



VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

**LA COMUNICACION DEL IVAM:
PASADO, PRESENTE Y FUTURO EN LA
COMUNICACIÓN DEL INSTITUTO VALENCIANO
DE ARTE MODERNO**

TESIS DOCTORAL

Presentada por
Ana Portaceli Aparicio

Dirigida por
la Dra. Ester Alba Pagán y
el Dr. Kosme de Barañano Letamendía

Facultad de Geografía e Historia
**Programa de Doctorado en Patrimonio Cultural:
Identificación, Análisis y Gestión**

Valencia, 2017

Agradecimientos:

A mi madre, la mejor estrella que siempre me acompaña.

Por ella he llegado aquí hoy.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL	5
2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA TESIS DOCTORAL	13
3. METODOLOGÍA	16
3.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	
3.2. INSTRUMENTO DE TRABAJO: EL CUESTIONARIO	22
3.3 MUESTRA. IVAM.	38
4. MARCO TEÓRICO	52
4.1. LA GESTION MUSEÍSTICA	
1. CONCEPTO DE MUSEO: DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA TERMINOLOGÍA	
2. TIPOLOGÍA DE MUSEOS	56
2.1 MUSEOS Y PATRIMONIO	
2.2 LA EVOLUCIÓN DE LOS MUSEOS	
2.3 TIPOLOGÍA MUSEÍSTICA	
2.4 MUSEOS DE ARTE	
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MUSEOS ESPAÑOLES	69
3.1 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS MUSEOS ESPAÑOLES	
3.2 SISTEMA ESPAÑOL DE MUSEOS	
3.3 MUSEOS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA	
4. PLAN INTEGRAL DE MUSEOS ESTATALES DEL MINISTERIO DE CULTURA	82
5. RETOS ESTRATEGICOS DE LOS MUSEOS Y TENDENCIAS DE FUTURO	88

4.2. LA COMUNICACIÓN TOTAL	110
1.CONCEPTO DE COMUNICACIÓN: DEFINICIÓN	
2.LA COMUNICACIÓN TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES	
3.LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	
4.LA COMUNICACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL	
5.LA COMUNICACIÓN EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES.	
4.3. TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN Y MUSEOS	171
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	201
6. CONCLUSIONES	259
7. BIBLIOGRAFÍA	
267	
8. ANEXOS	276

1. **INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL**

La elección del patrimonio cultural, la gestión museística y sus tendencias de futuro y la comunicación de dichos museos como objeto de estudio de esta tesis, coincide con la observación de los modelos actuales de gestión museística y con la necesidad de implantar planes de comunicación más ambiciosos que lleguen a la sociedad y cumplan uno de los objetivos de todo museo: **hacer públicas sus colecciones** (Álvarez, J.J., 2001:43-44).

En sus estatutos fundacionales en 1753, **el British Museum establece como funciones fundamentales de este primer museo de carácter público: primero las colecciones han de ser guardadas a perpetuidad y completas; segundo, las colecciones han de ser accesibles libremente a los curiosos; tercero, el Museo ha de ser cuidado por especialistas a tiempo completo** (Zubiaur, F., 2004: 62).

No es hasta 1969 cuando el sociólogo P. Bordieu en su libro **El Amor al Arte** realiza el primer gran estudio europeo sobre el público de los museos artísticos: asistencia de los mismos, rasgos económicos y socio-profesionales de los visitantes, que permitían establecer un sistema de causas y razones de las condiciones en que se accede a la cultura. Ese mismo año los profesores estadounidenses P. Kotler y S.J. Levy proponen aplicar el concepto de marketing, proveniente del mundo de la empresa, a la organización y gestión del museo en su libro **Amplieemos el concepto de marketing (1969)** (Zubiaur, F. J., 2004: 66-67).

Las organizaciones de carácter cultural en general –la mayoría de gestión pública- ejercen un relevante papel en nuestra sociedad. El museo en particular tiene una función importante en el desarrollo cultural y en la formación integral de la persona. De Salas añade que **se trata, por tanto, de un valioso puente cultural, de un eficaz medio de comunicación de la cultura**

para llegar a las masas populares, y también de un centro de estudios y de investigación para las élites especializadas (De Salas, F., 1980: 36).

Según Francisco Javier Zubiaur, a la luz de ideas como democratización cultural y nueva museología, al museo se le exige hoy que sea:

- **Más dinámico:** será básicamente temporal, tendrá que adaptarse continuamente a la demanda exterior.
- **Con un predominante papel sociocultural:** estudiará las necesidades de su sociedad, para promocionar e integrar a sus habitantes.
- **Su actitud será crítica:** reinterpretará sus elementos, se cuestionará la ordenación de los objetos.
- **Potenciará la comunicación:** el público dejará de ser espectador para ser actor; habrá diálogo entre el público y la institución museo; se requerirán especialistas en expansión cultural.

Por tanto, la idea es que el museo se adapte sin cesar a las necesidades de una sociedad en rápida evolución. Se intenta desarrollar un museo vivo, participativo, que mantenga un contacto directo entre el público y los objetos mantenidos en su contexto. En la Declaración de Québec (Canadá), en el año 1984, se proclamaron los principios básicos de la nueva museología, reafirmando la proyección social del museo sobre las funciones tradicionales del mismo. (Zubiaur, F.J., 2004:15)

En opinión de la autora, este planteamiento de Zubiaur es básico e imprescindible y sostiene que la versatilidad, la capacidad de adaptación constante, es una obligación para cualquier organización que quiera enfrentar este siglo XXI con perspectivas de futuro y de perdurar en el tiempo. Su tarea didáctica y pedagoga hacia los públicos contribuirá al desarrollo social y a la creación de mayor bienestar. Una actitud contestataria le permitirá avanzar en gran medida en la búsqueda de nuevos

planteamientos museísticos. Y la necesidad de comunicar hacia todos sus públicos llevará a la participación a ser el nuevo modelo comunicativo.

Según nos plantea Ruth Rentschler y Anne-Marie Hede en su libro **Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace**, en las últimas décadas se ha abierto un debate considerable sobre los cambios tan significativos que se han producido en el sector museístico. En el mercado globalizado está proliferando la aparición de nuevos medios, que incluyen la aparición de medios digitales y nuevas plataformas que han emergido en los últimos 20 años (atrás quedan las páginas web, aparatos móviles en los museos, y entran en escena las Apps, los códigos QR, comunicaciones NFC, la tecnología beacon, la realidad virtual y realidad aumentada, la inteligencia artificial, etc.). Los nuevos medios han tenido un profundo impacto en el marketing de museos como una de las innovaciones más relevantes al alcance de gestores culturales y de museos (Rentschler, R. y Hede, A.M., 2007: xix).

La globalización se caracteriza por una rápida difusión de conceptos, servicios y productos alrededor del mundo con consecuencias sociales estructurales y culturales (McGuigan, J., 2005: 229).

Autores como DiMaggio identifican la situación ambigua o paradójica en la que operan los museos. Afirma, por un lado, los museos se mueven en el mercado de las políticas gubernamentales, dentro de un marco de las organizaciones sin ánimo de lucro, pero, por otro, su actividad debe enmarcarse dentro de la economía de libre mercado y compiten diariamente con otras empresas que también ofrecen alternativas de ocio. El discurso de una política pública respecto a organizaciones culturales se puede ver distorsionado en cuanto entra en juego la ley de la oferta y la demanda y la economía de libre mercado (Di Maggio, P., 1985:28-35).

En la actualidad, según Capriotti y Mateos, **la comunicación se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes para lograr la difusión y promoción del patrimonio cultural, donde juega un papel fundamental, ya que permite llegar a influir en la imagen que de un museo tengan sus públicos. Así la comunicación se transforma en un instrumento básico por medio del cual un museo dará a conocer su valor diferencial a sus públicos. Comunicar significa difundir la identidad y la diferencia. En este sentido, la comunicación se hace indispensable: si no se comunica la existencia del patrimonio cultural, del museo, éste no existe para los públicos. Si no se comunica su identidad, no se conocen las particularidades. Si no se comunica su diferencia, no hay diferencia. Aunque el museo exista, los públicos no lo conocerán. Aunque sea diferente, los públicos no lo sabrán** (Mateos, 2008: 133) (Capriotti, 2009:11).

Por otra parte, cuando se habla de la comunicación de un determinado museo hacia sus diferentes públicos, se engloba todos aquellos mensajes efectivamente recibidos por ellos desde ese mismo museo. No se está hablando únicamente de los anuncios, las relaciones públicas, sino también de todas las actividades relacionadas con él comunican, deberemos de planificar adecuadamente todas ellas para que exista una coherencia. Por ello, lo adecuado es detectar las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que el museo desea comunicar y, en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (publicidad, relaciones públicas, etcétera). El autor nos insiste en que de esta manera lograremos dar una mayor coherencia a la comunicación del museo y obtendremos un efecto sinérgico entre las diferentes acciones. Por ello, la comunicación de los museos debe entenderse como una acción integrada de todas las técnicas y herramientas de la comunicación (Mateos Rusillo, 2008: 134).

La situación actual en la mayoría de los mercados o sectores de actividad se caracteriza por la existencia de una multitud de productos y servicios, la participación de una gran cantidad de actores, una cantidad de información imposible de procesar (cada vez mayor con el acceso masivo a Internet) y una sociedad cada vez más exigente.

En este contexto, se produce una creciente dificultad en los individuos para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios, actividades, u organizaciones existentes. Como consecuencia de ello, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos. Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre **genérico de “branding” o “crear marca”** (Capriotti, P., 2009: 11).

Las marcas están entre los activos más valiosos de una compañía. Davis la define como **el componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía**. Aaker define identidad de marca como **el conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes**. (Davis, J., 2002: 3) (Aaker, D., 1996:24)

Esta identidad corporativa, refleja Capriotti, hace referencia a dos grandes manifestaciones o formas de comunicación en una organización:

- a) **La conducta corporativa, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el “saber hacer”;**
- b) **La comunicación corporativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el “hacer saber”** (Capriotti. 2009: 28).

Kotler y Andreasen definen la estrategia de **marketing** de las organizaciones sin ánimo de lucro, incluidos los museos, como el posicionamiento enfocado al cliente, con la orientación apropiada hacia el mercado. La ventaja de una estrategia de marketing de museos con éxito incluye el alcanzar las metas de la organización. (Kotler, P. y Andreasen, A. R., 1996: 24)

Rentschler y Hede explican cómo **la explosión del interés por parte del consumidor hacia el sector cultural, la expansión de los nuevos medios e Internet, y la reducción de los fondos para museos ha generado un entorno de mercado muy distinto que obliga a estas instituciones a transformar y adaptar sus estrategias, cambiar el foco para adaptarse a las nuevas tendencias del siglo XXI** (Rentschler, R. y Hede, A.M., 2007: xx).

Decía McLean en su libro “**Planning for People in Museum Exhibitions**”: **en vez de colocar solamente nuestros objetos en pedestales, ya es hora de que coloquemos también a nuestros visitantes en pedestales** (McLean, K., 1993:5)

El autor Graham Black, **en su libro “*The Engaging Museum*”**, nos ofrece una visión muy clara del problema: **una vez reconozcamos que la gestión pública de nuestros museos debe estar orientada al cliente antes que, centrada en el producto, el gran reto de los museos del siglo veintiuno pasa por:**

1. Conocer la naturaleza, motivaciones, expectativas y necesidades de nuestros públicos, y construir una relación duradera con ellos.
2. Desarrollar, atraer y retener a los nuevos consumidores/públicos/ visitantes/ audiencias.

Según Black, el punto de arranque para **planificar** una estrategia para alcanzar esos objetivos es **encontrar todo lo que podamos sobre nuestros visitantes y no visitantes**.

- Información cuantitativa sobre la naturaleza y extensión de las **audiencias** actuales y potenciales.
- Material cualitativo sobre las necesidades del visitante, **motivaciones**, percepciones y expectativas, así como la respuesta del público a su experiencia en el museo.
- El impacto de las **tendencias** actuales sobre las actividades de ocio.
- Identificación sobre los **no visitantes**, las barreras que tienen al ir a un museo y la forma de cómo esos frenos pueden reducirse o eliminarse. (Black, G, 2005: 7)

Pero este trabajo de investigación quiere poner especial énfasis en un planteamiento holístico de la comunicación: la comunicación total como garantía de una gestión exitosa de los museos para alcanzar a todos los públicos, dotar a su marca de valores apropiados y mejorar así el valor global de la misma.

Como se ha indicado, los museos dependen en su mayoría de la **gestión pública** y del cambio constante de profesionales al frente que están próximos a los poderes políticos. No existe un posicionamiento continuado ni una estrategia de comunicación que supere cualquier movimiento en la dirección por pequeño que sea.

Si el fin último de este trabajo es modelizar el plan de comunicación total de los museos de arte, el reto es conseguir que, sin importar el tamaño de la organización o sus presupuestos disponibles, todos los museos puedan llevar a cabo una gestión de la comunicación profesionalizada y con coherencia, y, ante todo, dimensionada a sus necesidades.

2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA TESIS DOCTORAL

El objetivo principal de esta tesis doctoral es analizar la evolución de la comunicación del IVAM con el último cambio de dirección y valorar si existe un modelo eficiente de comunicación en el museo. Se pretende conocer el departamento de comunicación en esta nueva etapa y analizar la evolución desde la etapa anterior, donde ha habido un cambio en la gestión; el fin último es hacer un análisis de ambos modelos de comunicación y qué relaciones establecen con sus públicos.

Los objetivos secundarios se definen como sigue:

1. Conocer el departamento de comunicación de ambas etapas para analizar esa evolución respecto a:
 - Si gestionan los atributos de la imagen corporativa
 - Si definen un posicionamiento de marca
 - Si tienen un concepto creativo y línea gráfica común en todas sus comunicaciones.
 - Qué tipo de comunicación realizan en publicidad convencional y no convencional, comunicación en internet y redes sociales – la llamada comunicación **online**-, y a través del gabinete de comunicación y de su plan de relaciones públicas.
2. Conocer su mapa de públicos y las acciones que realiza para cada uno de ellos.
3. Demostrar que los museos están en el camino de establecer relaciones más comprometidas con los públicos.
4. Comprobar si se adapta progresivamente a las tendencias museísticas actuales.

Ya se apuntaba en la introducción cómo el **fin último** de este trabajo es modelizar un plan de comunicación para los museos, el camino va a ser establecer esa comparación entre la comunicación de ambas etapas, poder analizar el pasado y presente de la comunicación y ofrecer una visión de cómo el IVAM se va adaptando a las nuevas tendencias de futuro en los museos que, como cualquier organización, no vive ajena a la evolución y los cambios que sufre la sociedad, los ciudadanos y la forma de interactuar.

En definitiva, se trata de garantizar así el posicionamiento del museo como cualquier organización, dentro de un mercado global, y la planificación de una correcta estrategia de comunicación total a lo largo del tiempo, todo ello con el fin último de aportarle más valor a la marca.

Hipótesis de la investigación

El profesor Balcells i Junyent define hipótesis como **las preguntas metodológicas a las que intenta responder el investigador, conjeturas verosímiles cuya propiedad esencial es la de ser susceptibles de refutación o comprobación** (Balcells i Junyent, 1994:63)

En un sentido más amplio, Sierra Bravo, define hipótesis como **soluciones probables, previamente seleccionadas, al problema planteado, que el científico propone para ver, a través de todo el proceso de investigación, si son confirmadas por los hechos** (Sierra Bravo, 1991:69).

En este trabajo de investigación queremos “asomarnos” a la realidad del IVAM, y formular una hipótesis que nos permita establecer relaciones entre los hechos que vamos a formular para explicarnos por qué se producen, y compararlos con los datos empíricos y con el conjunto de teorías adoptadas y que han sido analizadas en el marco teórico.

Hipótesis general

El Instituto Valenciano de Arte Moderno –IVAM- ha sabido adaptarse a las tendencias en gestión museística actuales para saber conectar con todos sus públicos, y ha aprovechado su cambio de dirección última para plantear una nueva planificación estratégica de la comunicación que le va a permitir afrontar los retos del futuro.

Hipótesis secundarias

1. El IVAM ya dispone de un plan estratégico de la comunicación según conocemos el modelo de Capriotti.
2. El IVAM dispone de un mapa de públicos hacia los cuales estructura una estrategia de comunicación total y un plan de acciones coordinado.
3. El IVAM establece un diálogo participativo con todos sus públicos.
4. EL IVAM se adapta a las nuevas tendencias museísticas y de comunicación.

3. METODOLOGÍA.

3.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación se han empleado las siguientes técnicas cualitativas

- Estudio y análisis de fuentes
- Estadísticas oficiales
- Observación directa no participante
- Análisis de información
- Entrevista con cuestionario semiestructurado
- Cuestionario

Estudio y análisis de fuentes

En la realización de estudios cualitativos, la revisión de la literatura y la utilización de estadísticas existentes son tareas que siempre están presentes. Esta técnica permite conocer hasta la fecha trabajos y estudios realizados por los mejores especialistas en el tema, así como conocer y **comparar diferentes puntos de vista. Esto permite al investigador “estar al día” en todas aquellas cuestiones que afectan a la investigación.**

Para la complicación de la información utilizada para la redacción del marco teórico, hemos consultado diferentes fuentes que podemos subdividir en estas categorías:

1. Documentos primarios: libros, publicaciones periódicas, fuentes estadísticas oficiales.
2. Documentos secundarios y terciarios: índices de publicaciones periódicas, bibliografías.
3. Fuentes de consulta: diccionarios.

4. Fuentes de información electrónicas.

Según se puede demostrar en la bibliografía, existen varias referencias que se han consultado sobre museología en castellano, aunque no demasiadas sobre comunicación en museos específicamente. Las últimas referencias encontradas son en inglés ya que no se ha editado hasta el momento nada con estricto carácter metodológico en lengua castellana y adaptada a los museos españoles.

Lo más próximo al objeto de estudio, han sido algunos manuales sobre **marketing y “branding” en museos, en los que en algunos** capítulos se encontraban breves referencias a esta función de la comunicación. Son las publicaciones periódicas y las revistas electrónicas y portales de internet, donde se encuentran informaciones más específicas y actualizadas sobre el objeto de esta tesis.

En cuanto a las estadísticas oficiales se ha consultado todo el material publicado por el Ministerio de Cultura sobre consumo de cultura y a través de la información aportada por el Laboratorio Permanente de Públicos de Museos del Ministerio.

Por último, se ha creído conveniente un acercamiento a bibliografía relacionada con el mundo del arte, ensayos de actualidad de diferentes autores, donde he podido entender el panorama del arte internacional en su conjunto y prensa generalista, donde los protagonistas más importantes del siglo XX en gestión museística, han dado su opinión sobre las tendencias de su sector.

