

# DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EN MUSEOS: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES ARTÍSTICAS Y CULTURALES

**Mónica Viñarás Abad** Universidad Antonio de Nebrija

## Resumen

*Este artículo reporta una investigación que tuvo como objetivo estudiar la gestión de la comunicación en los museos, desde sus precursores hasta el personal que decide y dan forma al discurso de una forma estratégica y planificada. Desde las primeras civilizaciones, la humanidad ha manifestado necesidades de carácter intelectual, como la conservación de su cultura y la comunicación con sus semejantes. Los museos, desde el siglo 18, se han responsabilizado del primer tópico, pero no fue sino desde finales del siglo 20 cuando comenzaron a preocuparse por lo segundo: comunicarse con sus públicos. Los responsables de los museos perciben como una necesidad en la sociedad actual, establecer vínculos con los distintos públicos del museo, de una manera planificada y con personal cualificado para esta función. Por lo tanto, este artículo intenta resolver dos cuestiones básicas, ¿quién gestiona la comunicación de los museos? y ¿cómo lo hacen?*

Palabras clave: *Comunicación estratégica, relaciones públicas, museos, gestión, departamento.*

## Abstract

*Museums have been traditionally concerned in communicating culture, mainly focusing in communicating old cultures processes to contemporary people. More recently, museums have asked out how to use communication theories to improve communication with their audiences. This research paper is an effort to use communication theory to improve Madrid's museums communication processes with their audiences.*

Posiblemente, uno de los sectores dónde con más lentitud y reparo se va incorporando, no ya departamentos de relaciones públicas, sino personal responsable de esta función gerencial, es en el de la cultura y el arte; sobre todo si son de titularidad pública.

Los museos reúnen estas dos características: protegen, cuidan y difunden cultura –arte, historia, ciencia, etc.-, y en

gran parte de ellos, su gestión depende de una Administración pública. Un tercer factor que marca la gestión de estas instituciones es historia y concepto tradicional.

Esta investigación se justifica en el intento de analizar cómo, a pesar de las condiciones descritas, los museos son entes vivos y activos de nuestra sociedad, y que, aunque de forma lenta y pausa -y ciertos

reparos- van dirigiendo su mirada hacia el exterior de sus salas. Si durante siglos, el protagonismo para el gestor del museo, ha estado dentro de sus paredes, en sus obras, conservación, investigación, en los últimos años, el protagonismo también está fuera, en el público, en los actores sociales y en la sociedad en general. En las personas que con su visita y su interés, dan vida a la obra, pues la experiencia museística no deja de ser consecuencia de un acto comunicativo en sí mismo, entre la obra y el visitante.

Esta nueva perspectiva está provocando que los responsables de los museos, incorporen en sus organigramas profesionales que desarrollen una función con la que hasta ahora no contaban –o por lo menos no de forma estratégica-: un responsable de comunicación, que determine cómo y con qué públicos hay que establecer relaciones estables.

Debido a las peculiaridades antes mencionadas, esta incorporación al organigrama del museo, así como su función específica, tiene unas características propias y muy peculiares; y es que el sector cultural y artístico –como muchos otros, por otra parte- es muy receloso y susceptible en cuanto a qué se dice y cómo se dice, no tanto de la institución, sino de su colección. Existe desconfianza a que una gestión inadecuada de la comunicación, banalice ésta o la obra en sí misma, produciéndose un excesivo populismo.

Todas estas circunstancias llevan a pensar que, los museos practican un modelo de relaciones públicas en el que el público y su opinión, todavía no toman demasiada importancia, y el museo se limita a informar de sus actividades, sin ninguna otra intención que difundir la información.

Siguiendo a John V. Pavlik, esta investigación en relaciones públicas, y por lo tanto en comunicación, se podría ubicar en la que denomina estratégica (Pavlik, 1999, p. 57) y la introspectiva (Pavlik, 1999, p. 104), en la medida que “gran parte de la investigación estratégica realizada se

haya centrado en el estudio y las herramientas y las técnicas utilizadas en la práctica de las relaciones públicas”, pero también “hay una investigación sociológica sobre las diferencias de roles y género en la práctica de las relaciones públicas. Esto incluye además, una investigación descriptiva que examina las relaciones públicas como un campo laboral; (...) los títulos de los cargos, y demás” (Pavlik, 1999, p. 104). Sin embargo, aun habiéndose realizado una investigación social con la aplicación de determinadas técnicas a una muestra del universo, este documento se desarrolla como un ensayo, que desarrolla la experiencia, y no un informe técnico de investigación, aunque para su desarrollo y presentación se utilice alguna terminología propia del mismo.

### **El objeto de estudio**

Esta investigación tiene como objeto conocer en la gestión de la comunicación en los museos, y concretamente cómo se estructura esta función en el museo y cómo se produce la toma de decisiones. Este departamento es el responsable de la gestión de la comunicación del museo, siempre en coherencia con los objetivos institucionales marcados por la dirección. Hablamos de comunicación en el sentido más actual de esta disciplina, resultado de la práctica de la profesión y respaldada por el mundo académico, la comunicación corporativa<sup>1</sup>. En esta línea se encuentra J. Grunig, el padre de las relaciones públicas contemporáneas, que entiende éstas como “la gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”, y que supone la base teórica sobre la que se desarrolla esta investigación.

---

<sup>1</sup> “La comunicación corporativa es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o la institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos y externos” (Rebeil Corella, M<sup>a</sup>. A., 2000:163-170)

En este caso, son los museos ubicados en la Comunidad de Madrid, el objeto específico del estudio, ya que por sus características, sirven de muestra extrapolable a casi cualquier territorio nacional<sup>2</sup>.

El objeto de estudio es por tanto, en primer lugar, el emisor del proceso comunicativo, el propio departamento como origen de los mensajes y procesos comunicativos que desarrolla el museo:

- El departamento responsable de la comunicación del museo y todas aquellas variables estructurales que pueden afectar al desarrollo de la comunicación: organigrama, funciones directivas vs. técnicas, persona (número y formación específica académica y experiencia profesional).
- El director de comunicación. La comunicación debe ser una función directiva para ser eficaz. El director de comunicación toma las decisiones sobre los mensajes que se difunden y los efectos esperados. De acuerdo con la dirección general, decide la política de comunicación de la institución.
- La planificación estratégica de la comunicación: objetivos, estrategias y tácticas.

En segundo lugar, es el propio proceso de comunicación y sus herramientas, así como los efectos esperados, es decir, la intencionalidad del emisor, lo que complementa el estudio:

- a. quién gestiona la comunicación corporativa y las relaciones públicas
- b. cómo se gestiona (modelo)
- c. con qué efectos

## Objetivos y preguntas de investigación

La gestión de la comunicación es la variable dependiente que se investiga, concretamente la planificación estratégica en los departamentos de comunicación de los museos, en el sentido de que conlleva una serie de decisiones tomadas de

antemano, con cierto nivel de incertidumbre, para conseguir unos resultados de la forma más satisfactoria, a través de la utilización de unos medios (Matilla, 2007, p.18).

