Nation branding*. Elsevier.
- El País. (2016). *El Bolsboi y Londres: 60 años de una gira que desafió la Guerra Fría*. Elpaís.com. <https://acortar.link/27DFoF>
- Goyoaga, A. (2022). *Bilbao celebra el milagro de su transformación*. Lavanguardia.com. <https://acortar.link/inSijw>
- Hernández, S., et al. (2020). La marca país en tiempos de confinamiento: Analizando el mensaje publicitario de promoción turística de España y Colombia durante el COVID19. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información*, 10(E36), 323-340.
- Huntington, S. (1993). ¿ The clash of civilizations? *Foreign Affairs Magazine*, 72(3), 22-49. <https://doi.org/10.2307/20045621>
- Johanson, M. (2022). *Nómadas digitales: los países que ofrecen visas exclusivas para atraer a trabajadores remotos*. BBC.com. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-62202270>
- La Porte, T. (2012). *Contribución de la acción diplomática de las ciudades a la 'marca país'. Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*. Colección Escuela Diplomática, Madrid, 275-281. <https://www.exteriores.gob.es/es/Ministerio/EscuelaDiplomatica/Documents/documentosBiblioteca/coleccionEscuela/CED18.pdf>
- Nye, J. (2017). Soft power: the origins and political progress of a concept. *Palgrave Communications*, 3. <https://doi.org/10.1057/palcomms.2017.8>
- Nye, J. (1990). *Bound to lead: The Changing Nature of American Power*. Basic Books.
- Ormazabal, M. (2022). *Guggenheim: cómo un buque de titanio revolucionó la economía de Bilbao*. Elpaís.com. <https://acortar.link/AfuQTe>
- Rodríguez, F. (2015). Diplomacia cultural. ¿Qué es y qué no es? *Espacios Públicos*, 18(43), 33-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67642415002>
- U.S. Department of State (2005). *Cultural Diplomacy the Linchpin of Public Diplomacy*, 1-28. <https://2009-2017.state.gov/documents/organization/54374.pdf>
- Weber Shandwick. (2020). *The estate of corporate reputation in 2020: everything matters now*. KRC Research. <https://webershandwick.com/news/the-state-of-corporate-reputation-in-2020-everything-matters-now>
- Weller, J. (2020) *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. CEPAL, 1-34. <https://acortar.link/E5UFf4>
- Zugaza, M. (2014) Museos y diplomacia cultural. *Política Exterior*, 28(160), 44-59. <http://www.jstor.org/stable/43594971>

Esta obra está bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