Observación directa no participante

Otra parte de la investigación se ha obtenido a partir de la observación. Ruiz Olabuénaga & Ispizua (1989:79-80) expresan claramente los requisitos para **dar a la experiencia humana de observar la categoría de científicidad: “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:**

- Orientándola y enfocándola a un objeto concreto de investigación, formulado de antemano.
- Planificándola sistemáticamente en fases, aspectos, lugares y personas.
- Controlándola y relacionándola con proposiciones y teorías sociales.
- Sometiéndola a controles de veracidad, de objetividad, de fiabilidad y de precisión.

La observación no participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado.

Esta información, como técnica cualitativa, permitía obtener datos descriptivos generales del IVAM sobre:

- Titularidad y gestión
- Edificio y ubicación
- Colección
- Historia
- Precios y Horarios
- Servicios y actividades
- Aspectos comunicativos en general del IVAM
- La experiencia museística propia de la investigadora: **La condición de la investigadora como “Amigo del IVAM” y “Miembro de Honor” del**

museo hace unos años, que le han permitido conocer las acciones de comunicación previstas para este colectivo.

Es lo que corresponde al apartado primero de la investigación formal con la recopilación de la información sobre el museo.

Análisis de información

El análisis de información realizado en esta investigación se desarrolla a partir de los siguientes documentos:

- La página web del IVAM anterior y actual
- La revista trimestral
- Últimas memorias disponibles del IVAM
- Redes sociales

Entrevista con cuestionario semiestructurado

La técnica que vamos a emplear es la entrevista personal con ambas directoras con un cuestionario semiestructurado a las dos máximas responsables de la comunicación en ambas etapas, para que se pueda explicar y analizar el plan de comunicación del IVAM y cómo ha evolucionado.

Creemos en que esta técnica es la más adecuada ya que nos ayuda a profundizar sobre la información consultada en el cuestionario guión acerca de la gestión de la comunicación en el museo.

Esta información extraída de la entrevista es fundamental para conocer:

- El nivel de formación de la responsable del área de comunicación.

- o La experiencia acumulada en toda su trayectoria en puestos de responsabilidad en el área de comunicación en museos.
- o La disparidad de criterios a la hora de manejar conceptos **como “comunicación”, “gabinete de prensa”, “relaciones públicas”**.
- o La necesidad o falta de conciencia de la importancia a la hora establecer relaciones con todo su mapa de públicos.

Debido a que un cuestionario se hubiera quedado en la superficie de muchos temas, se ha considerado que una técnica más cualitativa, más profunda, era necesaria para permitir preguntas más abiertas y obtener respuestas mucho más enriquecedoras para la investigación.

El cuestionario semiestructurado elaborado para la entrevista, ha servido para el posterior análisis de la misma, incidiendo en aquellas variables que aparecen en la formulación de la hipótesis y, por tanto, su estudio era imprescindible para la comprobación final.

Conocer este departamento, a través de las dos máximas responsables, es la clave para entender inicialmente cómo comunica el IVAM y por qué. Qué entienden por comunicación, la gestión estratégica de la misma, el valor de la marca, etc. Así pues, el resumen de los aspectos a conocer se corresponde con esta información que se detalla a continuación, sus variables y factores:

Información organizativa

- Responsable del departamento: formación.
- Estructura del departamento: organigrama y distribución de tareas.

Información desde el punto de vista del tipo de herramientas de comunicación utilizadas en el museo para conocer la evolución y uso actual de:

- Marca
- Publicidad convencional
- Publicidad no convencional
- Comunicación on-line: Información desde el punto de vista del visitante del museo: conocer como definen el mapa de públicos.
- Internos
- Externos
Información desde el punto de vista teórico del museo
- Test de planificación estratégica de la comunicación (Capriotti): pretendemos conocer si siguen los pasos
- Posicionamiento: si está o no definido.

Cuestionario abierto

Por otro lado, se ha considerado adecuado completar la investigación con un último cuestionario abierto enviado a la responsable de atención al público del museo, que coincide en ambas etapas, en el que se tiene una información más específica en algunos campos. Son todos aquellos datos relativos a la atención al público del IVAM, la base de datos, e información más específica de la comunicación on line, contrastada por la persona de informática responsable.

Por último, es interesante destacar la coincidencia en el hecho de que mi codirector de tesis fue también durante una etapa anterior director del IVAM, con lo que esto me ha ayudado a completar todas aquellas informaciones sobre la historia, los antecedentes del museo y cómo empieza a implantarse la comunicación en el mismo. Varias han sido las reuniones con él donde hemos repasado todos estos contenidos.

Por otro lado, mi codirectora de tesis es actualmente miembro del consejo rector del IVAM en nombre de la **Universitat de València** y por otro lado

conocedora de las tendencias en nuevas tecnologías en museos y de la museología en general, materia que, por otro lado, imparte en la Facultad de Geografía e Historia.

3.2. INSTRUMENTO DE TRABAJO: LOS CUESTIONARIOS.

El cuestionario semiestructurado

El cuestionario ha sido utilizado por la autora como guión a la hora de planificar las entrevistas y se dividió previamente en:

- I. Información relativa a la planificación estratégica de la comunicación según el modelo de Capriotti.
- II. Información acerca de los atributos de la imagen corporativa según Villafañe.
- III. Información referente al plan de comunicación establecido, herramientas, medios y soportes que utilizan desde el museo.
- IV. Información sobre el mapa de públicos definido por el museo y cómo se comunican e interrelacionan con el museo.

A continuación, detallamos el cuestionario-guión confeccionado por la autora para ir conduciendo la entrevista.

Cuestionario semiestructurado para las entrevistas con las directoras de comunicación

Las entrevistas con ambas directoras de comunicación se hicieron con este mismo cuestionario semiestructurado que nos iba sirviendo de guión.

La entrevista con Doña Encarna Jiménez Losantos, directora de comunicación en la época de la anterior directora, Doña Consuelo Císcar,

fue el 7 de octubre de 2010, sin que ésta finalmente pudiera reunirse previamente con la autora para tener la opinión directa de la dirección del museo de aquella época, con el objetivo de conocer de primera mano el enfoque de la comunicación por parte de la máxima responsable entonces.

La entrevista con Doña Ana Moure, actual directora de comunicación y redes sociales en esta última etapa con Jose Miguel G. Cortés, (que tomó posesión del cargo en septiembre de 2014), se produjo el lunes, 30 de noviembre de 2015. El director del IVAM me recibió previamente en su despacho y posteriormente tuve la entrevista con su directora de comunicación.

CUESTIONARIO 1

I Test sobre planificación estratégica de la comunicación. (Cappriotti)

¿Tiene el IVAM definidas estas fases en la gestión de la comunicación, y procede a realizar las tareas que aquí se detallan?

Investigación

- Auditoría interna de identidad y comunicación
- Auditoría externa de públicos, comunicación e imagen

Planificación

- Definición del perfil de identidad
- Definición de objetivos de comunicación
- Determinación de la línea global de comunicación
- Selección de las acciones y técnicas de comunicación
- Definición de la programación

Implementación

- Ejecución del plan de comunicación
- Evaluación del plan de comunicación

II. Diez Atributos de la imagen Corporativa (Villafañe)

¿Tiene el IVAM definidos los siguientes atributos?

Atributos permanentes de identidad:

1. Actividad productiva o identidad sectorial.
2. Competencia técnica/ identidad mercadológica.
3. Historia de la organización/ identidad diacrónica
4. Naturaleza societaria o identidad mercantil.
5. Corpus social o identidad social.

Atributos asociados a la estrategia empresa.

6. Visión.
7. Misión.
8. Proyecto empresarial

Atributos asociados a la cultura corporativa:

9. Valores éticos.
10. Valores profesionales.

III. Plan de comunicación

¿Tiene el IVAM definidos:

- Posicionamiento: ¿está definido? ¿Cómo?
- Marca
 - Símbolos y logotipo:
 - Tagline - claim
 - Diseñador: ¿es de renombre?
 - Papelería básica: ¿cuántas piezas?
 - Manual de identidad corporativa: ¿existe?
 - Señalética del museo

¿Utiliza el IVAM en su plan de comunicación los siguientes soportes y herramientas?:

- Publicidad convencional

-
- Existe concepto creativo y línea gráfica común a toda la comunicación del museo
 - Radio
 - Prensa
 - Televisión
 - Bus turístico
 - Cine
 - Revistas especializadas
 - Exterior: vallas, mupis, banderolas, etc.
 - Gráfico- material impreso:
 - Manual de prestigio
 - Guía oficial del museo
 - Catálogos de exposiciones
 - Programas de mano de exposiciones
 - Folletos de programación mensual/trimestral.
 - Memoria Anual del museo
 - Folletos de actividades varias
 - Revista trimestral/mensual
 - Cartelería: marketing directo.
 - Exterior: cartelería de acceso a la ciudad
 - Mupis/Opis/vallas/autobuses
 - Corpóreos por la ciudad
 - Otros formatos: flyers
 - **“Hoja de reclamación”**
 - Hoja de satisfacción del cliente
 - Gabinete de comunicación/prensa
 - Base de datos - gestión
 - Notas de prensa y Comunicados (calendario de envío)

- Clipping (seguimiento y medición)
- Ruedas de prensa
- Actos con periodistas (desayunos, **comidas...**)
- Dossier de prensa corporativo y de exposiciones
- "Family-trips", programas a familias.
- Relaciones Públicas
 - Plan de comunicación de crisis
 - Plan de comunicación de ambos directores
- Publicidad no convencional
 - Eventos:
 - Inauguraciones de exposiciones
 - Presencia en ferias de arte nacionales e internacionales
 - Eventos en itinerancia de exposiciones propias
 - Merchandising
 - Jornadas de puertas abiertas
 - CRM: gestión de contactos, gestión de encuestas, seguimientos y control de promociones y asistentes, control de calidad/ satisfacción
 - Acciones de street marketing: perching, etcétera.

IV. Mapa de públicos

- ¿Está definido el mapa de públicos del IVAM?
- ¿Se sigue de cerca el Modelo de Wallace?
- ¿Qué segmentos diferenciados de públicos tiene el IVAM?
- ¿Cómo tiene segmentada la base de datos general?
- ¿Conoce las características de cada público?

El cuestionario abierto

A continuación, se considera importante elaborar un último cuestionario con cuestiones más técnicas que afectan específicamente a la política de atención al público, y cómo gestionan su comunicación **on-line** como las redes sociales y el blog corporativo. Este cuestionario se envía por correo electrónico a la responsable de atención al público y amigos del IVAM, Doña Belén Aznar, y en un encuentro posterior, se entrega en mano una copia impresa con las respuestas completadas tal y como se adjunta en los anexos.

Estas son las preguntas que se plantean en el cuestionario más específico para que la responsable del área pueda completarlo.

CUESTIONARIO 2

1. POLÍTICA DE CRM

0. ¿Gestiona usted la base de datos completa del IVAM
1. ¿Gestiona usted la base de datos parcial del IVAM
2. ¿Qué públicos controla en la base de datos del IVAM
3. ¿Quién gestiona la base de datos general del museo?
4. ¿Lleva a cabo un control numérico de los visitantes del IVAM por días de la semana y meses del año?
5. ¿Qué segmentos diferenciados de públicos tiene el IVAM?
¿Cómo tiene segmentada la base de datos general?
 0. Profesores
 1. Escolares

2. Familias
 3. Turistas nacionales
 4. Turistas internacionales
 5. Jubilados
 6. Discapacitados
 7. Jóvenes en grupo
6. ¿Conoce las características de cada público? ¿Conoce el perfil sociodemográfico, las características de los visitantes por edad, formación, origen, etc.?
 7. ¿Sabe cómo su público conoce las actividades del IVAM, qué fuentes de información utiliza para acceder al museo? Por ejemplo, la prensa, web, explainada, etc.
 8. ¿Qué acciones desarrolla o qué comunicaciones envía a estos públicos para informar de las actividades del museo?
 0. Envío por emailing:
 1. Telemarketing
 2. SMS
 3. Envío por correo postal
 4.
 9. ¿Lleva a cabo un control de satisfacción del servicio de los mismos? ¿Conoce la opinión de sus públicos?
 10. ¿Sigue el IVAM la normativa de la LOPD en todas sus comunicaciones?

2. COMUNICACIÓN ON LINE

Página web

- ¿Tiene web el IVAM?
- ¿Quién la ha diseñado?
- ¿Quién la ha programado?
- ¿Quién la mantiene actualizada?

-
- ¿Es Estática o dinámica? (1.0 ó 2.0?)
 - Es propia o alojada en otra página ajena
 - Se han seguido algún tipo de condicionante marcado por la Generalitat Valenciana:
 - Programación en flash o HTML
 - Usabilidad
 - Navegación - Estructura de contenidos (arquitectura de la información)
 - Comunicación por públicos
 - Sala de prensa virtual, datos de contactos de prensa
 - SEO on-page / SEO off-page (enlaces dentro y fuera)
 - Experiencia usuario
 - Ofrece Podcasts/vídeos/descarga de documentos (PDF´s) o imágenes
 - Facilidad de intercambio de experiencias y comentarios (espacios de participación usuario)
 - Fuente de contenidos o canal RSS - sindicación
 - Ofrecen visitas virtuales
 - Presencia de perfiles en redes sociales – posibilidad de compartir contenidos
 - Cumple criterios de accesibilidad
 - Idiomas
 - Velocidad de descarga
 - **Blog corporativo**
 - Tiene blog del IVAM
 - Integrado en web / otras plataformas?
 - Actualización periódica
 - Un autor / varios autores
 - RSS – Sindicación

- **Campañas de marketing on-line**

- Hace campañas en Google – SEM; Adwords, Adsense
- Tiene banners de las actividades del IVAM (integrados / flotantes)
- Tiene Spot on-line
- SMO - Redes sociales
 - Presencia en Facebook
 - Presencia en Delicious
 - Presencia en Tuenti
 - Presencia en Twitter
 - Canal en You Tube
 - Cuenta en Flickr.com
 - Presencia en redes profesionales: Linked In
 - Visibles en MySpace
 - Espacio en 11870.com
- Hace campañas de E-mail marketing
 - Tiene newsletters generales o boletines del IVAM:
¿Cada cuanto tiempo?
 - Hace envíos de las actividades particulares del IVAM
- Permission marketing
- ¿Usa el Móvil en las comunicaciones del IVAM? ¿Cuándo?
- ¿Conoce la efectividad de cada uno de los medios que utiliza para dar a conocer las actividades del museo? ¿El museo realiza investigaciones al respecto?

- **Otros**

- Revista digital: ¿envía la revista trimestral por email?
- Tiene el IVAM espacio propio en la Wikipedia

A continuación, mostramos el cuestionario abierto enviado a la directora de comunicación y redes sociales del ivam, Doña Ana Moure.

CUESTIONARIO 3

¿Existe departamento de comunicación?

- a) Si b) No

*Si dispone de él ¿Qué áreas lo integran?

Año en el que se creó el departamento de comunicación

- **Denominación que recibe el departamento de comunicación**
- **Número de miembros que forman parte del departamento de comunicación**
- No hay ninguno
- Hay alguno → Especialistas Administrativos Otras

De 1 a 5

De 6 a 10

Más de 10

*¿Qué responsabilidades asumen?

¿Dispone de un Responsable de Comunicación?

- a) Si → Departamento Interno.....Departamento EXTERNO

.....

*¿En qué áreas trabaja?

- a) Relaciones Institucionales
- b) Relaciones Públicas
- c) Gabinetes de prensa

- b) No

* El motivo por el que carece de responsable de comunicación

- a) La labor de comunicación se compagina con otras áreas

- b) Falta de presupuesto
- c) La comunicación se realiza desde dirección
- d) La plantilla es muy reducida
- e) No existe un plan de comunicación

Denominación del cargo del responsable de comunicación

- a) Director/Jefe/Responsable de Prensa
- b) Director/Responsable de Gabinete/Área/Servicio de Comunicación
- c) Director/Responsable de Comunicación e Imagen
- d) Jefe/Responsable de Prensa y Relaciones Externas
- e) Jefe del Departamento/Gabinete de Comunicación y Prensa
- f) Director de Área de Presidencia y Comunicación
- g) Otras ¿Cuáles?

Antigüedad del cargo de Responsable de Comunicación

- a) Desde hace menos de 5 años
- b) Desde hace 6 a 10 años
- c) Desde hace más de 10 años
- d) No contesta

Dependencia jerárquica del responsable de Comunicación

- a) Primer nivel directivo → Presidente/Alcalde/Rector
- b) Segundo nivel → Secretario General/Director-Subdirector General
- c) Otros niveles → Jefe Gabinete Prensa/Otros ¿cuáles?

Indique la formación académica del Responsable de Comunicación (marcar con una R) y del resto de miembros del departamento (marcar con una M)

- a) Periodismo.....d) Psicología-Pedagogía.....

- b) Sociología.....e) Ciencias Económicas Empresariales..
c) Publicidad y RR.PP.....f) Derecho-Ciencias jurídicas.....
g) Otra titulación superior ¿cuál?....h) Otra titulación media ¿cuál?
i) Otra titulación no universitaria ¿cuál?.....

El responsable de comunicación:

- a) Formaba parte de la plantilla antes de ocupar este cargo
b) Formaba parte del equipo del departamento de comunicación
c) Proviene del exterior de la organización

Presupuesto total dedicado a la comunicación:

- a) Menos de 6.000 € d) De 90.000 a 120.000 €
b) De 6.000 a 30.000 € e) Más de 120.000
c) De 10.000 a 90.000 € f) No contesta

¿Existe una estrategia de comunicación en línea con la estrategia institucional?

- a) Sí, formalmente escrita d) Sí, pero no formalmente escrita
b) No, pero se está considerando e) No lo sabe
c) No existe f) No contesta

¿Quién toma las decisiones relacionadas con la definición de la estrategia de comunicación?

- a) Director de comunicación f) Asesor de Comunicación
b) Presidente o Alcalde g) Director General
c) Jefe de Gabinete h) Secretario General

- d) Ministro o Consejero autonómico i) La agencia consultora de comunicación
- e) Director de Relaciones Públicas j) Director de Recursos Humanos
- k) Otro ¿quién?.....

¿Cuáles son los objetivos de comunicación integral?