Como anteriormente ya se ha planteado, por el término “gestión de comunicación” entendemos el uso de los recursos disponibles y su administración para creación, difusión y control de todos los mensajes emitidos por la organización, para el establecimiento de relaciones entre ésta y sus públicos.

### Preguntas de investigación

#### *General*

¿Los museos gestionan su comunicación siguiendo el modelo de relaciones públicas de “información pública”, cuyo objetivo es la difusión de la información -no necesariamente con una intención persuasiva-, el flujo de la comunicación es unidireccional -sin feedback-, y la naturaleza de la investigación aplicada es escasa o nula? (Grunig, J., Hunt, T., 1984, pp. 73-81).

#### *Secundarias*

- 1) ¿Los museos con mayor autogestión e independencia destinan más recursos humanos y económicos a la gestión de la comunicación, siendo proporcional la autogestión a las responsabilidades directivas del departamento y su director?

---

<sup>2</sup> Ver apartado 5. Muestreo

- 2) ¿El personal de comunicación que trabaja en los museos (y Administraciones titulares) no tiene formación académica específica en comunicación?<sup>3</sup>
- 3) ¿En la planificación estratégica de la comunicación, los museos no realizan investigación formativa sistemática previa a la determinación de sus objetivos y estrategias, por lo que su conocimiento de la situación es más limitada?
- 4) ¿Los museos fijan objetivos específicos en cuanto a su imagen<sup>4</sup> o tienen conocimiento de la misma entre el público, ya que no se realiza investigación sobre esta variable?

Es conveniente determinar las dimensiones de las variables independientes de las anteriores preguntas de investigación sobre las que versa la investigación. Por autogestión se entiende la gestión independiente de la organización, sin depender de otras superiores para la toma de decisiones y la asignación de recursos. En el caso de los museos es muy relevante, pues la mayoría son de titularidad pública (Ministerio de Cultura, Comunidad Autónoma, Ayuntamientos, Diputaciones provinciales, etc.), es decir, es la Administración correspondiente quien toma las decisiones estratégicas y en muchos museos, no existe una persona en las propias instalaciones en el museo que asuma decisiones tácticas. Consideramos que esta dependencia de otras instituciones condiciona la comunicación y los mensajes y su difusión.

---

<sup>3</sup> Nos referimos a estudios superiores, ya sean de grado o postgrado, en cualquiera de las especialidades dentro de Ciencias de la Comunicación ó Información: Publicidad, Relaciones Públicas, Periodismo, Comunicación Audiovisual, o cualquiera otra denominación que haga referencia al proceso comunicativo y su aplicación.

<sup>4</sup> “En función de este enfoque de recepción, la imagen corporativa sería definida como una percepción de los públicos de la organización” (Capriotti, 2004:60)

Se parte de la premisa que la comunicación persuasiva<sup>5</sup>, tiene como objetivos influir en el público en cuanto a:

- Notoriedad ó conocimiento: crear o aumentar la notoriedad el museo o alguna de sus actividades o aspectos concretos (exposiciones, talleres, ampliaciones, convenios, etc.)
- Imagen: crear ó modificar la imagen del museo a través de nuevos atributos acorde con la identidad corporativa del mismo: modernidad, tamaño, estilo, etc. Posicionar el museo en la mente del público a través de unos atributos en comparación con otros museos.
- Actitud: conseguir o influir en una actitud positiva hacia la institución.
- Intención ó predisposición: crear o aumentar la predisposición a la visita, ya sea a la exposición permanente, temporal o alguna otra actividad (talleres, conciertos, etc.).
- Conducta ó comportamiento: aumentar ó modificar la forma y frecuencia de las visitas, ya sea a la exposición permanente, temporal o alguna otra actividad (talleres, conciertos, etc.), visitar la web, etc.
- Hábito: crear, modificar ó aumentar el hábito, ya sea de acudir al museo, visitar la web, etc.

Por lo tanto, a la hora de diseñar y planificar la comunicación, los objetivos de ésta se deberán referir a los anteriormente citados, es decir, la opinión y conducta del público respecto del museo.

## Método

---

<sup>5</sup> “El carácter persuasivo de ésta viene dado por la intención de la fuente de influir en la conducta – explícita o implícita- de la audiencia receptora del mensaje, en los aspectos cognitivos, afectivos, verbales y/o motores de dicha conducta, y no por los efectos en tal sentido que pudiera tener la comunicación. Lo cual no quiere decir –ésa es otra cuestión- que sea siempre posible saber con certeza si existe o no intención de persuadir por parte del emisor” Arceo, J.L. (1988:17)

En España existen más de 1500 museos y colección de arte, un número similar al de otros países. La capital del Estado, es siempre la ciudad que mayor número de estas instituciones cuenta. En España, la Comunidad de Madrid (uniprovincial) tiene la peculiaridad de tener dentro de su ámbito geográfico museos y colecciones de toda tipología y titularidad, contando además – posiblemente por tratarse de la capital del Estado español- con algunos de los mejores museos de ámbito mundial: Museo del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza, etc. Sin embargo, no son los grandes museos el objeto de estudio, sino todos los museos, atendiendo a sus distintas características. Por ello, se aplicaron unos criterios para determinar el universo y la muestra, la titularidad: públicos (Administraciones) y privados (directos o a través de Fundaciones), el tamaño o la tipología: arte, ciencia, arqueología, etc. Se consideró poco adecuado que la muestra fuera totalmente aleatoria, pudiéndose quedar fuera del estudio los museos antes mencionados.

### **Muestra**

La propia Administración reconoce la dificultad de dar un número exacto de estas instituciones, como consecuencia de la ambigüedad que en algunos casos presentan algunas de ellas, situándose entre museo, colección o salas de exposiciones. Utilizaremos la palabra museo para referirnos a todas ellas. La fuente documental más adecuada para definir el universo, se consideró la que proporciona la propia Comunidad de Madrid, el Directorio De Museos y Colecciones Anual, y que se ajustan a las definiciones de museo proporcionadas por los organismos competentes<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> "Son Museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o

Distintas razones justifican la realización de una muestra a conveniencia. Los museos seleccionados tenían que incluir las siguientes características.

- a. Todas la titularidades: públicos, privados (estatales, autonómicos, municipales, etc.).
- b. Tipología: bellas artes, ciencia, arte contemporáneo, casa-museo, etc.
- c. Museos únicos y representativos: Prado, Thyssen, Reina Sofía, Arqueológico, etc.
- d. Tamaño: desde las grandes pinacotecas hasta las particulares casas-museo.

Por otra parte, el número de visitantes también era una de las variables que determinaban la formulación de alguna de las preguntas de la investigación, por lo que los datos proporcionados por Estadística de la Comunidad de Madrid, concretamente en el Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid (s/f), donde se recoge el número de visitantes a museos, fueron determinantes para la investigación.

Finalmente, la muestra constituyó la mitad del universo, siendo representativa del mismo, es decir, treinta y seis instituciones: museos estatales, autonómicos (regionales), municipales, dependientes de ministerios y universidades y privados.