- a) Importancia de la imagen
- b) Importancia de la comunicación interna y externa
- c) Importancia de la relación con los medios de comunicación
- d) Importancia de la comunicación como medio para darse a conocer
- e) Sensibilización de la opinión pública
- f) Transparencia informativa
- g) Cercanía de la Institución con problemas sociales
- h) Importancia del posicionamiento de la Institución
- i) Relación/Proyección internacional
- j) Otros objetivos ¿Cuáles?.....
- k) No sabe/no contesta

Públicos a los que orienta su comunicación por orden de prioridad

PÚBLICOS INTERNOS
EXTERNOS

PÚBLICOS

- | | |
|------------------------|------------------|
| a) Empleados | a) Ciudadanos |
| b) Accionistas | b) Vecinos |
| c) Proveedores | c) Empresas |
| | d) Instituciones |
| d) Otros ¿cuáles?..... | d)Otros ¿cuáles? |

¿Disponen de un Plan de comunicación de crisis?

- a) Sí, formalmente escrito

- b) Todavía no, pero se está considerando
- c) No existe
- d) No formalmente escrito, pero está en desarrollo
- e) No sabe/no contesta

A la hora de realizar algún tipo de investigación ¿con qué objetivos se realizan y con qué frecuencia?

- a) Para definir los objetivos de comunicación
 - b) Para fundamentar las estrategias de comunicación
 - c) Para controlar/medir la eficacia de la comunicación
 - d) Otras investigaciones/estudios en ese campo
- *¿Qué mecanismos se utilizan para medir la eficacia de las acciones que realizan?
- a) Seguimiento de presencia en los medios
 - b) Estudios
 - c) Encuestas
 - d) Uso de mecanismos internos de seguimiento
 - e) Otros ¿cuáles?....
 - f) Ninguno
 - g) Ns/Nc

¿Han recurrido a consultores externos de comunicación?

- a) Sí, de vez en cuando
- b) Sí habitualmente

*¿Para qué tipo de actividades han acudido a consultorías?

- a) Asesoramiento
- b) Acciones puntuales
- c) Una parte importante de actividades
- c) No, nunca
- d) No sabe/No contesta

*Si no ha acudido nunca a consultores ¿Puede justificar las razones?

- a) Por falta de presupuesto o de medios por parte de la institución
- b) La propia organización cubre sus necesidades

- c) Por las propias peculiaridades del organismo
- d) Falta de confianza en la comunicación y en sus profesionales
- e) Estas consultoras aportan muy poco/desconocen la Institución
- f) Porque la comunicación no es una herramienta estratégica

¿Qué tipos de técnicas de comunicación desarrollan en el departamento?

- a) Comunicación de imagen institucional
- b) Publicidad comercial (de productos y marcas)
- c) Identidad visual
- d) Marketing directo y telefónico
- e) Patrocinio
- f) Mecenazgo
- g) Promoción de ventas, PLV, merchandising
- h) Otras técnicas

¿Qué tipo de actividades de relaciones públicas desarrolla el departamento?

- a) Relaciones con los medio
- b) Visitas a factoría institucional/corporativa
- c) Comunicación entre organizaciones
- d) Relaciones con proveedores
- e) Relaciones con distribuidores
- f) Comunicación de Producto (RR.PP. de producto)
- g) Relaciones Públicas Institucionales y eventos
- h) Comunicación de crisis
- i) Comunicación interna
- j) Publicidad
- k) Relaciones con el gobierno
- l) Otras ¿cuáles?....

¿Qué herramientas de comunicación y relaciones públicas se desarrollan o utilizan?

- | | |
|---------------------------------|--|
| a) Notas de prensa | h) Otros instrumentos de comunicación financiera |
| b) Folleto de prestigio | i) Periódico interno |
| c) Dossier de prensa | j) Revistas externas |
| d) Ruedas de prensa | k) Eventos |
| e) Visitas de prensa | l) Lobbying |
| f) Jornadas de puertas abiertas | m) Otros ¿cuáles? |
| g) Informe anual | n) Mecenazgo |

Valoración de su política de comunicación en razón de los siguientes criterios:

- a) Mejora su imagen corporativa
- b) Aumenta la notoriedad de su organización
- c) Complementa otras políticas
- d) Se ajusta a los objetivos definidos
- e) Repercute favorablemente en el público interno
- f) Compensa información negativa
- g) Existe una alta implicación de la Dirección en la misma
- h) Logra conseguir/potenciar su imagen de marca
- i) Control de toda la información difundida para garantizar su coherencia con la identidad corporativa
- j) Es útil como herramienta comercial

3.3. LA MUESTRA: EL IVAM

Seguidamente continuaremos nuestro trabajo ofreciendo la máxima información obtenida sobre el Instituto Valenciano de Arte Moderno. Estos son los puntos que a continuación se detallarán:

- Titularidad y gestión. Historia
- Objetivos del IVAM
- Organización

- Edificio y ubicación
- Colección y topología
- Precios y horarios
- Servicios y actividades
- Formas de colaboración con el IVAM
- La comunicación del IVAM

Titularidad y gestión. Historia.

El IVAM, inaugurado en 1989, es el primer museo de arte moderno que se crea en España según dice su página web. Es un ente autónomo de titularidad pública.

El Instituto Valenciano de Arte Moderno se crea por la Ley 9/1986, Título II, de 30 de diciembre. De conformidad con lo establecido en el artículo 31.4 del Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, aprobado por Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, la cultura es competencia exclusiva de la Generalitat Valenciana. Por esta ley, se constituye el Instituto Valenciano de Arte Moderno que desarrollará principalmente sus actividades en el ámbito de la Comunidad Valenciana y estará adscrito a la Conselleria competente en materia de Cultura.

El IVAM es una entidad de derecho público sujeta a la Generalitat Valenciana con personalidad jurídica propia y con autonomía económica y administrativa para la realización de sus fines. Se regirá por lo dispuesto en la presente Ley, la Ley 4/1984, de 13 de junio, de Hacienda Pública de la Generalitat Valenciana, y por el ordenamiento jurídico privado.

Objetivos del IVAM

Según su artículo 16, constituye el **objeto** propio del Instituto Valenciano de Arte Moderno el desarrollo de la política cultural de la Generalitat Valenciana en cuanto concierne al conocimiento, tutela, fomento y difusión del arte moderno. Además, son funciones propias del Instituto Valenciano de Arte Moderno para el cumplimiento de sus fines las siguientes:

- Constituir y custodiar un conjunto de colecciones museísticas representativas del desarrollo del arte moderno, así como todas las funciones museográficas asociadas con esta función.
- Organizar y llevar a cabo exposiciones de arte moderno.
- Organizar y llevar a cabo actividades culturales encaminadas al conocimiento y difusión del arte moderno.

Organización

Seis han sido los directores que ha tenido el Instituto Valenciano de Arte Moderno: Tomás Llorens, Carmen Alborch, J.F. Ivars, Juan Manuel Bonet, Kosme de Barañano, Consuelo Císcar y José Miguel G. Cortés en la actualidad.

A partir del año 2000, el museo se reestructura en cinco Áreas: Técnico-Artística, Comunicación y Desarrollo, Publicaciones, Gestión Económico-Administrativa y Gestión Interna.

-Del área técnico-artística depende: la biblioteca y centro de documentación, el departamento de registro y almacén-montaje, el de conservación, el de acción exterior, el de restauración, y el de fotografía.

-Del área de comunicación y desarrollo depende un área de atención al público, un área de comunicación, un área de didáctica y un área de desarrollo.

-Del área de gestión interna depende el departamento de mantenimiento y obras, informática y seguridad.

Son **órganos rectores** del Instituto Valenciano de Arte Moderno, según la ley 9/1986, los siguientes: el Presidente, el Consejo Rector, y el Director Gerente.

- El presidente del Instituto Valenciano de Arte Moderno, que lo será también de su Consejo Rector, será el conseller competente en materia de cultura de la Generalitat Valenciana.
- El Consejo Rector es el órgano de gobierno del Instituto Valenciano de Arte Moderno, y le corresponden, con carácter general, las facultades de dirección, control y supervisión del mismo.
- Además del presidente del Instituto Valenciano de Arte Moderno formarán parte del Consejo Rector un vicepresidente, los vocales y el secretario.
- El vicepresidente será nombrado por el conseller competente en materia de cultura.
- Serán Vocales natos:
 - El director o directora general de competente en materia de patrimonio cultural valenciano.
 - El subsecretario de la Conselleria competente en materia de cultura.
 - El director/a Gerente del Instituto Valenciano de Arte Moderno.
- Serán Vocales designados:
 - Un representante de la Conselleria competente en materia de cultura de la Generalitat Valenciana designado por su titular.
 - Un representante de la conselleria competente en materia de patrimonio de la Generalitat Valenciana designado por su titular.
 - Hasta seis miembros de libre designación del conseller competente en materia de cultura de la Generalitat Valenciana, entre personas de reconocido prestigio y representatividad en el campo del arte moderno. De ellos, tres serán nombrados por el conseller competente en materia de cultura a propuesta del Consejo Valenciano de Cultura.

- El secretario del Consejo Rector será designado por el mismo, de entre sus miembros, a propuesta del presidente.

Funciones del Consejo Rector

Según la citada Ley, corresponde al Consejo Rector:

- La aprobación del plan anual de actividades.
- La aprobación de la Memoria anual.
- La aprobación de los anteproyectos de presupuesto.
- La aceptación de donaciones, legados y otras aportaciones realizadas por instituciones o Entidades públicas o privadas.

Edificio y ubicación

El IVAM se encuentra en la calle Guillem de Castro 118 en Valencia en los límites de la confluencia de la antigua muralla árabe de la ciudad.

El Instituto Valenciano de Arte Moderno es un edificio de nueva planta cuyo diseño original corresponde a los arquitectos valencianos Emilio Giménez y Carlos Salvadorés, y fue objeto de una remodelación en el año 2000 llevada a cabo por el propio Emilio Giménez y Julián Esteban. Ocupa una superficie de 18.200 m² y alberga ocho galerías destinadas a las colecciones del museo y a exposiciones temporales, y una de ellas, La Sala de la Muralla, que tiene acceso independiente, muestra los cimientos de la antigua muralla medieval construida en la segunda mitad del siglo XIV.

En el año 2001, se encarga el proyecto de la nueva ampliación del IVAM, a SANAA, estudio de los arquitectos japoneses Sejima y Nishizawa y que incluye una **pieI** de acero de 30 metros de altura que cubriría todo el edificio. Con este proyecto los dos arquitectos japoneses obtuvieron el premio de la

Bienal de arquitectura de Venecia según informa el video al que se puede tener acceso desde la Web oficial del IVAM.

En su momento contaba con dos **espacios**: el Centre Julio González, y el centro del Carmen, y a partir del 2000, el Centre del Carmen pasa a ser museo del S XIX.

Colección y tipología

En la etapa anterior y según se podía observar en su página web, “la Colección del IVAM se planteaba en torno a ejes temáticos buscando épocas históricas y dotando de la misma importancia a los distintos lenguajes y manifestaciones artísticas, de manera que se articule una visión del arte internacional y español volcada hacia la sensibilidad contemporánea. Sus fondos están conformados por más de 10.600 obras que ilustran las manifestaciones artísticas fundamentales del arte del siglo XX. La colección, por tanto, presenta unos aspectos clave de la configuración de la modernidad donde el espíritu creador del artista, su afán de innovación y experimentación ofrecen obras cumbre para la historia el arte. Los ejes temáticos que le dan forma son la Fotografía y fotomontaje, las Instalaciones y nuevos medios, la Abstracción, el Pop Art, la Escultura y la Obra sobre papel.”

Hoy por hoy el planteamiento para entender esta colección varía con el **nuevo director, donde ya se afirma desde su página web que “la colección cuenta con el impresionante número de 11.322 obras en distintas disciplinas: pintura, escultura, dibujo, fotografía, vídeo, instalación, etc.”**

Precios y Horarios

El IVAM está abierto al público todos los días de martes a domingos, desde las 10:00 h. de la mañana hasta las 20:00 de la tarde en la anterior etapa y de martes a domingo de 11:00 a 19:30h, y viernes de 11:00 a 21:00h en esta etapa. Los lunes el museo siempre permanece cerrado.

Los precios de las entradas han variado igualmente. Las tarifas en la etapa anterior oscilaban desde los dos euros la entrada general, un euro para los estudiantes **con "carnet jove"** (descuento de carnet joven en la Comunidad Valenciana), y siendo la entrada libre para jubilados y pensionistas, minusválidos y discapacitados, para grupos culturales y cívicos (éstos con cita previa). Los domingos la entrada es libre para todo el mundo. Actualmente la entrada cuesta seis euros y se reduce a tres para los estudiantes. Por otro lado, tienen precios reducidos de tres o cuatro euros para grupos culturales y cívicos.

Servicios y actividades

En la etapa anterior, su programa de **actividades** incluía la exhibición de sus fondos artísticos, la organización de exposiciones temporales y la edición de catálogos y otras publicaciones que profundizaban en los temas tratados en estas muestras, así como la celebración de conferencias, cursos, talleres y conciertos relacionados con las exposiciones organizadas y con otros campos del arte actual.

El programa de actividades del IVAM ofrecía entonces: colecciones permanentes, exposiciones temporales de arte moderno y contemporáneo, conferencias, cursos, eventos, talleres didácticos, edición de publicaciones y otras actividades que interrelacionan las artes y que se pueden dividir en: conciertos, conferencias, proyecciones, otras actividades (visitas guiadas, conferencias dinámicas, encuentros, etcétera), cursos, y talleres didácticos, sociales, y virtuales.

Hoy por hoy estas actividades no han cambiado en exceso puesto que la actividad expositiva se mantiene. Tal y como aparece en la web en esta etapa se estructura como didáctica, otros (incluye poesía, performance o presentaciones de libros, p.e.), conversaciones, visitas, talleres, cine, música, cátedra, seminarios, y escénicas.

El museo tiene diferentes servicios que completan la oferta museística que no ha cambiado:

- Cafetería
- Tienda librería
- Alquiler de espacios
- Area Wi-fi
- Biblioteca: este espacio ha sido redimensionado en la nueva etapa y desde octubre de 2015 ha habilitado un espacio expositivo.
- Por otro lado, desde enero de 2016 el espacio dedicado a restaurante –que antes estaba en manos del grupo La Sucursal- se ha reutilizado como sala multiusos.

Formas de colaboración con el IVAM

Existen tres modalidades establecido a partir del año 2000: Amigos del IVAM, Miembros de Honor del IVAM y patrocinadores. Estas tres modalidades son similares en ambas etapas. Cada una de ellas tiene unas ventajas tal y como detallamos ahora:

Amigos del IVAM . Etapa anterior.

- Acceso libre y gratuito a todas las exposiciones del IVAM.
- Invitación a todas las inauguraciones.
- Recibir información puntual de todas las actividades.
- Entrada gratuita al Museo Patio Herreriano de Valladolid.

-
- Entrada gratuita al Museo Picasso de Málaga.
 - Entrada gratuita al Centro Contemporáneo de Huarte - Navarra.
 - Descuento en la entrada al Museo Guggenheim – Bilbao.
 - Descuento en la entrada de la Ciudad de las Artes y las Ciencias.
 - Entrada gratuita por cada bono de 10 entradas que compren para la Filmoteca Valenciana.
 - Descuento en la entrada de los cines Albatros – Babel
 - Descuento cadena Hoteles NH
 - Descuento en la entrada Teatro Micalet (2x1)
 - Acceso la biblioteca y centro de documentación.
 - Descuento en la tienda-librería del IVAM.
 - Descuento en la cafetería del IVAM.
 - Descuento en museos con convenio con el IVAM.
 - Envío gratuito de la revista Cuadernos del IVAM.
 - Obsequio de la agenda y calendario o catálogo del IVAM.

Actualmente se han simplificado las ventajas por ser Amigo del IVAM en la etapa de G. Cortés.

- Acceso libre y gratuito a todas las exposiciones del IVAM.
- Invitación a todas las inauguraciones.
- Recibir información puntual de todas las actividades.
- Entrada especial a los Talleres Didácticos organizados en el IVAM.
- Visitas guiadas para público infantil y juvenil para familiares de Amig@s del IVAM.
- Entrada gratuita al al Museo Picasso de Málaga y al Museo Patio Herreriano de Valladolid.
- Descuento 50% en la entrada al Museo Guggenheim – Bilbao.
- Descuento en la entrada Laboral, Ciudad de la Cultura – Gijón.
- Descuento del 25% en la entrada de los cines Babel.

- Acceso a la biblioteca y centro de documentación del IVAM.
- Descuento del 10% en la tienda-librería del IVAM y en el menú de la cafetería del IVAM.
- Obsequio de un catálogo del IVAM.

Miembros de honor en la etapa anterior

- Acceso libre y gratuito a todas las exposiciones del IVAM.
- Invitación a todas las inauguraciones.
- Recibir información puntual de todas las actividades.
- Entrada gratuita al Museo Patio Herreriano de Valladolid.
- Entrada gratuita al Museo Picasso de Málaga.
- Entrada gratuita al Centro Contemporáneo de Huarte - Navarra.
- Entrada gratuita al Museo Guggenheim – Bilbao.
- Descuento en la entrada de la Ciudad de las Artes y las Ciencias.
- Entrada gratuita por cada bono de 10 entradas que compren para la Filmoteca Valenciana.
- Descuento en la entrada de los cines Albatros – Babel.
- Descuento cadena Hoteles NH.
- Descuento en la entrada Teatro Micalet (2x1)
- Acceso la biblioteca y centro de documentación
- Descuento en la tienda-librería del IVAM.
- Descuento en la cafetería del IVAM.
- Viajes culturales organizados exclusivamente para los miembros de honor y un acompañante para visitar otras exposiciones y lugares de interés.
- Invitación a la Gala Anual del IVAM.
- Invitación a los cursos que organice el IVAM.
- Envío gratuito de la revista Cuadernos del IVAM.
- Visitas guiadas con motivo de cada nueva exposición.

- Obsequio de la Memoria anual del IVAM.
- Envío gratuito anual de los catálogos producidos por el IVAM.
- Visita anual al interior del IVAM.

Ventajas de ser miembro de honor en la etapa actual.

- Acceso libre y gratuito a todas las exposiciones del IVAM.
- Invitación a todas las inauguraciones.
- Recibir información puntual de todas las actividades.
- Entrada especial a los Talleres Didácticos organizados en el IVAM
- Visitas guiadas para público infantil y juvenil para familiares de Amig@s del IVAM
- Entrada gratuita al Museo Guggenheim-Bilbao, al Museo Picasso de Málaga y al Museo Patio Herreriano de Valladolid.
- Descuento en la entrada Laboral, Ciudad de la Cultura – Gijón.
- Descuento del 25% en la entrada de los cines Babel.
- Acceso a la biblioteca y centro de documentación del IVAM.
- Descuento del 10% en la tienda-librería del IVAM y en el menú de la cafetería del IVAM.
- Posibilidad de apuntarse a los viajes culturales organizados exclusivamente para los miembros de honor y un acompañante para visitar otras exposiciones y lugares de interés.
- Pase privado previo a la inauguración de la exposición con el comisario de la muestra.
- Asistencia a cócteles con artistas o comisarios de las exposiciones.
- Matrícula gratuita a los cursos que organice el IVAM.
- Obsequio de dos catálogos producidos por el IVAM.

Patrocinadores

Ser Patrocinador del IVAM “permite a las empresas obtener unas contraprestaciones económicas de índole socio-cultural y honoríficas en uno

de los diez mejores museos de Europa” según explicaba el folleto de la etapa anterior. Entre otras cosas incluía:

- Acceso libre y gratuito a todas las exposiciones del IVAM.
- Invitación a todas las inauguraciones.
- Recibir información puntual de todas las actividades.
- Entrada gratuita al Museo Patio Herreriano de Valladolid.
- Entrada gratuita al Museo Picasso de Málaga.
- Entrada gratuita al Centro Contemporáneo de Huarte - Navarra.
- Entrada gratuita al Museo Guggenheim – Bilbao.
- Descuento en la entrada de la Ciudad de las Artes y las Ciencias.
- Entrada gratuita por cada bono de 10 entradas que compren para la Filmoteca Valenciana.
- Descuento en la entrada de los cines Albatros – Babel.
- Descuento cadena Hoteles NH.
- Descuento en la entrada Teatro Micalet (2x1)
- Acceso a la biblioteca y centro de documentación.
- Descuento en la tienda-librería del IVAM.
- Descuento en la cafetería del IVAM.
- Descuento en museos con convenio con el IVAM.
- Viajes culturales organizados exclusivamente para los miembros de honor y un acompañante para visitar otras exposiciones y lugares de interés.
- Invitación a la Gala Anual del IVAM.
- Invitación a los cursos que organice el IVAM.
- Envío gratuito de la revista Cuadernos del IVAM.
- Visitas guiadas con motivo de cada nueva exposición.
- Obsequio de la Memoria anual del IVAM.
- Envío gratuito anual de los catálogos producidos por el IVAM.
- Visita anual al interior del IVAM.

- Cesión gratuita en el alquiler de espacios del IVAM para actos corporativos de la empresa.
- Mención en la Memoria del museo.

Actualmente las condiciones que se les ofrece a las empresas por ser patrocinadora del museo, incluyen:

- Acceso libre y gratuito a todas las exposiciones del IVAM.
- Invitación a todas las inauguraciones.
- Recibir información puntual de todas las actividades.
- Entrada especial a los Talleres Didácticos organizados en el IVAM
- Visitas guiadas para público infantil y juvenil para familiares de Amig@s del IVAM
- Entrada gratuita al Museo Guggenheim-Bilbao, al Museo Picasso de Málaga y al Museo Patio Herreriano de Valladolid.
- Descuento en la entrada Laboral, Ciudad de la Cultura – Gijón.
- Descuento del 25% en la entrada de los cines Babel.
- Acceso a la biblioteca y centro de documentación del IVAM.
- Descuento del 10% en la tienda-librería y en el menú de la cafetería del IVAM.
- Posibilidad de apuntarse a los viajes culturales organizados exclusivamente para los miembros de honor y patrocinadores y un acompañante para visitar otras exposiciones y lugares de interés.
- Pase privado previo a la inauguración de la exposición con el comisario de la muestra.

- Asistencia a cócteles con artistas o comisarios de las exposiciones.
- Matrícula gratuita a los cursos que organice el IVAM.
- Obsequio de dos catálogos producidos por el IVAM.
- Cesión gratuita 2 veces al año en el alquiler de espacios del IVAM para actos corporativos de la empresa.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. LA GESTION MUSEISTICA

4.1.1. CONCEPTO DE MUSEO: DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA TERMINOLOGÍA

La definición que mejor puede ilustrar al objeto de esta investigación, es probablemente la que la ley española proporciona, puesto que es una definición vigente, acorde a la realidad actual y en nuestro espacio territorial.

Es la Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español, y el Real Decreto 620/1987 por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, la que exponen una definición de museo en la línea proclamada por el ICOM (Consejo Internacional de Museos):

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 de cualquier otra naturaleza cultural (Art. 59.3, Ley 16/1985).¹

A partir de esta definición se crea un nuevo concepto de museo volcado hacia el público, que aumenta sus funciones socioculturales, en el que se incorporan nuevos modelos profesionales y se trabaja en equipos multidisciplinares.

En este sentido, vemos como el Diccionario de la Lengua Española recoge este cambio y evolución en la propia definición de museo (Real Academia Española, 2001:1558):

- 1. Lugar en que se guardan colecciones de objetos artísticos, científicos o de otro tipo, y en general de valor cultural, convenientemente colocados para que sean examinados.**
- 2. En la segunda definición, se añade un matiz importantísimo “*abierta al público*”.**

¹ www.mcu.es (9-7-2010)

3. Más allá de ser una institución abierta al público, se incluye *“con fines turísticos”, dando un fin a los museos muy distinto al de sus orígenes.*

Si tenemos en cuenta otras definiciones más allá de nuestras fronteras, vemos como la **American Association of Museums** (AAM) define museo como un centro que está organizado como institución pública o privada no lucrativa, cuya existencia se justifica mediante unos objetivos esencialmente estéticos o educativos»; que «posee, cuida o utiliza objetos tangibles, sean animados o inanimados, y los exhibe periódicamente»; que «tiene como mínimo un profesional o equivalente a jornada completa», y que «está abierto al público de forma regular ..., al menos 120 días al año (1994, pp. 18-19).

Según Kotler, los museos ofrecen experiencias, ideas y satisfacciones que no pueden encontrarse en otros lugares. Tal aportación deriva de los objetos auténticos de índole natural, histórica, científica y artística que los museos poseen y exhiben; de las experiencias sensoriales con los objetos tridimensionales que presentan e interpretan, y de la investigación, erudición e interpretación desarrolladas a partir de las colecciones y exposiciones de los museos (Kotler, N. y Kotler, P., 2001:30)

La palabra museo (del latín **museum**, proviene a su vez de la palabra griega **mouseion**, casa de las musas), ha tenido a lo largo de la historia diferentes significaciones y aplicaciones hasta su sentido actual. Desde el punto de vista etimológico, fue el geógrafo Estrabón en el siglo I a.C. quien empleó por primera vez el término «museo», justificando el vocablo, el sentido general y su origen etimológico, pero también un desarrollo significativo. El museo descrito por Estrabón era un complejo del siglo III a.C., propiedad de Ptolomeo I Soter situado en Alejandría, y que se denominaba **Mouseion**, con su famosa biblioteca, un observatorio astronómico, un jardín botánico, una colección zoológica, salas de trabajo y estudio y anfiteatros.

Aunque no se trataba de un museo en el sentido actual, el término utilizado en Alejandría provenía de **Mouseion** - el templo dedicado en Atenas a las Musas -, y que sirvió a Estrabón para referirse a un centro interdisciplinar de la cultura y el patrimonio, de acuerdo con la pretensión helenística del saber universal.

No hay que olvidar la relación con las Musas, las nueve hijas de Zeus, aquellas deidades que «enseñaron a Hesíodo un bello canto mientras apacentaba sus ovejas al pie divino Helicón...». **Más que adecuado** es, por tanto, un nombre derivado del sacro contexto de las musas para denominar a una institución que ha llegado al museo actual. Al fin y al cabo, las musas patrocinaban junto a Apolo las artes y las letras en la mitología clásica. (Hernández, F., 1994:15).

El contenido semántico y la acepción moderna de esta palabra aparece en el Bajo Renacimiento, cuando el humanista Paolo Giovio (1483-1552), al describir sus colecciones emplea el término «**museum**» e incluso lo coloca a modo de inscripción en el edificio donde alberga sus colecciones.

A finales del XVI se construye el primer edificio destinado a exponer una colección privada de las más importantes del momento. Se trataba del Palazzo de Giardino de Sabbioneta, cerca de Mantua; la asociación de la colección con el edificio va a determinar la concepción moderna del museo. El origen de los museos se forma con la unión de dos hechos importantes: el coleccionismo y la Ilustración. El siglo XIX va a ser testigo de la expansión por toda Europa de este tipo de instituciones, y también de una serie de planteamientos teóricos que van a perdurar hasta nuestros días, y que, en ocasiones, han perjudicado el concepto mismo de museo.

Los museos, con más de veinte siglos de existencia, son una de las manifestaciones intelectuales más antiguas que ha desarrollado el hombre. Desde que se utilizara por primera vez este vocablo en el siglo I a. de C. -en un sentido etimológico como hoy se entiende- hasta nuestros días, los museos han sobrevivido a los más diversos cambios sociales, políticos y económicos, en todos los continentes y en muy distintas culturas.

Tantos años de existencia han obligado a los museos a adaptarse a todos estos cambios y probablemente, el más importante, y que afecta al objeto de esta investigación - la comunicación en los museos- es la apertura hacia el exterior, el descubrimiento de un público que justifica más allá de la conservación y la investigación, su existencia. Un público que aprenda, se eduque, disfrute, descubra, se divierta, en los museos, y a su vez, **los museos también “descubran” una nueva forma de vivir y convivir con la sociedad. El establecimiento, en definitiva, de una relación nueva con el público, basada en el diálogo y la comprensión.**

Para la profesora Francisca Hernández, en la actualidad, se está viviendo una fuerte crisis de identidad dentro de la institución museística, cuyos cauces se tendrán que ir definiendo en las nuevas políticas culturales que apuesten por la protección, conservación y defensa del patrimonio mundial (Hernández, F., 1994:63).

4.1.2. TIPOLOGÍA DE MUSEOS

4.1.2.1 MUSEOS Y PATRIMONIO

Según la revista *Museum International*, el patrimonio es el modo de *producción cultural en el pleno sentido de la palabra (...) que supone la creación de algo nuevo mediante procesos de repatriación, preservación,*

conservación, reconstrucción, recreación e interpretación, herencia histórica, *artística, científica, técnica... de los diversos pueblos, culturas y civilizaciones*, continúa siendo el elemento expresivo más destacado de la evolución y desarrollo de la Humanidad (Museum International, num 216, 2003, pp. 70-75).

Una ciencia como la museología, que se fundamenta en la función tutelar y conservadora que ejercen las instituciones que constituyen su objeto propio, es decir, los museos (cuyo objeto es a su vez, la conservación, investigación y difusión del patrimonio), extiende su cometido a todo el patrimonio cultural, hasta el punto de que algunos expertos prefieren denominarla **Patrimonología**.

Autores como Alonso Fernández y Hernández dan una visión general de lo que significa el patrimonio. Con visiones a veces enfrentadas en determinados temas, ambos coinciden en la importancia del patrimonio dentro de la cultura. El patrimonio es esencial para conocer e interpretar la realidad evolutiva de la Humanidad, y es materia común en todas las ciencias sociales y humanas. La exégesis del patrimonio es la explicación de la vida integral del hombre a través de los hechos y objetos por él producidos a lo largo de los tiempos y conservados y transmitidos a través de generaciones.

- **La realidad y la conciencia**. El poder real del patrimonio radica en la conciencia y el reconocimiento de esa serie de hechos objetos que son considerados testimonios significativos de las actividades realizadas por el hombre en el tiempo y el espacio, es decir, el legado histórico de la Humanidad recalificado en nuestro tiempo. Este legado no puede referirse únicamente al artístico, pero es cierto que éste ha marcado una pauta para el trabajo con el resto de los bienes culturales.

Todo esto requiere de una rigurosa interpretación de los bienes, para poder darles el valor que les corresponda. Por lo que hay que aplicar una metodología adecuada y la aplicación de una serie de conceptos como el de preservación, conservación, restauración, restitución e intervención, todo ello unido a una actividad investigadora.

- **Investigación.** La mayor parte del patrimonio que conservamos es heredada. Estos objetos son la parte del conocimiento que poseemos. Ellos contribuyen a la visión equilibrada de la realidad humana, y toda esta labor se realiza para un mayor conocimiento de nosotros mismos y del mundo. El valor real que luego posea, físico o estético, se produce dentro su correcta interpretación y valoración dentro de su contexto integrado. Para saber si un objeto de arte puede convertirse en una obra de arte real, a través de su interpretación, reconocimiento y valoración histórica, es imprescindible la aplicación de una investigación metódica y científica. La museología posee la metodología conveniente.

- **Protección y conservación.** El museo siempre ha sido un lugar para la exposición del patrimonio cultural. En los últimos años se le han encomendado y exigido otras funciones, como la animación participativa, información y comunicación, expresión de una conciencia comunitaria o banco de datos. Pero la conservación y protección del patrimonio continúa siendo en la mayor parte de los casos la finalidad que justifica su existencia (Alonso Fernández, L., 1993) (Hernández, F., 1994).

La conservación del bien cultural no debe reducirse a su mantenimiento físico y material. Hay que tener en cuenta la naturaleza y calidad del contenedor, las condiciones ambientales y de instalación o almacenamiento, el control de los riesgos de alteración o deterioro interno y externo, y todo lo que pueda significar la posible quiebra de las mejores condiciones para su protección y seguridad. Otra preocupación es la mutilación, depredación y

tergiversación del patrimonio cultural. Algunas como el desarraigo natural, abuso y especulación por los condicionantes socioculturales.

La ampliación de usos y consumo que debe ofrecer y se le exige al museo, debe ser el propio acicate para la conveniente protección y conservación del legado histórico cultural.

4.1.2.2. LA EVOLUCIÓN DE LOS MUSEOS

Como hemos mencionado ya, el origen de los museos debe buscarse en la antigua Grecia, mucho antes de la era cristiana, donde eran centros religiosos, espirituales, creativos y de erudición, con un número reducido de participantes y totalmente distanciados de la realidad cotidiana. Recordemos que, etimológicamente, la palabra museo procede del griego **mouseion**, o templo de las musas.

Uno de los primeros museos fue construido en Alejandría, Egipto, en el siglo ID a.e. por Tolomeo II Filadelfo, el más hábil de los reyes de la dinastía tolemaica después de Alejandro Magno. Alejandría se convirtió de esta forma en la ciudad más preeminente del conocimiento en el área mediterránea, y el museo tolemaico desempeñó funciones de biblioteca académica, centro de investigación y retiro contemplativo.

En la antigua Roma, durante el siglo II a.e., los museos empezaron a asociarse a la recopilación y exhibición de colecciones obtenidas durante las campañas militares y coloniales. Los romanos elevaron el instinto del coleccionismo, patente a lo largo de toda la historia de la humanidad, hasta el rango de modalidad artística y empresa sistemática. Después de las guerras y conquistas, los generales romanos (p. ej., Fulvio en el 189 a.C.) volvían a la capital del imperio con miles de estatuas de bronce y mármol, objetos de oro y plata, botín de las campañas militares. El centro de Roma

se convirtió literalmente en un museo, repleto de pertenencias de las naciones subyugadas (Ripley, 1978; Alexander, 1979).

Durante la Edad Media, la Iglesia católica se convirtió en una de las principales instituciones intelectuales y mecenas de las artes en el mundo occidental. A finales del siglo XV, y bajo el mandato del papa Sixto IV, Roma había acumulado una colección de arte de proporciones incalculables.

El Renacimiento, en Italia, se inició a finales del siglo XIV y estuvo marcado por el auge del humanismo y la secularización como ideas vanguardistas de la sociedad. El pensamiento renacentista denotaba un gran interés por el estudio de la naturaleza, la invención y el talento artístico.

En el siglo XVI, Italia atesoraba grandes colecciones privadas y edificios-museos que albergaban muestras botánicas y zoológicas, objetos históricos, restos de esqueletos, curiosidades, conchas, monedas, bronces, esculturas y pinturas. También existía un gran interés por colecciones que describieran toda la gama de hábitats y culturas del planeta, que en el siglo XVIII pasaron a conocerse como gabinetes de curiosidades. El término se aplicaba tanto a las colecciones en sí como a los espacios y mobiliario en los que se exhibían (Ripley, 1978). A partir de estas colecciones primigenias se desarrollaron otras de ámbito enciclopédico que actualmente se conservan en grandes museos internacionales, como el Louvre, el British Museum, el Hermitage y el Prado.

En la Europa moderna y en Inglaterra, las colecciones fueron constituidas por reyes y nobles, instituciones eclesiásticas y, posteriormente, comerciantes acaudalados. Situadas en palacios y grandes residencias privadas, sólo eran accesibles a públicos muy selectos. Las colecciones de ciencia e historia natural estaban al alcance de los estudiantes y expertos, pero no de la gente corriente. El primer museo universitario fue el

Ashmolean Museum de la **Oxford University**, inaugurado en 1683. La literatura de la propia institución lo identifica como el museo más antiguo construido con tal propósito y como el primer museo que abrió sus puertas tanto a los eruditos como al público general.

Los primeros museos públicos, accesibles a todo tipo de personas con independencia de su rango o clase, surgieron en Londres durante el siglo XVIII. Sir Ashton Lever, hacendado y licenciado en Oxford, reunió una colección significativa de pájaros vivos y, posteriormente, de conchas, fósiles, pájaros disecados, ropas de tribus nativas, armas y todo tipo de objetos exóticos. Tras superar la capacidad de su casa ancestral, inauguró un museo público en Londres en 1774. Se cobraba una entrada con el fin de cubrir costes y regular el número y los modales de los visitantes.

La experiencia, sin embargo, fue bastante negativa, lo que indujo a Lever a publicar la siguiente noticia en un periódico de Londres: **Pretendo informar al público que, estando cansado de la insolencia de la gente vulgar..., he llegado a la conclusión de rechazar la entrada al museo de las clases inferiores, salvo que estén provistas de un boleto expedido por un caballero o una dama a los que tenga el honor de conocer** (Ripley, 1978: 32).

Durante los siglos XVIII y XIX se agudizó el dilema de los museos entre servir a los expertos, eruditos y estudiosos, por una parte, y fomentar el aprendizaje público, por otra. En cualquier caso, los museos evolucionaron progresivamente hacia instituciones de alcance más amplio y orientación pública. Durante la etapa de transición fue habitual que los museos reservaran unas horas o épocas del año para las visitas de la gente común. El British Museum, por ejemplo, abría sus puertas al público en 1759, entre las 11 de la mañana y las 12 del mediodía, siempre que los visitantes llevaran la acreditación correspondiente. En 1793, después de la Revolución

francesa, el Louvre permitió el acceso al público tres días por semana (Kotler, N. Y Kotler, P., 2001: 41).

4.1.2.3 TIPOLOGÍA MUSEÍSTICA

Para la taxonomía de los museos y colecciones se ha aplicado una tipología que, partiendo de la clasificación de la **UNESCO**, ha tenido en cuenta aportaciones de especialistas en la materia y observaciones realizadas por las Comunidades Autónomas.