Esta investigación se concluyó en el año 2006, tras dos años y medio de estudio. La investigación de campo se realizó durante el año 2005, visitando y recogiendo los datos en todos los museos de la muestra personalmente.

### **Técnicas de investigación**

En la fase inicial de la investigación se utilizaron como técnicas el estudio y análisis de fuentes secundarias y la observación directa no participante. Ambas son técnicas descriptivas que delimitaron el objeto de estudio y permitieron un mejor diseño de la segunda fase de la investigación, la fase conclusiva. En esta

---

de cualquier otra naturaleza cultural" (Art. 59.3, Ley 16/1985).

fase se aplicó el análisis de contenido y la entrevista en profundidad como técnicas cuantitativas.

Es importante aclarar que la entrevista en profundidad es una técnica cualitativa en su planteamiento y naturaleza, pues por su diseño –preguntas abiertas-, pero la justificación reside en que no se aplica a una muestra representativa. En este caso de estudio, sí se aplicó a una muestra que puede considerarse representativa, más de la mitad del universo de estudio, por lo que sí se cumpliría este criterio para poder considerarla en este caso como una técnica cuantitativa, aunque en su origen y diseño, no lo sea. A continuación se argumenta y explica el uso y desarrollo de cada una de las técnicas, especialmente se se justifica por qué era necesaria una entrevista en profundidad y no la aplicación de una encuesta para obtener la información pertinente para el estudio.

#### *Estudio y análisis de fuentes secundarias*

Es muy poco lo que se ha escrito sobre comunicación en museos, en idioma español. Se han encontrado gran cantidad de referencias sobre museología, pero casi todas ellas al hablar de “comunicación” se refieren a la tarea pedagógica y educativa del museo, y no a la elaboración de mensajes para ser difundidos con objetivos de notoriedad ó imagen. Lo más próximo al estudio, han sido algunos manuales sobre marketing en museos, en los que en algunos capítulos se encontraban breves referencias a esta función. Son las publicaciones periódicas y las revistas electrónicas y portales de Internet, donde se encuentran informaciones más específicas sobre el objeto de estudio, siguiendo al profesor Sierra Bravo (1991, p.27).

#### *Observación directa no participante*

Ruiz Olabuénaga e Ispizua (1998, pp.79-80) recogen los requisitos de esta técnica: “La observación es una de las actividades comunes de la vida diaria...

Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y en técnica científica de recogida de información si se efectúa”.

Esta técnica se aplicó en la entrada principal de cada museo, observando estos aspectos:

- (1) Cómo el visitante busca información sobre el museo que está a punto de visitar
- (2) Si acude al mostrador de información a preguntar o recoger folletos
- (3) Observación y lectura de los carteles expuestos
- (4) Si hojea los folletos antes de iniciar la visita
- (5) El tiempo dedicado a estas tareas antes de iniciar la visita

Esta información, como técnica cualitativa, permitía obtener datos descriptivos para el posterior diseño de la entrevista.

#### *Análisis de contenido*

El objeto del análisis de contenido para la investigación se redujeron a dos soportes comunicativos: la página web y las publicaciones encontradas en los propios museos, folletos, cartelera, entrada, etc. Así mismo, en aquellos casos donde fue posible, se accedió a la publicidad en periódicos y revistas emitida por el museo, pero estos casos fueron tan escasos que se pueden considerar anecdóticos, debido a los pocos elementos publicitarios que generan los museos.

- (1) Contenido de las páginas web: contacto, visitas virtuales, sala de prensa, buscador, blogs/conversaciones (chatas)/foros, posición en los buscadores, RSS, etc.<sup>7</sup>
- (2) Material impreso (folletos, cartelera, ticket): logotipos,

---

<sup>7</sup> Celaya, J. y Viñarás, M. “Estudio de las tecnologías 2.0 en museos y colecciones de arte”, www.dosdoce.com, 2006.

identidad corporativa, slogan/claim e imágenes.

- (3) Publicidad: logotipos, identidad corporativa, slogan/claim, imágenes, soportes y medios utilizados<sup>8</sup>.

### *Entrevista en profundidad*

Junto al cuestionario constituye un elemento destacado y poderoso en la moderna investigación social, y su empleo se generaliza constantemente y desempeña una importante función en la elaboración de la sociología científica (Balcells i Junyente, 1994, p. 219).

Si bien el cuestionario permitía acceder a la totalidad de la población, por su reducido número, existían razones que justificaban el uso de esta técnica:

- (1) la disparidad entre los profesionales de los museos sobre su concepto de comunicación y relaciones públicas, ya que su formación académica en general, ni la profesional, casi en su mayoría, proviene de este sector. Hecho éste que también podía poner a la defensiva al entrevistado, influyendo en sus respuestas.
- (2) la confusión encontrada en el personal del museo, entre comunicación como difusión de mensajes, y comunicación como función pedagógica y educativa, inherente a la institución museística.

Queda demostrado pues, que aún tratándose de una técnica de las denominadas cualitativas, y de naturaleza explorativa habitualmente, en este caso sí es “capaz de reproducir a un tamaño más reducido las características de la población” (Corbetta, 2003, p. 372).

Todas estas razones justificaban el uso de una entrevista de respuestas abierta, no estructurada, guiada por el entrevistador siguiendo un guión que recogiera el objeto de la investigación:

---

<sup>8</sup> No todos los museos realizaron alguna acción publicitaria durante el tiempo que duró la investigación, pero la ausencia de ésta también era entendido como un input más de información.

1. Cómo se estructura el departamento y si está dividido en secciones (patrocinio, prensa, publicidad, etc.)
2. Qué formación tiene el personal y el propio director del departamento
3. Desde cuándo existe como tal el departamento, su cronología
4. De quién depende este departamento, a quién reporta su director
5. Realiza funciones directivas, que incluyen la toma de decisiones y asignación de recursos o son funciones técnicas, como la redacción o el diseño
6. Se realizan contrataciones externas de forma periódica o puntual
7. Realizan algún tipo de investigación sobre el conocimiento y la imagen que tiene el público del museo
8. Antes de realizar una campaña, hacen algún tipo de pretest
9. Hacen encuestas sobre el grado de satisfacción de la visita, cómo han conocido el museo, qué opinión tienen del museo, qué les ha motivado a visitar el museo, qué predisposición tienen hacia el museo
10. Es una investigación sistemática o puntual
11. Qué persiguen con sus acciones comunicativas, aumentar la notoriedad del museo, crear o mejorar su imagen, generar una actitud positiva hacia la institución, promover la visita

### **Procedimiento**

Esta investigación abarcó más de dos años de estudio. El primero de ellos, para desarrollar todo el marco teórico y realizar el diseño de la investigación y elección de las técnicas. Durante el segundo año, se realizó el trabajo de campo, la visita a los museos, recogida del material y la realización de las entrevistas en profundidad.