Las categorías de esta clasificación responden a las siguientes definiciones:

1. **Casa-Museo**: museo ubicado en la casa natal o residencia de un personaje.
2. **Arqueológico**: contiene objetos, portadores de valores históricos y/o artísticos, procedentes de excavaciones (realizadas o no con metodología arqueológica). Se incluyen las especialidades de numismática, glíptica, epigrafía y otras.
3. **Arte contemporáneo**: contiene obras de arte realizadas en su mayor parte en el siglo XX. Se incluye la fotografía, el cine...
4. **Artes Decorativas**: contiene obras artísticas de carácter ornamental. También se denominan artes aplicadas o industriales.
5. **Bellas Artes**: contiene obras de arte realizadas fundamentalmente desde la Antigüedad al siglo XX (arquitectura, escultura, pintura, dibujo, grabado...).
6. **Ciencia y Tecnología**: contiene objetos representativos de la evolución de la historia de la ciencia y de la técnica, y además se ocupa de la difusión de sus principios generales.
7. **Ciencias Naturales e Historia Natural**: contiene objetos relacionados con la biología, botánica, geología, zoología, antropología física, paleontología, mineralogía, ecología...

8. **Especializado**: profundiza en una parcela del Patrimonio Cultural y no cubierta en otra categoría (se incluyen los museos de Arte Sacro).
9. **Etnografía y Antropología**: se dedica a culturas o elementos culturales preindustriales contemporáneos o pertenecientes a un pasado reciente. Se incluyen en esta categoría los museos de folklore, artes, tradiciones y costumbres populares.
10. **Historia**: se incluyen en esta categoría los museos y colecciones que ilustran acontecimientos o periodos históricos, personalidades, los museos militares...
11. **De Sitio**: creados al musealizar determinados bienes históricos (yacimientos arqueológicos, monumentos, ejemplos in situ del pasado industrial...) en el lugar para el que fueron concebidos originariamente. (Se incluyen las Aulas Arqueológicas y se excluyen los Centros de Interpretación de la Naturaleza).
12. **General**: museos o colecciones que pueden identificarse por más de una de las categorías anteriores.
13. **Otros**: no pueden incluirse en las categorías anteriores.

No existe una rígida clasificación de la tipología de los museos y en los últimos años, vemos como nuevas y muy diferentes expresiones artísticas o manifestaciones de cualquier grupo social, son susceptibles de ser incluidas en un museo. En el siglo XIX ya se habían dividido en dos los tipos de museos, los de ciencia y los de arte. Las clasificaciones se producen por un imperativo pedagógico. Será después de la Segunda Guerra Mundial cuando se realice una ordenación tipológica más rigurosa y específica, pero siempre flexible.

En cualquier caso, la relación con el público existe, sea cual sea la tipología. La estrategia es pues necesaria para establecer estas relaciones.

Las tipologías que a continuación se exponen, son las proporcionadas por el **ICOM**² y que afectan, por tanto, a todos aquellos países miembros, incluida España.

1. Museos de Arte (conjunto: bellas artes, artes aplicadas, arqueología).
2. Museos de Historia Natural en general (colecciones de botánica, zoología, geología, paleontología, antropología, etc.).
3. Museos de Etnografía y Folklore.
4. Museos Históricos.
5. Museos de las Ciencia y de las Técnicas.
6. Museos de Ciencias Sociales y Servicios Sociales.
7. Museos de Comercio y de las Comunicaciones.
8. Museos de Agricultura y de los Productos del Suelo.

4.1.2.4 MUSEOS DE ARTE

Una vez hemos procedido a definir el concepto de museo y a listar las categorías existentes, pasamos a enfocar el tema hacia nuestro ámbito de actuación, que no es otro que el de los museos de arte.

Se entiende por museos de arte aquéllos cuyas colecciones están compuestas por objetos de valor estético y que han sido conformadas para mostrarlas en este sentido, aún cuando no todas las obras de arte que las integran hayan sido concebidas con esta intención por su autor. Estos museos tienen una idiosincrasia que les diferencia de los museos de Historia.

² www.icom-ce.org (15-9-2010)

La nomenclatura artística actual, que ha abolido desde hace tiempo la distinción entre artes mayores (arquitectura, escultura, pintura) y menores (dibujo, grabado, etc.), añade a las artes plásticas tradicionales todo un amplio repertorio de nuevos procedimientos de expresión (fotografía, cine, vídeo, historietas, instalaciones interdisciplinares, etc.), la mayoría pertenecientes al mundo contemporáneo.

La historia del arte, hace una división muy convencional en tres o cuatro etapas (clásica, medieval, moderna y contemporánea), y ha ejercido una fuerte influencia en la fijación de las tipologías museísticas de su área. Por ello, se produce esta diferenciación:

- La Antigüedad clásica se alberga en los museos arqueológicos, museos con especiales connotaciones.
- El patrimonio medieval y moderno (incluyendo el siglo XIX) conforman las colecciones de los museos de bellas artes.
- El arte plástico del siglo XX, se reserva en los museos de arte contemporáneo.

Cabe destacar que los términos moderno y contemporáneo son a veces ambiguos cuando se aplican a estas instituciones y en el propio arte.

Una de las características de los museos de arte es la necesidad de un contacto inmediato e íntimo entre las obras de arte y el público, para que pueda producirse el beneficio de la percepción y contemplaciones, esto es, una intercomunicación íntima. Por ello, es importantísimo el estado de conservación de las piezas, el ambiente, la atmósfera y la iluminación. Hay que provocar el deleite y adquisición de conocimientos. Los museos de arte deben huir de cualquier teatralización que desvirtúe la contemplación íntegra y natural de las piezas. No se debe caer en el espectáculo.

Cada museo requiere de atenciones específicas según su perfil y sus colecciones.

a. **Museos arqueológicos**. La Arqueología estudia las antiguas civilizaciones a partir de los monumentos y demás testimonios gráficos. Las piezas arqueológicas son definidas por su ciencia como artísticas, por lo que entran dentro de los museos de arte.

b. **Museos de Bellas Artes**. Esta denominación es muy generalista, pero también ambigua, aunque existe cierta unanimidad entre los diversos autores y museos. Por bellas artes se entienden las artes plásticas desde la antigüedad/el medievo al siglo XVIII o XIX inclusive. El problema surge en la acotación de los límites cronológicos. Ciertas tipologías o clasificaciones son meros convencionalismos utilizados para diferenciar algo que es un todo continuo como es el arte como creación. Estas divisiones tienen un carácter académico, sujeto a la lógica histórica o metodológica.

Según Luis Alonso Fernández (1993:144) es preferible la cuádruple clasificación: Museos Arqueológicos, Museos de Bellas Artes, Museos de Arte Contemporáneo y Museos de Artes Decorativas. Esta clasificación se ajusta a ciertas características de la naturaleza de los contenidos, respetando la visión sucesiva y cronológica general de su producción. Como se excluyen las obras del siglo XX, su clasificación es más fácil, porque están sedimentadas en el tiempo. Lo que no ocurre con las nuevas muestras de arte actual, que obligan a nuevos métodos museográficos para su instalación.

Aunque los países de cultura anglosajona prefieren la ordenación de las obras por técnicas y procedimientos, separándolas así por las escuelas de las diferentes zonas europeas, los países mediterráneos prefieren atenerse a criterios cronológicos, pero también estilísticos, temáticos y por escuelas.

El perfil que adquieren los museos incide en la realización de las diferentes funciones que deben cumplir en la sociedad actual. Realmente importante es la definición de Bellas Artes, en la que coinciden casi todos los autores. Son los museos de arte de carácter general los de máxima importancia por su historia e influencia, que poseen diferentes secciones, entre ellas las de bellas artes, en la que se contienen las artes plásticas, como ya se ha dicho, desde la antigüedad/el medievo al siglo XVIII o XIX inclusive.

c. **Museos de Arte Contemporáneo.** Su denominación no coincide ni con la historiografía (inicio en la Revolución Francesa 1789), ni con postulaciones filosóficas ni estéticas, ni con la práctica actual en los propios museos. El término contemporáneo tiene un uso ambiguo. Aplicado a las artes plásticas, se aplica a lo más nuevo y moderno, también como coetáneo, referido a la edad contemporánea. Sí suele haber unanimidad en considerar a Cézanne, Van Gogh y Gauguin – postimpresionistas-, como el inicio del arte contemporáneo. Así, en esta ambigüedad, nacen museos que se denominan “**modernos**”: **MOMA de Nueva York**; otros evitan el calificativo de museo: Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM) y otros han optado por incluir el término contemporáneo, como el Museum of Contemporary Art de Los Angeles (MOCA) o el Museo Municipal de Arte Contemporáneo en Nagoya, Japón.

Los museos de arte contemporáneo, por su complejidad estructural y por su relación con la sensibilidad actual necesitan de una reflexión especial. Son además uno de los instrumentos socioculturales de mayor repercusión en la sociedad actual. A la multiplicidad de sus contenidos, como son las bellas artes tradicionales (arquitectura, escultura, pintura, dibujo **grabado**, ...) se añaden las nuevas artes de la imagen (fotografía, cine, vídeo, multimagen, ...), nuevas expresiones de la sociedad de consumo y de los mass media (diseño, publicidad, **comics**, ...), nuevas propuestas y comportamientos

artísticos de carácter interdisciplinar. A estos factores propiamente artístico-culturales, se añaden los socioeconómicos y técnicos (museográficos) y también didácticos. Tienen la dificultad sociocultural de conciliar su carácter dinámico, de incluir nuevas obras, con la de conservar el patrimonio.

Esta superproducción exige una delicada selección, valoración y adquisición de las piezas. Una posible clasificación:

- Museos de la consagración histórica: períodos y obras clave del arte contemporáneo universal.
- Museos de la representación cultural: auténticos templos donde se rinde culto al arte, como hipermercados culturales (Centro Nacional Georges Pompidou).
- Museos –eventuales o no- de la significación experimental: innovadores recintos museísticos, más alternativos de la museografía contemporánea. Es habitual el uso de edificios ideados para otros usos.
- Museos de la autolegitimación postilustrada: concebidos más allá de la herencia de la Ilustración. En los países más desarrollados, son prototipos de una nueva situación en la que el predominio del contenedor, y la revisión de los repertorios de obras a exponer, configura un panorama a veces restrictivo y a veces segmentado, gran escenografía en una atmósfera ecléctica. En resumen, son un proyecto interminable, con gran demanda social.
- Museos de Artes Decorativas. Recogen y exponen objetos de arte industrial o de artes aplicadas a la industria. Desde finales del XIX, con la aparición de la industria, se tiene conciencia de la colectividad frente a la decadencia del artesanado. Pintura, escultura y otros medios de expresión plástica adquieren la calificación de artes decorativas cuando buscan un efecto ornamental o de adorno y no la creación de obras con valor independiente. También son llamadas artes industriales. El primero fue inaugurado en Inglaterra en 1851.

Deben mostrar la perfección técnica, pero también la relación entre los objetos y la época que propició su existencia, es decir, una relación socio-estética.

- Museos generales, especializados, monográficos y mixtos. Se produce cierta redundancia en la clasificación museística. Los museos generales lo son por su carácter nacional, exponen colecciones generales en su edificio principal (British Museum de Londres). Los museos especializados están más en concordancia con la museología moderna, profundizan en una parcela del patrimonio cultural (sobre todo antropológicos y etnológico, Museo Barroco de Viena, Van Gogh en Amsterdam o el Sorolla en Madrid). Los monográficos, se dedican a determinados aspectos del arte, la historia u otra manifestación cultural. El mixto se produce con una combinación de un museo general y otro especializado (museos dedicados a niños).
- Museos de Historia. Instituciones que proponen una perspectiva cronológica. El objeto del museo sirve para mostrar de un momento cronológico. Como suelen tener objetos de arte y de ciencia, pueden denominarse museos generales. Según la UNESCO, **“en esta categoría están comprendidos los museos, las viviendas y los monumentos históricos de los museos de aire libre que evocan o ilustran ciertos acontecimientos de la historia nacional”**.
- Museos de etnografía, antropología y artes populares. Anteponen el interés cultural al cronológico. Se dedican a culturas o elementos culturales preindustriales contemporáneos o de un pasado más o menos reciente.
- Museos científicos y de técnica industrial. ICOM: son representativos de la civilización industrial; abarcan todas las técnicas y dentro de las ciencias, conceden la preferencia a las matemáticas, la astronomía, la física y la biología.
- Otras variaciones. El desarrollo de los museos hace que aparezcan nuevas tipologías.

4.1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MUSEOS ESPAÑOLES

Una descripción de los museos en España es necesaria para seguir acercándonos al objeto de nuestro estudio.

Tras la instauración de la democracia en España, se inicia un proceso de modernización en los museos que presentan, como signos más evidentes de cambio, una serie de nuevas funciones de orientación más social. Los tres grandes acontecimientos en que se apoya esta modernización son:

- La **creación del Ministerio de Cultura** en 1977.
- La promulgación de la **Constitución Española de 1978**, que supone una descentralización de poderes, surgiendo un nuevo modelo de organización territorial: el Estado de las Autonomías.
- La publicación de la **Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español**, que consagra un nuevo concepto de museo.

España cuenta con más de 1.560 Museos y Colecciones, de las cuales 187 se encuentran en la Comunitat Valenciana- datos Estadística Museos y Colecciones, Ministerio de Cultura, 2008). En el año 2000 había 1.437 Museos y Colecciones, de las cuales 156 pertenecía a la Comunidad Valenciana.

Estadística de museos y colecciones de España

Para realizar esta fotografía de la situación de los Museos y Colecciones de España, ha sido herramienta fundamental la Estadística de Museos y Colecciones Museográficas de España que realiza el Ministerio de Cultura.

Esta operación estadística, que figura incluida en el Plan Estadístico Nacional 2000- 2008, tiene como ámbito territorial los museos y colecciones ubicados en el territorio nacional, cualquiera que sea la naturaleza jurídica

de su titularidad y gestión, con las peculiaridades propias de la normativa autonómica sobre la materia.

Se trata de una investigación de periodicidad bienal fruto del esfuerzo conjunto de la División de Estadísticas Culturales y de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura, en colaboración con el Ministerio de Cultura, Patrimonio Nacional y las Comunidades y Ciudades Autónomas que participan en diversas fases de elaboración de la misma.

Los resultados que ofrece son los relativos al número de instituciones museísticas y a determinadas características de las mismas tales como: accesibilidad; disponibilidad de servicios y equipamientos; actividades realizadas; fondos museísticos; visitantes y personal de estas instituciones.

Las variables de clasificación utilizadas han sido: la tipología del Museo o Colección Museográfica, la Comunidad Autónoma o Ciudad Autónoma en la que está ubicado, la titularidad, la institución gestora y el tamaño de municipio.

Para definir el concepto de museo esta estadística se ha basado en la definición de la Ley de Patrimonio Histórico Español 16/1985, de 26 de junio, de acuerdo con la cual:

“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 de cualquier otra naturaleza cultural”.

“La Colección es el conjunto de bienes culturales que no reúne las condiciones propias de los Museos”.

El panorama cultural y político ha propiciado que, en los últimos años, se hayan impulsado importantes proyectos museísticos desde las instituciones públicas y privadas. Este incremento de museos, entre los que se evidencia un claro predominio de los museos de arte contemporáneo, etnológicos y de ciencias. El museo se ha constituido en un centro cultural con una decisiva orientación social, en el que a las funciones tradicionales de conservación y documentación, se han incorporado otras nuevas que permiten definir el museo como un centro de comunicación y disfrute.

Titularidad

Persona física o jurídica que es titular patrimonial del museo.

Gestión

Institución o entidad que se encarga de la organización y funcionamiento.

4.1.3.1. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE MUSEOS ESPAÑOLES

Como se acaba de indicar, titularidad y gestión son dos variables, que determinan el quehacer diario y también las grandes líneas de acción de estas instituciones. Se va a comprobar, cómo es determinante quién gestiona el museo para entender su gestión de la comunicación. Ahora pasamos a analizar:

- Museos de titularidad estatal y gestión directa del Ministerio de Cultura y sus organismos autónomos
- Subdirección General de Museos Estatales
- Junta superior de museos

Museos de titularidad estatal y gestión directa del Ministerio de Cultura y sus organismos autónomos

Dentro de estos Museos se incluyen los Museos Nacionales, los Organismos

Autónomos –Museo Nacional del Prado y Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía- o adscritos a un Organismo Autónomo, como el Museo Nacional del Teatro (Plan Integral de Museos Estatales, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2000).

Todos ellos dependen del Ministerio de Cultura, ya sea directamente en el caso de los Organismos Autónomos, o a través de la Dirección de los Museos Estatales. Los Organismos Autónomos están gestionados por un Patronato, y la Dirección del Museo se encarga de la labor científica y de la elaboración anual del presupuesto, que será aprobado por el Patronato y pasará, cerrado, a los Presupuestos Generales del Estado.

Subdirección General de Museos Estatales

La Subdirección General de Museos Estatales es una unidad administrativa dependiente de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, que promueve y coordina la acción museística en el ámbito estatal.

El Real Decreto 1331/2000, de 7 de julio, por el que se desarrolla la Estructura Orgánica Básica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, expone en el art. 2.b) que a la Subdirección General de Museos Estatales le corresponden las siguientes **funciones**:

- La gestión de los museos de titularidad estatal adscritos al Ministerio de Cultura. En este ámbito tiene la gestión exclusiva de 16 museos y, conforme a los convenios de transferencia de gestión a las Comunidades Autónomas, interviene en 67 museos a través de inversiones en infraestructuras, autorizaciones de movimiento de fondos y asesoramiento técnico, como titular de los inmuebles y colecciones.
- El asesoramiento de museos de titularidad estatal dependientes de otros Ministerios, salvo que dicha gestión sea objeto de convenio con las Comunidades Autónomas.

Entre los **objetivos**, podemos listar los que se detallan a continuación, aunque hay que destacar los dos últimos, que estarían directamente relacionados con lo que afecta a una estrategia de comunicación.

Objetivos

- Impulsar, coordinar y desarrollar proyectos que permitan a los museos estatales optimizar sus funciones de adquisición, conservación, investigación, comunicación, exhibición y difusión de las colecciones.
- Garantizar y promocionar la conservación del patrimonio cultural de los museos estatales. Este objetivo se proyecta también hacia todas las actuaciones que faciliten su difusión cultural.
- Gestionar los museos desde un concepto de globalidad y de aprovechamiento de esfuerzos.
- Constituir un centro de referencia en el panorama museístico que permita la proyección de conclusiones, con el objeto de contribuir al desarrollo de los museos.
- Reforzar la presencia de los museos estatales en la sociedad mediante el impulso de actuaciones concretas que posicionen a los museos en un lugar preferente del ámbito cultural.
- Difundir en el ámbito nacional e internacional los acontecimientos culturales de los museos.