Las entrevistas se realizaron todas en las propias instalaciones del museo, por lo era ese mismo día (siempre día laborable y en horario de mañana) cuando se realizaba la observación directa. Era en esa visita cuando se recogía el material para el posterior análisis de contenido. En un primer momento se realizaba el análisis de cada museo de forma independiente, aplicando todas las técnicas sobre cada

elemento de la muestra. En una segunda fase, se realizaba una comparativa en función de la información abajo referida en las tablas, y que permitía la comprobación de las preguntas de la investigación.

<b>TÉCNICAS EMPLEADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ FUENTES SECUNDARIAS</li> <li>○ OBSERVACIÓN DIRECTA NO PARTICIPANTE</li> <li>○ ANÁLISIS DE CONTENIDO</li> </ul>	<b>ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD</b>
<b>INFORMACIÓN OBTENIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Titularidad y Gestión</li> <li>○ Edificios y Ubicación</li> <li>○ Tipología y Colección</li> <li>○ Historia</li> <li>○ Servicios y Actividades</li> <li>○ Horarios y Precios</li> <li>○ Asociación Amigos Museo</li> <li>○ Web</li> <li>○ Identidad visual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsable/s de la Comunicación y Relaciones Públicas</li> <li>○ Estructura del Departamento</li> <li>○ Personal en el Departamento</li> <li>○ Formación</li> <li>○ Cronología</li> <li>○ Funciones que se Desarrollan en el Departamento</li> <li>○ Contrataciones Externas</li> <li>○ Investigación. Tipos</li> <li>○ Criterios de la Investigación</li> <li>○ Objetivos de Comunicación.</li> <li>○ Otros.</li> </ul>

Tabla 1. Estructura de los resultados según las técnicas de investigación. Elaboración propia.

## Resultados

### Los profesionales de la comunicación en los museos: técnicos y directores

El cargo que ostenta el profesional de comunicación en un museo refleja, en cierta medida, el papel que otorga esta institución a esta labor. Sin embargo, la limitación de recursos económicos es también en ocasiones una causa de la falta de cargos directivos en el campo de la comunicación, y por lo tanto, la falta de objetivos específicos de notoriedad o imagen.

En cualquier caso, la experiencia demuestra que los trabajos de comunicación quedan relegados la mayoría de las veces a un trabajo técnico, de apoyo a la labor didáctica y divulgativa propia del museo. Muchas veces, por una falta de conciencia en la dirección de la

importancia de la función de comunicación y relaciones públicas en estas instituciones, como en otras de otra tipología.

Es importante conocer que los museos, como otras instituciones culturales, son de distintas titularidades. La gestión de una institución es muy diferente cuando el museo depende de una Administración Pública, es un museo público, a cuando se trata de una institución privada. En estos casos suele tratarse de una fundación la organización que crea y apoya el museo. En cuanto al objeto de este estudio, sin duda es ésta una de las causas más influyentes en la gestión de la comunicación del museo.

Hay que hacer una puntualización, y es que los que se pueden denominar los grandes museos: Museo del Prado, Museo Thyssen-Bornemisza, en España, o Museo Nacional Arqueología Antropología e



Historia del Perú, el Museo Nacional de Bellas Artes en Argentina, el Museo Nacional de Historia en México. Estos museos, por su tamaño, su colección, y por lo que representan para la historia y el arte internacional, y por ser un icono en sus respectivos países, tienen importantes diferencias en su gestión.

Es la autonomía en la gestión la que le permite al museo ser más dinámico, pero también el respaldo público le aporta una garantía de calidad y recursos. En cuanto a la comunicación, la mayoría de los museos públicos depende de su respectiva administración, que en suela gestionar los museos como un conjunto, perdiendo en el camino cierta personalidad.

El caso de los museos públicos, pertenecientes a las Administraciones Públicas, estatales, autonómicas o municipales, es algo distinto a los museos privados. En el caso de los primeros, sus trabajadores son funcionarios que acceden a este puesto a través de una oposición, donde se exigen conocimientos sobre museos y su entorno. Son estos profesionales los que muchas veces se encargan de trabajos técnicos relacionados con la comunicación o la publicidad del museo. Su formación académica también suele haber sido en este sentido, por lo que son pocos los periodistas, publicitarios o relaciones públicas que ocupan estos puestos.

Estos profesionales desarrollan tareas propias de un departamento de comunicación o prensa, o de relaciones públicas, como es la redacción de notas de prensa, composición de folletos, cartelería, etc. Nadie más que ellos puede conocer el contenido de aquello que quieren transmitir, sin embargo no han sido formados para darle la forma más adecuada.

Por otra parte, este trabajo técnico, básico, fundamental, y en cualquier caso indispensable para por lo menos cubrir un mínimo de comunicación con el público, podemos encontrarlo en casi la totalidad de los museos, ya que estos conservadores,

además de otras funciones dentro de la institución desarrollan estas tareas.

En el caso de los museos privados, muchos de ellos pertenecientes a fundaciones, la situación varía un poco. Aquí sí que encontramos un perfil más próximo a la comunicación, sobre todo periodístico. Los museos privados sí están más preocupados en contar con profesionales especializados en comunicación por objetivos, acostumbrados a relacionarse con los medios, a organizar eventos, o preparar una rueda de prensa. Es decir, no sólo son conocedores y expertos en su museo y colección, sino que además se estima necesario un conocimiento extra en la forma en que se comunica y cómo se gestiona la comunicación.

Como suele acompañar a los trabajos y tareas más técnicas, éste suele ser un trabajo que no requiere de planificación y que responde a iniciativas o hechos que se producen en el museo en su gestión. La actividad de este técnico es secundar informando de las actividades en el museo: inauguraciones, conciertos, talleres infantiles, celebraciones, etc. realizando su correspondiente nota de prensa, folleto o cartel.

Gracias a esta labor, los museos pueden informar y hacer llegar a su público estas actividades y aquellos acontecimientos de interés. Hay que tener en cuenta que los museos no suelen tener un presupuesto específico para publicidad, pues tratándose de instituciones públicas, cuyo fin es conservar el patrimonio, no está justificado el gasto, o inversión, en publicidad. Tampoco lo está en el caso de los privados, pues su dependencia de una fundación, conlleva las mismas consecuencias. Por lo tanto, sin apenas dinero para publicidad convencional, que se suele reducir a mobiliario urbano, y alguna inserción en prensa, el único canal de comunicación que queda es la

publicity<sup>9</sup>. El envío de notas de prensa a los medios, informando de algún acontecimiento susceptible de ser noticia, es el ejercicio más habitual en los museos. Al tratarse de un método no controlado, y ante el aumento de la oferta cultural y de ocio, las posibilidades de ser noticia quedan muy reducidas.

Como conclusión, el personal del museo que se ocupa del trabajo técnico de comunicación y relaciones públicas cumple una función indispensable, para que el mensaje llegue al público, cada vez expuesto a más oferta y más mensajes. Su trabajo se adapta a la vida del museo, difundiendo la información sobre su institución, pero sin una formación específica en comunicación, en la mayoría de los casos.