Organización

La Subdirección General de Museos Estatales está constituida por profesionales que desarrollan sus funciones en esta unidad administrativa o en los museos de gestión exclusiva.

Junta Superior de Museos

La Junta Superior de Museos tiene un precedente en la Junta Superior del

Tesoro Artístico (Ley de 13 de mayo de 1933 sobre Patrimonio Artístico Nacional), que contaba con una sección dedicada a los museos. Dicha Junta ha ido evolucionando en su denominación, composición y funciones, adaptándose a las actuales necesidades de los museos y a la nueva realidad normativa y administrativa. Se configura como el máximo órgano consultivo de la Administración General del Estado en el ámbito de los museos. La composición de la Junta Superior de Museos la convierte en un órgano técnico que desarrolla funciones vinculadas al Sistema Español de Museos, al Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y de asesoramiento a la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales en materia museística.

La Junta Superior de Museos tiene los siguientes **objetivos** :

- Ser una institución activa, imprescindible en la política museística y presente en la vida cultural.
- Ocupar un papel relevante en la preservación, difusión e investigación del Patrimonio Histórico custodiado en los museos.
- Constituir un auténtico foro de diálogo y marco de trabajo entre los profesionales de los museos, las distintas administraciones y actuar de puente entre los técnicos y la Administración, en el planteamiento de los problemas y en la búsqueda de soluciones.
- Ofrecer apoyo técnico a todas las instituciones que lo requieran, en las áreas básicas de los museos: conservación, documentación, investigación, restauración, difusión, didáctica y formación.
- Impulsar actividades de cooperación y colaboración entre las instituciones museísticas.

Normativa

Las normas que regulan la composición y funciones de la Junta Superior de Museos son las siguientes:

- **Ley 16/1985 de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español.** En su artículo 3.2 establece como instituciones consultivas de la Administración del Estado, las Juntas Superiores que la Administración del Estado determine por vía reglamentaria. (BOE, 29/06/1985).
- **Real Decreto 111 de 1986, de 10 de enero.** Desarrollo reglamentario del artículo 3.2. de la Ley 16/1985 que configura la Junta Superior de Museos como órgano consultivo de la Administración del Estado. La disposición final de este Real Decreto autoriza al Ministerio de Cultura para, mediante Orden Ministerial, modificar la composición y funciones de este órgano colegiado. (BOE, 28/01/1986).
- **Real Decreto 620 de 1987, de 10 de abril,** por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, donde se prevé el asesoramiento de esta Junta en determinadas cuestiones relacionadas con las colecciones estatales y el Sistema Español de Museos. (BOE, 13/05/1987)
- **Orden de 12 de junio de 1987,** que regula la composición y funciones de la Junta Superior de Museos (BOE, 20/06/1987).
- **Orden de 13 de junio de 2001,** por la que se determina la composición de la Junta Superior de Museos (BOE, 26/06/2001).

Por la Orden de 12 de junio de 1987, se definen las siguientes **funciones** para la Junta Superior de Museos:

- Informar los programas de acción relativos al Sistema Español de Museos.
- Promover acciones conjuntas y el intercambio de información a fin de favorecer el desarrollo y la ejecución de los programas de los museos y servicios integrantes del Sistema Español de Museos.
- Asesorar e informar sobre cuantos asuntos museológicos le sean

consultados por el Director General de Bellas Artes y Bienes Culturales.

A estas funciones específicas cabe añadir aquellas incluidas en el Real Decreto 620/1987 por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos:

- **Artículo 7.2:** Cuando la ordenación (de las colecciones estatales de fondos museísticos) afecte a los bienes integrantes de las colecciones estables de Museos adscritos al Ministerio de Cultura que estén gestionados por las Comunidades Autónomas en virtud de convenios, será preceptivo el informe motivado de la Junta Superior de Museos y la audiencia de la Administración gestora.
- **Artículo 8.1:** La autorización de depósitos en instalaciones no museísticas requerirá el previo informe razonado de la Junta Superior de Museos.
- **Artículo 27:** El Ministerio de Cultura, a través de la Dirección General de Bellas Artes y Archivos, asesorada por la Junta Superior de Museos, promoverá la cooperación entre los Museos e Institutos que integran el Sistema Español de Museos, para la documentación, investigación, conservación y restauración de los fondos, así como para las actividades de difusión cultural y el perfeccionamiento de su personal.

Además, debemos añadir, por el caso que nos ocupa, la normativa por la que se regula la gestión de museos según la Conselleria de Cultura de la Comunitat Valenciana³:

- **Ley 16/1985, de 25 de junio**, de la Jefatura del Estado, del Patrimonio Histórico Español (BOE nº 155, de 29/06/85).
- Corrección de errores de la Ley 16/1985, de 25 de junio, de la Jefatura del Estado, del Patrimonio Histórico Español (BOE nº 296 de

³ www.gva.es (10-5-2010)

11/12/85).

- **Real Decreto 111/1986, de 10 de enero**, de la Presidencia del Gobierno, de desarrollo parcial de la Ley 16/1985, de 25 de junio, de Patrimonio Histórico Español (BOE nº 24, de 28/01/86).
- Corrección de errores del Real Decreto 111/1986, de 10 de enero, de la Presidencia del Gobierno, de desarrollo parcial de la Ley 16/1985, de 25 de junio, de Patrimonio Histórico Español (BOE nº 53, de 3/03/86).
- **Real Decreto 64/1994, de 21 de enero**, del Ministerio de la Presidencia, por el que se modifica el Real Decreto 111/1986, de 10 de enero, de la Presidencia del Gobierno, de desarrollo parcial de la Ley 16/1985, de 25 de junio, de Patrimonio Histórico Español (BOE nº 52, de 2/03/94).
- **Orden de 6 de febrero de 1991**, de la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia, por la que se regula el reconocimiento de Museos y Colecciones Museográficas permanentes en la Comunidad Valenciana (DOGV nº 1494, de 28/02/91).
- **Ley 4/1998, de 11 de junio**, de la Generalitat Valenciana, del Patrimonio Cultural Valenciano (DOGV nº 3267, de 18/6/98).
- Corrección de Errores de la Ley 4/1998, de 11 de junio, de la Generalitat Valenciana, del Patrimonio Cultural Valenciano (DOGV nº 3435, de 16/02/99).
- **Ley 14/2003, de 10 de abril**, de Patrimonio de la Generalitat Valenciana (DOGV nº 4479, de 11/04/03).
- **Ley 7/2004, de 19 de octubre**, de la Generalitat, de Modificación de la Ley 4/1998, de 11 de junio, del Patrimonio Cultural Valenciano (DOGV nº 4867, de 21/10/04).
- Los previstos en **la Ley 30/1992, de 26 de noviembre**, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (BOE nº 285, de 27/11/92) y la nueva

redacción dada a su articulado por la **Ley 4/1999, de 13 de enero** (BOE nº 12, de 14/01/99).

4.1.3.2 EL SISTEMA ESPAÑOL DE MUSEOS

El Sistema Español de Museos se constituye como un cauce de colaboración entre los museos e instituciones que lo integran, que adoptan voluntariamente una serie de medidas dirigidas a su correcto funcionamiento, siguiendo una unidad de criterios que faciliten su trabajo.

Esta cooperación responde a las nuevas necesidades de los museos que buscan adecuar sus estructuras y funcionamiento interno a la demanda cultural actual. Por ello, el apoyo mutuo entre los museos e institutos que integran el Sistema Español de Museos se orienta hacia **la documentación, investigación, conservación y restauración de los fondos, así como para las actividades de difusión cultural y el perfeccionamiento de su personal.**

Integran el Sistema Español de Museos:

- Los **museos de titularidad estatal adscritos al Ministerio de Cultura** gestionados directamente por este Ministerio o de gestión transferida a las Comunidades Autónomas.
- Los **Museos Nacionales** no incluidos en el apartado anterior.
- Los museos que tengan especial relevancia por la importancia de sus colecciones y **que se incorporen mediante convenio** con el Ministerio de Cultura, oída la correspondiente Comunidad Autónoma.

Forman parte, asimismo, del Sistema Español de Museos el **Instituto de Patrimonio Histórico Español** y la **Subdirección General de Museos Estatales**, así como los servicios de carácter técnico o docente relacionados con los museos que se incorporen mediante convenio con el Ministerio de

Cultura.

El Sistema Español de Museos se regula en las siguientes normas legislativas:

- **Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español.** En el artículo 66 (Capítulo II, Título VII) establece que **constituyen los Sistemas Españoles de Archivos, de Bibliotecas y de Museos, respectivamente, los Archivos, Bibliotecas y Museos, así como los servicios de carácter técnico o docente directamente relacionados con los mismos que se incorporen en virtud de lo que se disponga reglamentariamente.** (BOE, 29/06/1985)
- **Real Decreto 620/ 1987, de 10 de abril,** por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. Dedicar el Título II al Sistema Español de Museos, donde se establece su constitución, se definen los museos que lo integran y se crean las bases de cooperación.

4.1.3.3. MUSEOS DE LA COMUNITAT VALENCIANA

El IVAM, Instituto Valenciano de Arte Moderno, es un organismo dependiente del Servicio de Museos, dentro de la Dirección General de Patrimonio Cultural Valenciano, que a su vez pertenece a la Secretaría Autonómica de Cultura y Deporte de la **Conselleria de Cultura, Educació, Investigació, Cultura i Esport** de la Generalitat Valenciana⁴.

La Ley 9/1986, de 30 de diciembre, establece en su preámbulo que la política institucional de fomento, tutela y difusión del arte moderno, cuya incidencia en la vida social contemporánea requiere una especial agilidad de gestión, dadas sus peculiaridades, así como una estrecha y activa colaboración entre los diversos agentes sociales, aconsejan también en este

⁴ www.gva.es (10-5-2010)

campo la creación de un ente de derecho público sujeto al derecho privado, con personalidad jurídica propia, dependiente de la Generalitat Valenciana .

En el **Artículo 15** se establece que El Instituto Valenciano de Arte Moderno es una entidad de derecho público sujeta a la Generalitat Valenciana con personalidad jurídica propia y con autonomía económica y administrativa para la realización de sus fines. Se regirá por lo dispuesto en la presente Ley, la **Ley 4/1984, de 13 junio**, de Hacienda Pública de la Generalitat Valenciana, y por el ordenamiento jurídico privado.

El **Artículo 16** es el que define el objeto del IVAM: Constituye el objeto propio del Instituto Valenciano de Arte Moderno el desarrollo de la política cultural de la Generalitat Valenciana en cuanto concierne al conocimiento, tutela, fomento y difusión de arte moderno.

En la Comunitat Valenciana nos encontramos con la siguiente **tipología** de museos:

- Arqueología
- Arte Contemporáneo
- Artes Decorativas
- Bellas Artes
- Casa Museo
- Ciencias Naturales e Historia Natural
- Ciencia y Tecnología
- De Lugar
- Especializado
- Etnografía i Antropología
- General
- Histórico

Como ya se había comentado, según la última estadística del Ministerio de Cultura 187 son los museos que existen en la Comunidad Valenciana, integrados en las diferentes tipologías arriba descritas.

4.1.4. PLAN INTEGRAL DE MUSEOS ESTATALES DEL MINISTERIO DE CULTURA

En el año 2000 el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte – recordar que desde 2004 es el Ministerio de Cultura- a través de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, y de la Subdirección General de Museos Estatales, inició un proyecto cuyo objetivo último era alcanzar el máximo nivel de calidad en el servicio público.

Es interesante ofrecer una visión resumida del Plan Integral de Museos Estatales por el que se rigen los museos españoles para dar paso después al caso del IVAM en la Comunidad Valenciana.

Esta finalidad coincide con el Plan de Calidad en la Administración, **para lograr una nueva Administración que sepa responder a los retos derivados de la transformación de la sociedad y las demandas sociales.**

Dentro de los objetivos generales del Plan, hay que destacar los que afectan a esta investigación, dejando de lado los que atienden a aspectos como conservación, investigación, remodelaciones, etcétera. Estos son:

- Renovar la visión tradicional de museo-contenedor de piezas y fomentar una nueva imagen acorde con la realidad general que el museo se ha constituido como un espacio abierto a la participación ciudadana.

- **Establecer (...) un canal de comunicación interno que permita la** optimización de esfuerzos y la creación de un foro de diálogo abierto a otras instituciones museísticas.
- Potenciar la presencia de los museos estatales en la sociedad mediante un impulso de actuaciones concretas que posicionen a los museos en un lugar preferente del ámbito cultural.
- Ampliar la oferta cultural de los museos mediante el establecimiento de medidas que permitan desarrollar nuevas actividades de acuerdo con las expectativas actuales.
- Alcanzar el máximo nivel de calidad en el servicio público de Museos Estatales.

Este Plan se estructura en un plan de carácter interno y un plan de actuación en Museos Estatales. Es necesario destacar dentro de las acciones de comunicación llevadas a cabo hasta ahora:

- Plan de carácter interno. Creación de una imagen corporativa de los Museos Estatales, cuya finalidad última es convertirse en una marca de prestigio y de calidad de estos museos.
- Plan de actuación en Museos Estatales, la planificación se hace en función de tres ámbitos como son colecciones, infraestructuras y recursos humanos. A continuación, detallaremos el apartado de **colecciones** donde consta todo lo relativo a **difusión**:

a. Colecciones.

En este apartado el Ministerio establece un orden de prioridades dentro del programa de actuación, y la difusión aparece en cuarto lugar:

1. Documentación
2. Conservación
3. Investigación
4. Difusión
5. Adquisición

Todavía se establecen prioridades a la hora de llevar a cabo las actuaciones, cuando todas las funciones enumeradas se apoyan entre ellas para un solo fin: la continuidad de los museos en la sociedad actual.

Es una nueva orientación de estas instituciones, el visitante es, por tanto, el objetivo fundamental de los Museos y hacia él se orientan actividades **concretas.... Es más, por fin, se puede encontrar un interés manifiesto por conocer a este público:** pero también se requiere del desarrollo de instrumentos que permitan obtener un mejor conocimiento de las necesidades y expectativas que la sociedad actual tiene respecto de los museos. Y, además, un compromiso: esta última línea constituye uno de los objetivos prioritarios del Ministerio de Cultura que permitirá responder a las necesidades de la sociedad actual.

Entre las actuaciones realizadas hay que destacar:

- Homogeneización de los horarios de visita pública a museos de gestión exclusiva.
- Actividades concretas para el Día Internacional de los Museos (18 de mayo).
- Participación en la **Primavera de los Museos**.
- Folletos informativos siguiendo una misma línea editorial.
- Edición de Cartas de Servicios.
- Apoyo a las publicaciones divulgativas.
- Incremento de la oferta cultural con nuevas actividades (p.ej. Noches en los Museos).
- Incrementar el número de visitantes en los Museos inaugurados.
- Participación en programas de turismo cultural.
- Audioguías.
- Programas de exposiciones temporales.

- Creación de imagen gráfica para algunos museos.
- Puesta en marcha de un plan de marketing en el ámbito de los museos de gestión exclusiva, con el objetivo de incrementar de manera controlada, el número de visitantes y aumentar la notoriedad de los Museos Estatales.

La situación de las colecciones en cada museo es radicalmente diferente por razones derivadas de la historia, su categoría y naturaleza, su volumen y de la existencia de medios que hayan permitido su conservación. Sin embargo, esto no supone un obstáculo para que desde la Subdirección General de Museos Estatales se propongan diferentes iniciativas dependiendo del nivel de necesidad de cada institución.

La actividad que se desarrolla en el área de difusión de los museos estatales se orienta hacia el objetivo último de acercar el museo a la sociedad. En esta área se incluyen, por tanto, todas las estrategias que permitan el logro de los objetivos encomendados al museo: la comunicación, la contemplación y la educación.

Los **departamentos técnicos de difusión** de los Museos Estatales gestionados por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales tienen encomendadas las siguientes **funciones**⁵:

- Estudiar científicamente las características, necesidades y motivaciones del público.
- Programar, proyectar y realizar las exposiciones permanentes y temporales, en coordinación con los departamentos implicados en las mismas.
- Elaborar medios de información con las técnicas adecuadas a su fin.

⁵ (www.mcu.es) (10-5-2010)

-
- Evaluar científicamente la incidencia de las exposiciones en el público.
 - Organizar y colaborar en los planes de actividades culturales y en el desarrollo de programas de difusión que permitan un mayor conocimiento de sus colecciones y de lo que representan a la sociedad.
 - Gestionar la realización del plan de publicaciones del museo.
 - Desarrollar la necesaria investigación sobre técnicas museográficas y colaborar con programas de investigación de instituciones ajenas al museo, en el área de su competencia.

Estos son sus campos de actuación:

- Identidad corporativa: La creación de una imagen corporativa de los museos Estatales surge con el objetivo de constituir una marca de calidad de museos. Esta identidad, que parte del profundo respeto hacia la imagen específica del museo, se está elaborando ante la necesidad de posicionar a los museos estatales en un lugar preferente en el panorama cultural.
- Identidad gráfica: La creación de una identidad gráfica del museo parte de la premisa de generar una imagen con la que el museo se identifique. Esta identidad se plantea a partir de una reflexión acerca de la institución: sus objetivos, su historia, sus actuaciones... A partir de estos aspectos se genera una imagen que permite al museo reforzar su capacidad comunicativa.
- Publicaciones.
- Estudios de público: La actividad de los museos se orienta siempre hacia el público, éste es su primer objetivo. Por este motivo, ocupan un lugar preferente en este programa de actuación las herramientas que permitan conocer el público real y potencial

del museo, sus expectativas y opiniones, sus preferencias, motivaciones e intereses. Las conclusiones de esta investigación permiten al museo establecer las actuaciones necesarias para mejorar la calidad del servicio.

- Plan de comunicación: los objetivos que pretende alcanzar el plan son de carácter externo e interno.
 - Animar el crecimiento de las visitas a los museos de titularidad estatal.
 - Aumentar la calidad y mejorar la experiencia de la visita.
 - Aumentar la notoriedad de los museos de titularidad estatal.
 - Expandir la presencia de los museos a través de distintos medios.
 - Potenciar y fomentar la colaboración entre los museos.
- Programas turísticos.
- Día Internacional de los museos.
- Navidad en los museos.

4.1.5. RETOS ESTRATÉGICOS DE LOS MUSEOS Y TENDENCIAS DE FUTURO

¿Es la revolución digital la causante de la necesidad de transformación de los museos? ¿Ha provocado ésta el cambio de los hábitos de consumo de la ciudadanía? ¿Han pasado los museos a ser organismos vivos que piensan, sienten, viven, puesto que tienen la necesidad de participar activamente en la sociedad de la que se rodean? ¿Será la innovación la que defina la vanguardia museística? ¿o la excesiva tecnología la que pueda provocar **que la ciudadanía sufra de desinformación o proveque la “desconexión”** como efecto contrario? Estas son algunas de las preguntas que la propia autora se formula después de un profundo análisis de los nuevos retos estratégicos y, sobre todo, tecnológicos que se están viendo en el sector.

Según el estudio de Dosdoce.com “**Los Museos en la era Digital**. Uso de nuevas tecnologías antes, durante y después de visitar un museo, centro **cultural o galería de arte**”⁶, “nuevos retos como el **Google Art Projects**, la gamificación, los podcasts y otros contenidos digitales disponibles, los códigos QR, la tecnología NFC, el Beacon y la realidad virtual y realidad aumentada” están llamando a la puerta de la mayoría de los museos de arte y ofrecen ejemplos de buenas prácticas de aquellos museos que ya los tienen implementados.

“En Dexibit –especialistas en análisis de datos para centros culturales y museos- han recogido el guante y señalan en un artículo reciente los primeros pasos de la inteligencia artificial aplicada en los museos y algunos ejemplos”. “Son cinco aspectos con los que se continúa un nuevo año con mayor presencia -y creciente- de estas tecnologías: los bots, el procesamiento del lenguaje natural, la robótica, el aprendizaje profundo y el automático con el uso de Big Data”⁷.

En los últimos años se están produciendo muchos cambios en el quehacer diario de los museos, que afectan directamente a su gestión, y a los profesionales que los dirigen, así como a las instituciones, públicas o privadas que los tutelan. Como consecuencia, la museología debe adaptarse y evolucionar junto a estas instituciones, pues una ciencia debe ir a la par que su objeto de referencia.

⁶ **Los museos en la era digital**. Mayo 2013. Consulta: 20 enero, 2017. <http://www.igartubeitibaserria.eus/es/files/los-museos-en-la-era-digital/view>

⁷ Dosdoce.com. Consulta: 15 febrero, 2017. <http://www.dosdoce.com/2016/12/13/inteligencia-artificial-museos-e-instituciones-culturales/>

Algunos profesionales manifiestan su preocupación, pues en ocasiones parece que la museología se está separando de la realidad del museo como institución. Los profesionales se plantean si los miembros del ICOM se interesan por la práctica museológica y si la museología puede presentar un interés práctico para los museos.

Para la profesora Hernández estas diferencias se basan en tres puntos (Hernández, F., 1994:73-4):

- Los cambios que se producen no permiten ir a la par a los planteamientos teóricos y la práctica, sobre todo a algunos museos que son instituciones anquilosadas. Añadir además que la diversidad de tamaño, contenido y funcionamiento dificulta esta aplicación. Además, cabe añadir que una evolución y adaptación sería necesaria.
- Otras diferencias vienen provocadas por las deficiencias provocadas **en la política “oficial” de muchos países**: la escasez de presupuestos, la falta de personal técnico y científico. Estas lagunas se intentan paliar con participación del capital privado. Es como surge así la necesidad de la financiación privada y la puesta en marcha de políticas ambiciosas de patrocinios.
- Por último, cabe destacar el miedo a perder lo que para algunos es **la esencia del museo, el “santuario” de la obra de arte**. Son muchos los que piensan que lo más adecuado es no cambiar, como señala D’Ors: conviene a un museo no cambiar a cada instante. El Museo de El Prado ha mejorado mucho, justamente como consecuencia de haberse transformado poco. (D’Ors, E., 1989:1)

Es pues, por tanto, generalizado el pensamiento de que en los últimos años los acontecimientos y cambios sociales y de consumo en general, han llevado a los museos a una nueva situación en el contexto de la sociedad y del consumo cultural. Muchos hablan de una nueva museología que sea

capaz de recoger estos cambios y proporcionar a estas instituciones estrategias para ocupar el lugar que les corresponde en la sociedad.

Podemos hablar, por tanto, de que el conjunto de estos cambios ha propiciado una crisis de identidad en los Museos, y consecuentemente en la Museología.

Surge la “Nueva Museología” y, con ella, el interés se va desplazando del objeto a la comunidad, dando lugar a la aparición de un nuevo concepto de museo entendido como un instrumento necesario al servicio de la sociedad. A este tipo de instituciones se le conoce con el nombre de “eco museo”, por sus referencias al entorno natural y social. (Hernández, F. 1994:74).

Esta situación obliga a los representantes de los museos a tomar medidas en cuanto a la relación que están manteniendo con la sociedad en general. La responsabilidad social del museo no es una opción, como en las empresas privadas, sino que es una obligación, una función intrínseca a su gestión. Esta situación se refleja en las definiciones de museo que proporciona el ICOM o la legislación española.

Se dan dos acontecimientos que cristalizarán en 1984 con la proclamación de los principios básicos de la Nueva Museología.

- a. Uno de ellos se gesta a principios de los setenta en Le Creusot, se trata de conseguir un museo más participativo y de autogestión. Se crea un museo in situ, dirigido por tres Comités: usuarios, administradores y personal especializado. Este museo pretende asociar ecología y etnología regional. **Es un “ecomuseo”. La relevancia de la creación de este museo es la participación a partes iguales de estos tres comités, uno de ellos los propios usuarios, un nuevo tipo de museo más participativo (...) realizado por la propia comunidad** (Hubert, F., 1985:187).

- b. Simultáneamente, la Unesco organiza una mesa redonda en Santiago de Chile en 1972. De esta reunión surge el concepto “museo integral” que guarda semejanzas con el “ecomuseo”, pero adaptado a la realidad Latinoamericana.

Ambos acontecimientos llevarán a la **Declaración de Québec**, en la que se proclaman los principios básicos de la nueva museología, reafirmando la proyección social del museo sobre las funciones tradicionales del mismo. Para ello, la museología se apoyará en la interdisciplinariedad y en los actuales medios de comunicación (Hernández, F., 1994:74).

La idea principal de la nueva museología es el museo visto como ente social y adaptado, por tanto, a las necesidades de una sociedad en rápida evolución.

Desde este punto de vista, se ha intentado desarrollar un museo vivo, participativo, que se define por el contacto directo entre el público y los objetos mantenidos en su contexto.

Es la concepción expresiva del patrimonio, que hace salir el museo de sus propios muros (Hernández, F., 1994:75).

En opinión de Díaz Belardi, la llamada Nueva Museología ha sido vista con recelo o rechazada abiertamente por la museología tradicional, la cual consideró sus radicales planteamientos conceptuales como algo cercano a una especie de anti-museología. El caso de Québec ha sido paradigmático en el desarrollo de una corriente que proclamaba la primacía de la participación sobre la sacralización del objeto, defendía la democracia cultural y el dinamismo social, reconocía a la colectividad como protagonista —activa— de la nueva experimentación interdisciplinar y concebía el museo

no como un fin en sí mismo sino como una herramienta, un recurso —de carácter museal— en el interior de una estructura más amplia, articulada y gestionada por la comunidad y al servicio de la misma (Díaz Balerdi, I., 2002:495).

La aplicación de la nueva museología a los grandes museos es casi imposible. Por ejemplo, el Louvre se ha renovado, ha duplicado espacios, servicios, etcétera, pero no lo ha acompañado de un proyecto museológico nuevo, si no que sigue esquemas tradicionales reformados. El contenido sigue siendo enciclopédico, cuando la tendencia actual es el museo especializado. Sin embargo, grandes pinacotes mundiales como el Prado o el Metropolitan saben que su futuro pasa por tener esa capacidad de adaptación y el replanteamiento de su proyecto museístico de principio a fin. Así lo demuestra el Museo Nacional del Prado con su Plan de Actuación de 2009-2012 y la formulación de su misión, líneas estratégicas y los proyectos concretos a realizar en cada área del museo, todo ello respaldado con un plan financiero que lo hace posible. (<http://www.museodelprado.es/mas-prado/la-institucion/plan-de-actuacion/> Fecha de visita: 5-9-2010)

Crisis de identidad en los museos

La profesora Hernández analiza diferentes aspectos que han llevado al museo a esta crisis de identidad:

a. Ampliación conceptual del museo.

De la idea del objeto con valor artístico, arqueológico, etnográfico e histórico, se ha pasado a la valoración del objeto como documento y reflejo de una sociedad y de una cultura. Ya no son sólo los objetos, sino danzas, poesías, canciones o mitos, lo que puede ser museable. Una tendencia a la **conceptualización**. Una de estas manifestaciones como dice Hernández, son las exposiciones temáticas, consideradas como uno de los rasgos más

destacables de la vida cultural de nuestra época, porque transmiten conocimientos, suscita una toma de conciencia e instruyen. Se incluyen dentro del movimiento general de los medios de comunicación y su evolución ha sido considerable en estos últimos años bajo la influencia de las técnicas de publicidad y de la presentación comercial. (Hernández, F., 1994:76).

b. El museo descentralizado.

Tendencia al museo de mediano tamaño y/o local. Son más rentables y **eficaces social, cultural y económicamente**. Como todo es “museable”, corresponden a cualquier tema. Así dice: ... *los museos centralizados tradicionales, identificados con los denominados “nacionales” que, actualmente, han quedado desfasados.* (Hernández, F., 1994:77).

c. Racionalización de la gestión del museo.

Es evidente que los museos intentan realizar un cambio interno. **La gestión del museo es más compleja, y abarca áreas muy diferentes, administración, las colecciones, el personal y los recursos financieros.** Esto ha obligado a la contratación de asesores externos.

En algunos países, como Francia, están apareciendo agencias de comunicación e ingenierías culturales al servicio de los museos. Una de **estas agencias es la “Public et Communication” (Alembret, B., 1991:211-2)**, que ha colaborado con diversas instituciones como la Dirección de los Museos de Francia, el Museo de la Ciencia y de la Técnica de la Villette y otros museos que los han requerido y a que se encuentran en un proceso de inauguración, renovación o ante la programación de una exposición de cierta importancia. Estas agencias también ofrecen un apoyo permanente al museo, encargándose directamente de la comunicación y relaciones con los visitantes y con otras instituciones, con el fin de atraer al mayor número de público posible (Hernández, F., 1994:78).

d. El museo mercado.

En los últimos años, la tendencia convierte el museo en un negocio. La obra de arte ya no se expone, sino que supone un capital, es un instrumento financiero.

En gran medida, la crisis del museo es el resultado de la mentalidad de libre mercado que se impuso en los años ochenta. La noción del museo como guardián del patrimonio público ha dado paso a otra del museo como negocio, con unos productos altamente comerciales y un gran deseo de expansión (Krauss, 1993:17). Tomas Krens, el que fue director del Museo Guggenheim, lo describe como **una industria museística, que requiere fusiones y adquisiciones, como una buena gestión financiera**. Es cierto que todos los museos del mundo tienen ciertas prácticas comerciales, como las tiendas, restaurantes o librerías. El marketing ayuda a ofrecer una visión integradora de la organización museística con el fin de perfeccionar la gestión y maximizar la utilización de los recursos. Aunque existen sin duda, reacciones negativas a estos planteamientos que se han hecho oír en el entorno museístico.

Todas estas transformaciones obedecen a una crisis de identidad de la institución museística. **Los museos se caracterizan por una doble responsabilidad, la de preservar la integridad del objeto como elemento de nuestro patrimonio y la de contribuir a la evolución de la sociedad, labor que debe realizar a través de la investigación y de la misión educativa. El equilibrio entre estas dos responsabilidades y la manera en que cada una de ellas se aplique van a variar según las épocas y los lugares.** (Hernández, F., 1994:81).

Sin embargo, esta doble responsabilidad debe estar enmarcada dentro de las nuevas reglas del mercado en el que se encuentra la institución

museística y variables financieras, de marketing, etcétera, que hasta este momento que no afectaba a la gestión, se están incorporando al día a día de la toma de decisiones de los gestores culturales.

Es evidente que hoy el museo ha pasado de ser considerado “templo de las musas”, a convertirse en un lugar de encuentro y en un punto de referencia cultural propio de los "mass-media". A las funciones tradicionales de conservar, exponer e investigar, centradas en las colecciones, actualmente se añaden otras nuevas dirigidas al público que frecuenta los museos. La comunicación, la difusión, el carácter educativo y el sentido lúdico deben formar parte de lo que tienen que ser la esencia y el sentido último de un museo. Sin éstas, el museo deja de cumplir su función primordial que apunta al encuentro directo con el público (Hernández, F., 1994:81).

El museo ha dejado de ser una realidad estática, y se ha convertido en algo creativo y dinámico, que tiende a insertarse dentro del contexto social que demanda y exige un nuevo tipo de museo acorde con las ideas de los nuevos tiempos. Actualmente coexisten estos dos tipos de museos, los que se aferran al pasado, y los que, con visión de futuro, intentan evolucionar al ritmo que marca la sociedad y su desarrollo.

Para F. Hernández, el museo debe ser un lugar de interacción entre las colecciones y el público, y para ello cada vez se necesitan profesionales que hagan posible este acercamiento.

Y si pretendemos que se dé un enriquecimiento mutuo, es preciso conocer la realidad espacio-temporal del museo y descubrir las características específicas del mismo que nos hablen de su ubicación, del tipo de colecciones que alberga y del medio social en que se encuentra. Por otra parte, la dinámica del museo estará en función de un programa museológico

previamente elaborado y de un equipo interdisciplinar formado por arquitectos, diseñadores y museólogos que, a través de la presentación *museal, intenten “seducir” al público*” (Viel et De Guise, 1992:18).

Parece que el museo ha decidido dar un vuelco a la institución, y donde primaba el trabajo interno, y el objeto era el fin último, el público parece tomar el relevo, pues sin él no se cierra el círculo: sin público, no hay objeto con valor. Hay que añadir la interdisciplinaridad que proclaman los nuevos museólogos, nuevas disciplinas profesionales al servicio de los museos.

Que el museo tradicional ha cambiado es evidente. Que algunos persisten todavía así, como hace cincuenta años, también. Han aparecido nuevas **instituciones, centros científicos, y de interpretación, llamados “paramuseos”**. En estas instituciones prima el discurso, pueden llegar a transformar el museo en un banco de datos.

Todo esto hace que la definición de museo se plantee como algo estático en este panorama de cambios. La museología no podrá establecer una norma válida para los museos a escala mundial, debido a las variantes sociales y **culturales**. **“Por esta razón, la museología no debe ser considerada como una ciencia normativa que impone sus criterios, sino que han de ser el propio museo y la comunidad los que, teniendo en cuenta su situación política, económica y cultural, elijan los objetivos y la política a seguir. No debemos olvidar nunca que el museo ha de estar en función del público, para educar y comunicar, sin relegar la misión de conservar los testimonios culturales que ha de transmitir a las generaciones futuras”** (Hernández, F., 1994:82).

La profesora Hernández hace aquí un manifiesto de la importancia que tiene en los museos el establecimiento de una gestión de la comunicación, en una institución, como es un museo, donde su razón de ser cobra su máximo

sentido con el público. Claramente aboga por unos objetivos comunes, fijados por ambas partes, esto es, un entendimiento mutuo, no debe ser el museo quien defina qué es lo que el público quiere. Siempre con el máximo respeto al objeto museístico, primando su cuidado y su conservación, pero con un nuevo matiz en su significación, la que el público desea darle.

También hay que resaltar el carácter canalizador de los museos. “Todo ello desembocará en una nueva concepción de la institución como depositaria del acervo cultural de la Humanidad, cuya finalidad es ser vínculo de transmisión del mismo a las generaciones futuras” (Hernández, F., 1994:83).

Los cambios que están experimentando los museos pueden contemplarse como la respuesta a lo que los profesionales de los museos consideran los desafíos del futuro, desafíos que abarcan múltiples áreas y facetas.

Siguiendo a Kotler y enlazando con el objeto de esta investigación, la comunicación en los museos, examinaremos tres de estos **retos** :

- Definir una misión diferencial motivadora y establecer un equilibrio viable entre la misión y las demandas externas.
- Crear un público consolidado y ganarse el apoyo de la comunidad.
- Generar recursos suficientes para sostener un museo a largo plazo (Kotler, N. y Kotler, P., 2001:56).

Primer reto: misión e identidad del museo

Los museos son organizaciones complejas con múltiples propósitos, funciones y papeles que desempeñar. La variedad de sus programas y funciones dificulta la tarea de definir una misión y una identidad. Es necesario establecer un equilibrio entre múltiples propósitos y expectativas antagónicas.

En este sentido, vemos como a los museos se les exige que muestren e interpreten sus colecciones y exposiciones y que las hagan accesibles al público; sin embargo, también tienen el mandato de evitar el deterioro de los objetos y colecciones a causa de su uso continuado, lo que impediría que las futuras generaciones disfrutaran de ellos.

Teniendo en cuenta la multiplicidad de objetivos y grupos sociales que es necesario satisfacer, el reto consiste en crear una misión y una identidad coherentes en torno a las cuales puedan organizarse, comunicarse y desplegarse eficazmente los valores y recursos del museo. La misión define las funciones, papeles y propósitos a los que sirve el museo, así como sus ofertas, servicios y operaciones distintivos (Kotler, N. y Kotler, P., 2001:58).

La misión fundamental de un museo, con independencia de sus características particulares, es coleccionar objetos e interpretarlos, mostrarlos y educar al público respecto a ellos, así como promover el apoyo por parte de los visitantes. El núcleo de un museo es su colección.

El dilema es, por una parte, si un museo debe centrarse en sus colecciones y en el conocimiento único que deriva de ellas -y, por tanto, en el público relativamente limitado que sabrá disfrutarlas-, o si, por el contrario, debe incrementar los objetos y colecciones con materiales interpretativos ricos, programas complementarios, actividades lúdicas y experiencias diseñadas expresamente para atraer a públicos más amplios y numerosos.

La segunda dimensión implica conocer quién o qué factores definen y determinan las ofertas de un museo: los especialistas de la institución; los públicos y el mercado, o una combinación de ambos componentes.

Segundo reto: crear audiencias

Los museos sirven a públicos diversos, a múltiples grupos sociales y a visitantes que tienen intereses, intenciones y expectativas dispares. Además de visitantes, los museos poseen patronatos, patrocinadores y amigos, todos los cuales tienen un interés superior a la media por lo que hacen los museos y por lo bien que lo hacen. Los museos que reciben financiación del sector público deben mantener buenas relaciones con los agentes públicos. Muchos museos también dependen de empresas o corporaciones para sufragar exposiciones y otros programas (un nuevo interlocutor). Y, sin embargo, si un museo es incapaz de llegar y atraer al público suficiente, tiene pocas probabilidades de sobrevivir.