### **Directores de comunicación**

Si subimos en el organigrama, buscando una función directiva que supervise y sobre todo, fije objetivos medibles y cuantificables a este trabajo técnico tan esencial, el panorama es muy variado. Aquí sí que encontramos notables diferencias entre los museos públicos y los privados.

La denominación de este cargo, que unificamos en directores de comunicación adquiere distintas denominaciones, desde la tarea tan concreta del jefe de prensa, hasta el más abstracto de relaciones externas. En cualquier caso, es la persona encargada de gestionar la comunicación con los públicos del museo. En esta diversidad de denominaciones y funciones, nos preguntamos si se generaliza la idea acerca de ¿Cuáles son las funciones de un Director de Comunicación, ó qué es un Director de Comunicación?

“El Director de Comunicación, conocido como DirCom, es aquel profesional de la comunicación que, teniendo en cuenta los objetivos finales de

una organización, define su política comunicativa, establece un plan o estrategia de comunicación para lograr esos objetivos (crea, coordina, analiza, difunde y controla la emisión de mensajes internos y externos) y asume la responsabilidad de la imagen corporativa. Todo ello dirigido a los públicos internos y externos de la organización” (DirCom, 2008).

Al frente de los museos públicos sólo encontramos personalizada y en el organigrama la función directiva en lo que podemos llamar los “grandes museos”, en el caso de España, el Museo del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza o el Museo Reina Sofía. El resto de los museos públicos no cuentan con un director de comunicación en su organigrama, y esta tarea es asumida por el director del área didáctica o divulgativa.

### **Objetivos y estrategias de comunicación en los museos**

El objeto de este estudio es la comunicación con fines estratégicos de relaciones públicas. Hablamos de objetivos de comunicación, en un entorno de relaciones públicas, es decir, desde obtener notoriedad, como un primer objetivo, hasta la consecución de ciertos hábitos entre el público. Siguiendo al profesor Xifrá (2005), que continúa con la línea de otros autores como Wilcox (1999), encontramos distintos tipos de objetivos, los cognitivos, que nos llevan a pensar, también llamados informativos, se conocen como notoriedad e imagen. En segundo lugar, están los afectivos, los que generan actitud y opinión. En último lugar los objetivos conativos, como la conducta y los hábitos.

Como se puede observar, estos objetivos no sólo buscan establecer una comunicación, que un emisor reciba y comprenda un mensaje, sino que actúe, por lo que son objetivos comunicativos, pero también relacionales.

En resumen, los objetivos de un departamento de comunicación se fijan en términos de: Notoriedad, Imagen, Actitud, Intención, Conducta y Hábitos. En este

---

<sup>9</sup> “Publicity es la información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo”. Cutlip y Center (2001, 42).

orden, pues no se puede tener una imagen<sup>10</sup> de algo que no se conoce, o una conducta cuando antes no hay una intención manifiesta.

Por otra parte, siguiendo a los profesores J. Gruning y T. Hunt (1984), considerados los padres de las relaciones públicas modernas, identifican cuatro modelos de relaciones públicas, es decir, cuatro formas de practicar las relaciones públicas, y por lo tanto cuatro formas de fijar objetivos de comunicación.

- Agente de prensa: desinformar
- Información pública: difundir la información
- Asimétrico bidireccional: persuasión científica
- Simétrico bidireccional: entendimiento mutuo

Dozier y Grunig (1995) identificaron más adelante un quinto modelo, denominado simétrico bidireccional de motivación mixta, una mezcla del tercer y cuarto en función del entorno externo e interno de la organización.

Por qué son importantes estos modelos, porque más allá de analizar una campaña de publicidad o comunicación donde se pueden identificar objetivos de notoriedad o imagen como se ha dicho al principio, estos modelos permiten observar la comunicación de una organización de forma diacrónica, a lo largo del tiempo y como eje de las relaciones con los públicos.

Esta investigación, a través de distintas técnicas de investigación, permite conocer el proceso de la comunicación desde su origen: quién decide el objetivo y la estrategia de comunicación, y lo que es más importante, por qué. Además, el análisis del material perteneciente a

distintas campañas de comunicación de los museos de la muestra, permite comprobar cómo se han resuelto los objetivos fijados. Tras un estudio en museos de distinta tipología, tamaño y titularidad, se pueden emitir algunas conclusiones respecto a los objetivos de comunicación que se fija la institución:

- El principal objetivo de comunicación es la notoriedad, aumentar la notoriedad o crear notoriedad en el caso de los museos de nueva creación. A excepción de los grandes museos de cualquier ciudad, y que son el icono de la misma, el resto de los museos son grandes desconocidos, que pasan desapercibidos entre la oferta cultural y de ocio de las ciudades.
- Hay muy pocos casos donde el museo se fije objetivos de imagen, recurriendo a adjetivos o atributos que le diferencien del resto de museos. La diferencia la marca la colección permanente, el “producto” en sí mismo, pero no la codificación del mensaje.
- Respecto al resto de objetivos de comunicación, es muy difícil encontrar ejemplos.
- Son las exposiciones temporales el objeto de la publicidad que generan los museos. Le sigue la inauguración o apertura de nuevas salas, a mucha distancia. El mensaje es el mismo en casi todos los casos, y se encuentran los mismos elementos en todo el material de estudio: nombre del museo, nombre de la colección temporal, datos técnicos, acompañado de una imagen de alguna de las obras expuestas. Sin embargo hay que destacar que en los últimos años se puede observar una nueva tendencia: titular la exposición permanente, es decir, darle un título original relacionado con la exposición, en vez de reducirlo al nombre del artista o el periodo, buscando la diferenciación y originalidad, para llamar la atención del público.
- Sí hay que destacar el cambio que se ha observado en la identidad visual de

---

<sup>10</sup> La Imagen Corporativa representa un esquema de percepciones y creencias sobre la organización, a partir de la cual las personas decidirán una conducta en función de su percepción de la realidad. Capriotti (1999).

muchos museos, y que responde a la sensibilidad de sus gestores por modernizar el logotipo del museo. Este cambio se observa tanto en los museos privados, como en los públicos, iniciativa de la Administración.

- Como se ha manifestado anteriormente, la *publicity* es una técnica de relaciones públicas que se convierte casi en estrategia, en algunos museos. La emisión de notas de prensa con motivo de exposiciones, talleres, o cualquier tipo de actividad en el museo, supone el eje de la comunicación del museo. por ello, las relaciones con los medios es uno de los ámbitos de las relaciones públicas a los que se dedica más recursos.

Se puede concluir que los museos buscan aumentar su notoriedad a través de la *publicity* que se genera a través de las actividades propias de la institución, sin fijarse ni conseguir un posicionamiento, una imagen que les diferencia más allá de la propia colección.

Siguiendo con el planteamiento teórico visto antes de Grunig y Hunt, relativo a la gestión de la comunicación como parte de las relaciones públicas de una organización, se puede concluir sobre el modelo de relaciones públicas que aplica cada museo, en función del objetivo que persiguen con su comunicación.

### **¿Es una comunicación estratégica?**

Tras observar los objetivos vistos hasta ahora, se puede concluir que los museos aplican el segundo modelo de relaciones públicas, el denominado Información Pública, cuyo objetivo es difundir la información. Realmente la diferencia con el tercer y cuarto modelo viene marcada por el uso de la investigación para conseguir los fines de comunicación, por lo que es necesario conocer si se hace investigación para planificar la comunicación y con qué objetivos, si formativos o evaluativos.

Para solucionar esta cuestión, la entrevista en profundidad con los máximos

responsables de la comunicación de los museos permitió conocer esta cuestión y poder dar una respuesta. No era muy sorprendente esperar un escaso esfuerzo investigador con fines de comunicación. Si, en general, es una práctica poco habitual en empresas e instituciones privadas, era de esperar que también lo fuera en instituciones con escasos recursos económicos y donde además, la comunicación no ocupa un lugar estratégico. Sólo el Museo del Prado realiza investigación previa para el establecimiento de objetivos de comunicación.

El concepto de estrategia se aplica a todos los ámbitos de la gestión de las empresas e instituciones, incluida la comunicación, aunque no siempre toda comunicación es estratégica, y son muchas y distintas las estrategias de comunicación que se aplican. El profesor Rafael Alberto Pérez ha sido uno de los autores que con más detalle ha investigado sobre el concepto estrategia y además, estrategia y comunicación (Pérez, 1989, p. 201). Siguiendo a este autor, "Una estrategia es un conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o de la naturaleza". Lo caracteriza a la estrategia es la anticipación, tomar decisiones hoy respecto al mañana, para que nos coloquen en la posición deseada, es decir, la visita al museo.

El pensamiento estratégico es una característica de la función directiva, frente al trabajo técnico, más necesario en la aplicación de las tácticas. Siguiendo con el mismo autor, la táctica es una acción en un periodo de tiempo más limitado y corto, y donde la responsabilidad es más limitada. Según lo cual, la estrategia es el conjunto de tácticas (Pérez, 1989, pp. 29-31).

El profesor Xifrá (2005) nos recuerda que «técnica» y «táctica» son conceptos diferentes. Las técnicas identifican más pormenorizadamente cómo el profesional de las relaciones públicas

debe difundir el mensaje en el marco de la estrategia. Xifrá pone como ejemplo, la creación de una revista interna, la convocatoria de una rueda de prensa, la organización de una fiesta aniversario, la creación de un Chat. Las técnicas son específicas de cada estrategia (Xifrá, 2005, p. 200).

Tras esta reflexión teórica, se puede comprobar, que la estrategia de comunicación en los museos, y en base a los objetivos vistos anteriormente, es más bien la aplicación de un conjunto de técnicas, a una sucesión de tácticas aplicadas puntualmente en función de las actividades del museo y su transcurrir en la gestión diaria. Queda lejos una estrategia con perspectiva de futuro, que se adelante a los acontecimientos.

Hay que volver a diferenciar los grandes museos del resto, sin olvidar que los primeros no son más que un pequeñísimo porcentaje en el número de instituciones museísticas, si bien son los más importantes por el número de visitantes, la colección y lo que representan. Sólo estas instituciones, que gozan de cierta independencia en su gestión, se plantean a medio y largo plazo la gestión de la comunicación. Sin embargo, ésta siempre va acompañando a las actividades del museo, es decir, sin inauguración o exposición, no hay por qué comunicar.

En los museos, la aplicación de las tácticas en un espacio más limitado de tiempo, se convierte en la estrategia de una forma casi inconsciente. No es que la estrategia sea la suma de las tácticas, sino que las tácticas aplicadas de forma consecutiva en el tiempo, son la única estrategia.

Merece la pena detenerse a observar el trabajo de los grandes museos, que cuentan con más recursos y sí son capaces de establecer una estrategia de comunicación a medio y largo plazo. En estos museos encontramos departamentos bien estructurados, con personas dedicadas a funciones muy concretas: prensa, patrocinio, atención al visitante,

publicidad, etc. Al frente, directores que por su experiencia profesional en el museo son conocedores de la institución al máximo, la formación o experiencia en comunicación es un segundo valor a tener en cuenta.

¿Existe un plan de comunicación en los museos? Estos museos no necesitan notoriedad, ya son de sobre conocidos, el siguiente escalón es la imagen y la actitud. Encontramos la misma estrategia/táctica que en los museos más pequeños, solo que con más recursos, por lo que los resultados son más notorios y perceptibles. Los grandes museos siguen utilizando sus exposiciones temporales y algunos acontecimientos como el Día Internacional de los Museos, para generar publicidad.

Encontramos muy pocos ejemplos de comunicación donde el museo tenga un objetivo distinto a informar. Por ejemplo, el museo Cosmocaixa sí busca diferenciarse a través de la participación de sus visitantes, por lo tanto se apropia del atributo participación. El museo Thyssen se atrevió a decir en una publicidad “Ven y amplía la capacidad de sorprenderte”, es un objetivo de intención y conducta. Estos ejemplos son tan escasos, que sorprenden.

### **Internet**

No podemos dejar de hablar de la repercusión que ha tenido Internet en la gestión de la comunicación para estas instituciones, limitadas hasta el exceso en el control de los mensajes emitidos al no disponer de recursos para la comunicación persuasiva convencional, la publicidad. Al estar sometidos a la decisión periodística sobre la publicación de una nota de prensa emitida por el museo, se escapa por completo el control sobre el mensaje, no tanto en contenido como en tiempo. Internet viene a solucionar en parte este problema, limitados todavía al número de internautas, que va en aumento.

Este nuevo canal permite a los museos, como principal aportación frente a la publicidad, controlar el mensaje que emiten, en fondo y forma. La mayoría de

las páginas Web de los museos son folletos virtuales, información sobre horarios, tarifas y fechas en la pantalla. Queda mucho por hacer en el desarrollo de las Webs de los museos, alejados de todas las posibilidades de la Web 2.0 y su interactividad.

En este panorama general, hay que destacar instituciones que apuestan por este canal como una herramienta esencial de la comunicación, incorporando a sus Webs aquellas posibilidades impensables en los medios tradicionales: salas de prensa virtuales, newsletter, visitas virtuales, blogs y chats, o archivos sonoros. Incluso otros no exclusivos de la tecnología: manuales de identidad visual, reservas para actividades, alquiler de espacios para eventos o estrategias de patrocinio y mecenazgo

En principio se podría pensar que son los grandes museos los que más y mejor gestionan su Web, como el Museo Thyssen-Bornemisza, pero no se cumple en todos los casos. Algunos de los museos más importantes internacionales, apuestan por una Web informativa, que cumpla con la exigencia de la presencia en la red. Es una postura más conservadora. Otros museos, mucho más pequeños y con menos recursos, han visto en Internet una oportunidad. Tal vez por sus limitaciones han aprovechado todas las posibilidades de la Web 2.0, y encontramos algunos casos muy significativos.

### **Patrocinio y mecenazgo**

Una breve, pero imprescindible, mención a esta práctica de las relaciones públicas, que como creadora y generadora de imagen, forma parte de la comunicación de las instituciones. Sin entrar a cuestionar el patrocinio como una actividad de marketing, o de relaciones públicas, no cabe duda de que el intercambio de dinero o especies por la difusión de un logotipo (simplificando hasta el límite el concepto de patrocinio, mucho más complejo), afecta a la imagen, actitud o intención del público, tanto del patrocinador como del

patrocinado. En el caso de los museos, no hay casos donde el patrocinador tenga una relación directa con el “producto” del patrocinado, por lo que no cabe hablar de marketing.

El mecenazgo, más vinculado a lo cultural, científico o humanitario, pero no exclusivo, es otra práctica que entra en la gestión de los museos en los últimos años con más fuerza. En el caso de los museos, por la finalidad que tienen, un fin social de investigar, cuidar y difundir su colección, es decir, un fin social, el patrocinio y el mecenazgo adquieren un tinte especial. Se alejan del concepto más publicitario de esta técnica, dependiente del marketing, donde lo que se busca es un fin muy mercantilista.

Capriotti (1999) diferencia dos aplicaciones del patrocinio muy diferentes, la más habitual, que como antes se mencionaba, tiene un carácter más comercial, ligando una marca a un producto. La otra perspectiva está más ligada a la responsabilidad social que tienen las empresas con la sociedad y el interés general. Junto a la cultura, el medio ambiente, la inmigración, los discapacitados, son algunos de los sectores donde la denominada RSC (Responsabilidad Social Corporativa) se manifiesta con mayor asiduidad.

En este momento, los museos son los receptores de esa RSC, es decir, el patrocinado o el receptor del mecenazgo. Exposiciones temporales, publicaciones, talleres, conciertos, restauraciones, son el objeto de importantes proyectos de la supuesta filantropía de las empresas y organizaciones. Gracias a ellas, la oferta cultural es mayor y mejor. Los museos tienen en sus patrocinadores, una fuente de ingresos que les permite llevar a cabo proyectos inviables de otra manera, y por ello, se están creando programas de patrocinio y mecenazgo, donde se establecen distintas categorías de aportaciones según el tipo de colaborador, y sus correspondientes derechos en la institución museística: visitas guiadas, uso

de espacios, aparición del logotipo, hospitalities, etc.

En el reverso de esta iniciativa de compromiso social, encontramos el surgimiento de numerosas fundaciones que con importantes colecciones privadas, o bien con colecciones temporales, hacen la “competencia” a los museos tradicionales, en el sentido de que estas iniciativas pueden hacer disminuir el número de visitantes de los museos en momentos concretos, repercutiendo esto en posibles subvenciones y financiaciones futuras.

En conclusión, el patrocinio y el mecenazgo, se han convertido en una parte importante de la estrategia comunicacional en los museos, que han visto en los patrocinadores y mecenas una solución para poder ofrecer al público una mejor y mayor calidad en sus exposiciones y actividades. Por ello, algunos museos cuentan ya en su plantilla con personal dedicado exclusivamente a esta función, y en sus páginas Web se pueden encontrar las distintas categorías de benefactores, con sus correspondientes obligaciones y derechos.

### **Un cambio en la estrategia**

En esta situación, donde la comunicación estratégica de los museos parece desarrollarse en un nivel muy táctico, en los últimos años se han producido importantes cambios. Hay que tener en cuenta que los museos como institución, tienen más de veinte siglos de historia, son grandes instituciones que actúan despacio. Basta con ver cómo los museos de reciente creación, más pequeños y contemporáneos, son más ágiles a la hora de gestionar la comunicación, utilizando más recursos que les posicionan en un panorama con mucha competencia.

Se ha comprobado cómo algunos museos han creado una bicefalia en su dirección, diferenciando la parte de investigación y conservación, de la de gestión, quedando comunicación y relaciones públicas en esta segunda, y diferenciándose de didáctica. Es el primer

paso, entender que la función de la comunicación como eje de las relaciones públicas, es una difusión paralela a la didáctica del museo, pero con fines totalmente distintos. No se comunica para enseñar, sino para mejorar el conocimiento de la institución y motivar al público. Se destacada también el importante aumento del patrocinio y el mecenazgo, como una práctica de las relaciones públicas más actuales.

En cuanto a la identidad corporativa, cada vez son más los museos que se preocupan de su logotipo, y en los últimos meses hemos comprobado la actualización de algunos de ellos. Existe una falta de criterio en el uso de la identidad corporativa<sup>11</sup> es algo todavía habitual en muchos museos, que aún teniendo un logotipo, su representación varía notablemente en distintos soportes. La identidad visual es el primer elemento diferenciador que permite identificar a la empresa (Venturada, 2001, p. 179), pero los museos están lejos de esta idea de su identidad visual, de su marca. “La organización debe, para existir y desarrollarse, apoyar el conjunto de sus mensajes con la construcción de un verdadero territorio de identidad y personalidad” (2002, p. 90).

Joan Costa (Costa, 2004, p. 235) recoge cuatro fases en el paso de la identidad a la imagen: lo que la empresa es objetivamente, lo que la empresa hace, cómo lo hace y cómo comunica todo esto. Estamos asistiendo en los últimos años a la actualización de los logotipos de algunos museos, más acordes con el presente, con el propio museo y su público.

### **Discusión**

Como se ha explicado al inicio de este trabajo, aún habiéndose aplicado el método de investigación, se trata de un ensayo que

---

<sup>11</sup> “Signo verbal y signo visual son la materia sensible de la marca”, “El logo es el nombre diseñado” (Costa, 2004,19)

teoriza sobre estos departamentos y su gestión, por lo que el uso de cierta terminología científica no implica que éste se trate de un informe técnico de investigación como tal.

### Pregunta de investigación general

¿Los museos gestionan su comunicación siguiendo el modelo de relaciones públicas de “información pública”, cuyo objetivo es la difusión de la información -no necesariamente con una intención persuasiva-, el flujo de la comunicación es unidireccional -sin feedback-, y la naturaleza de la investigación aplicada es escasa o nula?

- El objetivo de los mensajes elaborados y difundidos por los museos (34/36) no realizan investigaciones (encuestas, focus group, etc.) entre el público. El flujo de la comunicación es unidireccional, no hay feedback.
- La naturaleza de la investigación aplicada es escasa o nula (34/36)
- Sólo el Museo del Prado está realizando investigación, de forma periódica y sistemática y como parte de su estrategia de comunicación y relaciones públicas. El museo Thyssen ha

realizado algún tipo de investigación, pero de manera puntual (ampliación y aniversario) y nunca sistemática. En este caso, ambos se sirven de las ciencias sociales con fines persuasivos, estableciéndose un flujo bidireccional con efectos asimétricos.

### Preguntas de investigación secundarias

- 1) ¿Los museos con mayor autogestión e independencia destinan más recursos humanos y económicos a la gestión de la comunicación, siendo proporcional la autogestión a las responsabilidades directivas del departamento y su director?

Los únicos cuatro museos de la muestra que cuentan con un director de comunicación y relaciones públicas en su organigrama son de titularidad privada o son autónomos. Es decir, la comunicación es una función directiva y se sitúa en los puestos más altos del organigrama, asesorando directamente a la dirección. Por lo tanto, donde hay una gestión privada, hay un director de comunicación (con independencia de la denominación que se le asigne).

**Tabla 2. Existencia y enumeración del cargo en función de sus responsables**

MUSEO O COLECCIÓN	EXISTENCIA Y DENOMINACIÓN DEL CARGO
PRADO	Jefa del Gabinete de Promoción y Relaciones Externas (Directora)
REINA SOFÍA	Directora de Comunicación
COSMOCAIXA	Jefe del Gabinete de Prensa
THYSSEN	Directora de Comunicación
MUSEO DE CERA	Jefe del Gabinete de Prensa y Director de Relaciones Públicas
MUSEO DE CIENCIAS NATURALES	No existe. Asumido por distintos departamentos y el Ministerio
ARQUEOLÓGICO	Gabinete de Prensa/Departamento de Difusión.
MUSEO DE LA CIUDAD	No existe. Depende del Ayuntamiento (Área de Gobierno de las Artes)
MUSEO DEL FERROCARRIL	Jefa de Acción Cultural, Comercial, Cultural y Difusión
CASA MUSEO CERVANTES	No existe. Depende de la Comunidad Autónoma (Consejería de Cultura)



MUSEO DE AMÉRICA	No existe. Área de Difusión Didáctica y Directora
SAN FERNANDO	Jefa de Prensa
CERRALBO	No existe
ANTROPOLOGÍA	No existe
CIENCIA Y TECNOLOGIA	No existe
MUSEO DEL TRAJE	No existe. Área de Difusión Didáctica
MARCH	Jefe de Prensa para toda la Fundación
CAJA MADRID	No existe. Personal de la Fundación
TELEFÓNICA	No existe. Personal de la Fundación
MUSEO SOROLLA	No existe
MUSEO COLECCIONES ICO	No existe

Fuente: Elaboración propia.

- 2) ¿El personal de comunicación que trabaja en los museos (y Administraciones titulares) tiene formación específica en comunicación y/o relaciones públicas?

Ninguno de los entrevistados, y por lo tanto, máximos responsables de la gestión de la comunicación y las relaciones públicas del museo, cuenta con este tipo de formación en comunicación persuasiva, en formación superior. Sí se encuentran periodistas desarrollando el área de relaciones con los medios.

Sin embargo, la investigación deja entrever que aquellos museos siempre que sus recursos se lo permiten contratan personal en comunicación aunque sea de forma temporal.

- 3) ¿En la planificación estratégica de la comunicación, los museos realizan investigación formativa sistemática previa a la determinación de sus objetivos y estrategias, por lo que su conocimiento de la situación es más limitada?

Sólo el Museo del Prado realiza de forma periódica investigaciones (encuestas) para conocer la opinión de sus visitantes con fines comunicativos. El resto de museos no realiza investigaciones sobre su imagen o la actitud del público (1/36).

- 4) ¿Los museos fijan objetivos específicos en cuanto a su imagen, o tienen conocimiento de la misma entre el público, debido a que realiza investigación sobre esta variable?

Ningún museo tiene ha realizado una investigación específica sobre el estudio de su imagen entre los públicos. Es decir, no saben los atributos y valores que el público asocia a su nombre, su logotipo y a la institución en general (0/36).

En resumen, parece que estemos en los primeros pasos de un camino que se empieza a recorrer por los museos más sensibles a las demandas sociales, que exigentes con la calidad de las colecciones, necesitan un interlocutor abierto, dialogante y con identidad. El museo debe erigirse como institución, sobre sus colecciones, hay una personalidad, unas instalaciones, una oferta, unas personas, un saber hacer, un sujeto que tiene un lugar en la sociedad, y que para ocupar su lugar, debe mirar más allá de sus salas, debe mirar hacia el público, a quién debe hacer llegar su colección, sus talleres, sus actividades, el receptor. El público quiere una experiencia museística, una suma de encuentros que hagan de su relación con el museo una experiencia única.

Se está recorriendo un camino, en el que la comunicación y las relaciones públicas forman parte de la propia organización, más allá de ser una herramienta más de la gestión, y aunque el proceso es lento, el tiempo demostrará la

fundamental aportación de las relaciones públicas en las instituciones museísticas, sobre todo cuando los efectos de éstas sean

más equilibrados entre la organización y los públicos.

## REFERENCIAS

- Anuario de la Comunicación 2006 (s.f.). Recuperado el 24 de julio de 2007 en <http://www.dircom.org/index.php?zona=publicaciones&seccion=5>
- Balcells i Junyent, J. (1994). *La investigación Social. Introducción a los Métodos y las Técnicas*. Barcelona. Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Capriotti, P. y Vv. Aa., Losada, J.C. coord. (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- Celaya, J. y Viñarás, M., (2006). *Estudio sobre las nuevas tecnologías 2.0 en los museos y colecciones de arte*. Madrid. [www.dosdoce.com](http://www.dosdoce.com)
- Comunidad de Madrid (2005). *Directorio de Museos y Colecciones. Madrid*. Servicio Publicaciones CAM.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid. McGraw-Hill.
- González, M. J. (1997). *Metodología de la Investigación Social: Técnicas de Recolección de Datos*. Alicante. Aguaclara.
- Guía de Museos y Colecciones (s.f.). Recuperado el 23 de abril de 2007 en <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=ContentDisposition&blobheadervalue1=filename%3DGu%C3%ADa+Museos.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1202794003096&ssbinary=true>
- Grunig, J. Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Madrid. Gestión 2000.
- Martín, S., (2003). *El Puzzle de la Identidad de Marca*. Madrid. Tesis Doctoral sin publicar Universidad Complutense de Madrid.
- Pavlik, J. V. (1999). *La investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona. Gestión 2000.
- Pérez, R. A. (1989). *Estrategia Publicitaria y de las Relaciones Públicas*. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
- Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español. Real Decreto 620/1987.
- Ruiz Olabuénaga, J. (1998). *Cómo Elaborar Un Proyecto De Investigación Social*. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Valles, M. (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Madrid. Síntesis Sociología.
- Sierra Bravo, R. (1991). *Técnicas de investigación social*. Madrid. Paraninfo.
- Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. Madrid. Addison Wesley.
- Xifrá, J., (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid. Mc Graw Hill.
- Venturada, J., (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Gestión 2000.

Mónica Viñarás Abad ([mvinaras@nebrija.es](mailto:mvinaras@nebrija.es)) es Profesora Adjunta en la Universidad Antonio de Nebrija en España.

Artículo recibido: 19 de febrero de 2008  
Dictaminado: 1 de mayo de 2009  
Segunda versión: 9 de mayo de 2009  
Aceptado: 15 de mayo de 2009  
Revisado gramaticalmente: 3 de junio de 2009