Atraer, desarrollar y retener al público son objetivos fundamentales de cualquier museo. En su forma más simple, estos objetivos se reducen a tres tareas: primero, conquistar a las personas, muchas de las cuales nunca han estado en un museo, haciendo que éste resulte visible, familiar y atractivo; segundo, persuadirlas para que repitan la visita y diseñar y proponer ofertas motivadoras y experiencias satisfactorias que predispongan a la gente a convertirse en visitantes regulares o incluso en amigos del museo, y tercero, competir eficazmente con otros proveedores de actividades de ocio, que ocupan la mayor parte del tiempo libre de la mayoría de las personas. Estas tres tareas pueden extenderse en varias direcciones específicas:

- Encontrar formas de llegar y **atraer** al no público (en casi todas las comunidades, la gran mayoría de los residentes).
- **Diversificar** los públicos y llegar a los recién llegados y a las comunidades étnicas emergentes.
- **Animar** a los visitantes ocasionales para que acudan con mayor asiduidad y persuadir a los visitantes habituales para que aumenten su implicación como amigos, voluntarios o patronos.

- Crear programas y servicios que conviertan la visita al museo en una **experiencia** agradable y gratificante.
- Convertir el museo en un destino **turístico** y establecer asociaciones con agencias de viajes y el sector hostelero, así como con los gobiernos locales y regionales

Según Kotler, el desarrollo de la audiencia de un museo, implica hacer frente a la competencia de **cuatro tipos distintos de actividades de ocio alternativas**:

- **Ocio doméstico**: actividades como ver la televisión, escuchar música, leer, jugar con el ordenador, o charlar con amigos, constituyen el primer obstáculo que interfiere en la disposición a visitar un museo.
- Salir de compras, comer en un restaurante, ir al cine, pasear por el campo, asistir a espectáculos deportivos o visitar parques temáticos.
- **La participación en actividades culturales y educativas distintas de la visita a un museo, como asistir a clases de adultos, acudir al teatro o a un concierto, ir a una biblioteca o visitar ferias y galerías de arte.**
- **Otros museos.**

A la hora de acometer acciones de fidelización de públicos, hay que tener en cuenta que la visita a un museo reporta beneficios sociales e interpersonales que muchos visitantes valoran. En este sentido, los museos que se esfuerzan por conservar sus públicos comprenden esta complementariedad y estos beneficios.

Los responsables de los museos tienen que solventar tres cuestiones concretas si pretenden atraer y satisfacer al público: la demanda de los visitantes, la duración de la visita y el coste.

Tercer reto: atraer recursos financieros

Un tercer reto consiste en encontrar recursos con los que sufragar las variadas y costosas actividades que comporta un museo. A finales del siglo XX, los museos se enfrentan a diversas cuestiones importantes con repercusiones financieras:

- Responder a la demanda creciente de servicios y programas museísticos, lo que exige plantillas más numerosas y, a veces, instalaciones mejor dotadas.
- Llegar a públicos más amplios, grupos desatendidos y comunidades culturales y etnias minoritarias, un objetivo que puede exigir cantidades importantes de tiempo y dinero.
- Incidir en la función educativa, con inversiones especialmente significativas en información electrónica, ordenadores, hardware, software y tecnologías digitales e interactivas, con el fin de complementar la oferta del museo y reforzar el aprendizaje.
- Desempeñar un papel más relevante en la comunidad.

Frente a los graves -y a veces críticos- problemas de financiación, los museos pueden aprovechar ciertas tendencias y coyunturas para generar oportunidades financieras:

- **Desarrollo turístico**. El turismo es uno de los sectores más amplios y de crecimiento más rápido en todo el mundo. Y cada vez es mayor el número de turistas que buscan experiencias culturales y relacionadas con el patrimonio, no solamente viajes de placer.
- Colaboraciones y **patrocinio** de marketing de las empresas. Un número creciente de compañías y corporaciones empresariales está optando por establecer

colaboraciones con museos y otras organizaciones no lucrativas que generan visibilidad, promoción, ingresos y apoyo.

- **Desarrollo de activos**. Los museos de arte reconocen desde hace tiempo que las exposiciones populares, de elevada visibilidad y a gran escala, son activos capaces de producir ingresos considerables, atraer a grandes públicos e incrementar el apoyo de las empresas, los ayuntamientos y los sectores turístico y hostelero. Sin embargo, también están descubriendo que la constitución de colecciones importantes puede atraer igualmente al público y suscitar el apoyo externo. Las colecciones de los museos son activos diferenciales capaces de congregarse al público, en especial cuando los edificios, colecciones y exposiciones se combinan para ofrecer conjuntamente experiencias singulares.

- **Marketing** de museos. Los responsables de los museos están comprobando que las inversiones en creación de imagen y denominación de marca, en relaciones públicas, publicidad mediática y marketing y comunicación, pueden ser sumamente productivas para la atracción de públicos y la generación de ingresos, y rentables para la consecución de fines que pretenden cumplir.

- **Contribuciones** voluntarias. El trabajo de los voluntarios en los museos, las donaciones de infraestructuras por parte de empresas locales, las contribuciones «en especie» de los profesionales y las capacidades y servicios de soporte técnico constituyen aportaciones vitales para los museos que carecen de recursos financieros adecuados.

- **Consolidaciones y fusiones**.

A modo de conclusión, en esta primera parte del apartado de retos estratégicos y tendencias de futuro, podríamos establecer que todas las organizaciones deben afrontar cambios en su entorno y vigilar cuidadosamente tanto las amenazas como las oportunidades. Los museos están topando con múltiples problemas relacionados con las condiciones cambiantes.

Uno de ellos deriva del actual entorno financiero, caracterizado por el crecimiento incesante de los costes operativos y el estancamiento relativo de los ingresos. Una segunda cuestión entronca con la creciente competencia por los públicos, competencia entre un número creciente de proveedores de actividades de ocio que se afanan por captar el tiempo libre de las personas cada vez más reducido. Y un tercer problema surge cuando las misiones de los museos chocan con las fuerzas del mercado. (Kotler y Kotler: 2001: 85).

Es de vital importancia que los museos creen audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente de los grupos más desatendidos; preservando los públicos ya existentes y animándolos a adoptar una actitud más activa, y proporcionando exposiciones y otras ofertas atractivas y de calidad.

Sin embargo, es interesante destacar algunos informes de actualidad que complementarán este primer apartado, y resaltar importantes publicaciones de estudios de organizaciones públicas y privadas, que nos ofrecen una visión más práctica del sector museístico.

En la última publicación del 2016 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, del Laboratorio Permanente de Público de Museos, **“Conociendo a todos los públicos. Un análisis de la visita al museo en familia”**⁸, se afirma

⁸ Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Laboratorio Permanente de Público de Museos (2016). **Conociendo a todos los públicos. Un análisis de la visita al museo en familia**. [Consulta 2 de febrero,

que “los museos son instituciones culturales fundamentales en el ámbito de la educación no reglada. Al museo las familias acuden a aprender de otra manera, de una forma menos sistemática y más intuitiva. Pero también acuden a divertirse, a entretenerse, a compartir con sus seres queridos una experiencia grupal. El museo quiere mostrarse atractivo para que sea una de las opciones que se elijan en el denominado ocio familiar, aquel periodo temporal que escogen para compartir, aprender y divertirse juntos. Para el museo es un segmento importante ya que en el núcleo familiar se inician los hábitos culturales que los individuos desarrollarán a lo largo de su vida. Si una familia se habitúa a utilizar su tiempo de ocio en la visita a museos y allí desarrolla una experiencia satisfactoria, es muy probable que los pequeños del grupo familiar repitan este tipo de comportamiento y consideren el museo como una de las primeras opciones de ocio en su edad adulta”.

Prosigue el estudio concluyendo, que “esto nos lleva a afirmar que ambas partes se necesitan, los museos y las familias, convergen intereses comunes entre ambas. Los museos deben estar, por tanto, preparados para la visita familiar, ofrecer servicios adecuados a su visita, adecuar los contenidos a los diversos niveles de aprendizaje u ofrecer actividades específicas dirigidas a ellas, entendiéndolas en toda su actual diversidad y previendo sus múltiples necesidades”.

Otra fuente destacada de de este tipo de estudios la forman aquellos centros o laboratorios de investigación museística que hoy por hoy están dando voz a las nuevas tendencias de mercado.

2017]. <<http://sede.educacion.gob.es/publiventa/conociendo-a-todos-los-publicos-un-analisis-de-la-visita-al-museo-en-familia/museos/20858C>>

La Alianza Americana de Museos⁹ ha estado reuniendo a museos desde 1906, ayudando a desarrollar estándares y mejores prácticas, recolectando y compartiendo conocimiento sobre temas de interés para toda la comunidad museística. La Alianza representa a más de 35.000 profesionales de museos individuales y voluntarios, instituciones y socios corporativos que sirven al campo de los museos.

El “Center for the Future of Museums” promovido por la Alianza Americana de Museos publica cada año el informe “TrendsWatch”. La comunidad museística debe estar al tanto de estas publicaciones ya que resume las tendencias emergentes identificadas a través de la investigación que anualmente desarrolla este “Centro para el Futuro de los Museos”. Los informes exploran cómo cada tendencia está desarrollándose en el mundo, investigan lo que esto significa para la sociedad y para los museos, comparten ejemplos de cómo los museos se están involucrando con esta tendencia, y sugiere cómo podrían responder estos mismos museos.

Así, se puede ver como en el informe de Tendencias 2017, cinco grandes **ideas como** “Una milla en mis zapatos: cerrando **el déficit de la empatía**”; “Deje la justicia rodar abajo: el horizonte siguiente de los derechos civiles”; “El levantamiento de la máquina inteligente”; “Cambiando el mundo: migración, refugiados y desplazamiento forzado”; y “Falta de éxito: el ascenso del diseño ágil” **son las que pretenden liderar el nuevo enfoque en la gestión de los museos,** muestran como sus profesionales deben estar al tanto de temas tan diversos como los sociales, la situación mundial que vivimos y sus problemas migratorios, la capacidad de influenciar de los museos en sus públicos para generar opinión sobre determinados temas, etc.

⁹ American Alliance of Museums. [Consulta 10 de febrero, 2017].
<<http://www.aamus.org/resources/center-for-the-future-of-museums>>

Para dar una visión de lo que han sido los últimos informes del “Center for the Future of Museums”, el del año 2016 hablaba en sus grandes titulares del “Trabajo 3.0: ¿nuevos trabajos, o un futuro desempleado?; Más que el ser humano: ampliar el espectro de la capacidad; Yo / Nosotros / Aquí / Allí: museos y la matriz de dispositivos basados en el lugar; Captura la bandera: la lucha por la representación y la identidad; y la felicidad: porque obtienes lo que mides”. **En esta ocasión vemos como la temática se mueve más por las nuevas tecnologías y los grandes retos que ha supuesto a los museos para interactuar con sus públicos desde las redes sociales y sus diferentes dispositivos móviles.**

Cabe resaltar igualmente, el informe de Tendencias 2015 dado que habla **sobre “La Economía “Abierta”**: llenar la línea de datos; Todo ético: gestionar el mercado moral; Es personal: un tamaño no encaja en todos; Una marea creciente: el panorama cambiante del riesgo; Tecnología Wearable: cuando “traiga su propio dispositivo” significa camisa y zapatos; Slooow: mejor una tortuga que una liebre. Asimismo, el informe de Tendencias 2014, y será éste el último analizado, también es de especial interés con las siguientes **ideas que a continuación se detallan**: “Para el beneficio del bien: El ascenso de los emprendedores sociales; Sinesthesia: Experiencias multisensoriales para un mundo multisensorial; A Géiser de información: aprovechar el gran auge de petróleo de datos; Privacidad en un mundo vigilante: ¿Qué tienes que esconder?; Lo que es mío es tuyo : La economía del consumo colaborativo; y Robots! ¿Están Rosie, Voltron, Bender y sus parientes entrando por su cuenta?”

No hay que olvidar El Consejo Internacional de Museos (ICOM), “una organización internacional de museos y profesionales, dirigida a la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio natural y cultural del mundo, presente y futuro, tangible e intangible. Creado en 1946, ICOM es una organización no gubernamental (ONG), que mantiene una

relación formal con **UNESCO** y tiene estatus de órgano consultivo del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Como organización sin ánimo de lucro, ICOM se financia fundamentalmente a través de las cuotas de sus miembros y el apoyo de varias instituciones, gubernamentales y de **otra naturaleza**".

Las **actividades del ICOM** responden a las necesidades de los profesionales de los museos y se centran en los siguientes temas: Cooperación e intercambio profesional, divulgación de los conceptos básicos y crecimiento de la atención al público de los museos, formación del personal, incremento de los estándares profesionales, defensa de la ética profesional, preservación del patrimonio y lucha contra el tráfico ilícito de los bienes culturales. Algunos ejemplos de las actividades más importantes de ICOM son el **Día Internacional de los Museos**, las **conferencias generales**, la **lucha contra el tráfico ilícito** de las obras, la **formación y el reciclaje** profesional de los trabajadores de los museos, la **participación de la comunidad**, el **patrimonio inmaterial**, el **programa de urgencia en los museos**, y el **turismo cultural**.

Otro informe que merece ser mencionado, es el que también publicó el **Center for the Future of Museums**, "Building the Future of Education. Museums and the learning ecosystem" de la **American Alliance of Museums**¹⁰. Este estudio se plantea un gran desafío y es "¿Cómo pueden los museos y las escuelas colaborar para hacer crecer esta nueva alianza tan positiva para la educación?". **En primer lugar, propone** "invertir en la capacidad de gestionar las asociaciones. Dedicar recursos para desarrollar y mantener asociaciones exitosas, y hacer que trabajen en escuelas y museos".

¹⁰ American Alliance of Museums. [Consulta 22 de noviembre, 2015]. <<http://www.aam-us.org/docs/default-source/center-for-the-future-of-museums/building-the-future-of-education-museums-and-the-learning-ecosystem.pdf?sfvrsn=2>>

Por otro lado, habla de “fortalecer el compromiso familiar y desarrollar recursos para padres y estudiantes para conectar los puntos entre el aprendizaje en la escuela y los ambientes del museo. Las guías de estudio que unen el currículo escolar con los bienes de los museos, son algo más que recursos educativos: son herramientas para que los padres aboguen por más y mejores experiencias educativas que permitan borrar las líneas entre el aprendizaje basado en la escuela y en la comunidad. Un tercer punto promueve “la construcción de redes de aprendizaje entre las instituciones comunitarias. Cuando los museos se unen con otras organizaciones comunitarias de aprendizaje (para ofrecerse como programas extraescolares) pueden ofrecer una gama más amplia de experiencias para los estudiantes y construir asociaciones escolares con mayor escala e impacto. También habla de “aprovechar el aprendizaje digital y la tecnología colaborativa. La revolución del aprendizaje digital es más que el comercio de libros de texto para tabletas, es una oportunidad para acelerar la colaboración entre las escuelas, las familias y las organizaciones comunitarias para impulsar el aprendizaje y el compromiso de los estudiantes. Los museos pueden ser centros comunitarios que ayudan a ampliar el acceso a Internet y la alfabetización digital. Los recursos basados en Internet y las herramientas de colaboración pueden facilitar los proyectos de aprendizaje que involucran maestros, estudiantes y personal del museo. Herramientas digitales como **openbadges.org, reconocen y documentan el aprendizaje de los estudiantes, e incluso pueden usarse para otorgar créditos en la escuela para el aprendizaje que ofrecen los museos. Los estudiantes saben que las escuelas –prosigue el informe- son sólo un nodo en su red más amplia de aprendizaje, y las estructuras educativas deben reflejar esta realidad. Trabajando juntos, las escuelas y los museos pueden desarrollar experiencias de aprendizaje diseñadas desde la perspectiva de los estudiantes y crear un futuro mejor para la **educación”**.**

Es pues importante reconocer que parte del éxito de los museos del futuro está en atraer a las familias en su conjunto. La educación de los más jóvenes será la garantía de un futuro mejor para estas instituciones.

4.2. LA COMUNICACIÓN TOTAL

4.2.1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN: DEFINICIÓN

El Diccionario de la Real Academia Española define el concepto “comunicación” como:

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
5. f. Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas.
6. f. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.
7. f. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.
8. f. Ret. Figura que consiste en consultar la persona que habla el parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.
9. f. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, etc.

Marçal Moliné, en su definición del concepto de comunicación, alude a su raíz etimológica, en donde “communicare” tiene un sentido de participar en común, “communis” es común; “communicatio” significa compartir (Moliné, M., 2003:233).

Las empresas transmiten multitud de mensajes, tanto voluntarios como involuntarios. Y es precisamente en la comunicación –unida al conocimiento del factor humano-, en donde se encuentra la auténtica diferencia.

Citando a José M^a Aguirre González en su artículo **El valor de la comunicación en las organizaciones empresariales**, extraemos que **la comunicación no es sólo información. Es una actividad consustancial a la vida de su organización, entendiéndola como un recurso que hay que gestionar de manera excelente y profesional. La comunicación es indispensable para lograr la coordinación de los esfuerzos necesarios para conseguir los objetivos perseguidos y es necesario que la gestión profesional de la misma se contemple como un elemento más de la estrategia empresarial.**

En la sociedad actual la comunicación es el factor que actúa de forma determinante en las relaciones comerciales, políticas y sociales incidiendo sobre el estado de opinión de las personas, creando imágenes que propiciarán el comportamiento del individuo hacia otras gentes, empresas, instituciones o actividades (Cervera Fantoni, A.L., 2004:88).

En este sentido, tanto las empresas como las organizaciones, deben controlar todos los mensajes que emiten, tanto en forma como en fondo, con el objetivo de crear, mantener y consolidar una imagen coherente en su totalidad, acorde a los objetivos corporativos. Siguiendo a Ángel L. Cervera Fantoni, la imagen como **...prolongación de la propia personalidad, un lenguaje paralelo a lo que está dicho y escrito.**

4.2.2. LA COMUNICACIÓN TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación integral, también conocida como comunicación total, es el conjunto de mensajes que la empresa transmite hacia todos sus públicos, articulados dentro de una estrategia de identidad corporativa que busca aportar valor a la marca en el tiempo.

En nuestros días, ya nadie duda de que la comunicación en las empresas es una herramienta estratégica para la evaluación de la realidad, la toma de decisiones, la coherencia interna y la reputación. Y, en el contexto actual, una comunicación rápida, responsable y orientada a las personas ayuda a evitar la pérdida de confianza, contribuye a limitar el daño y es un signo inequívoco de liderazgo.

La importancia del Director de Comunicación

El Director de Comunicación, también llamado “DirCom”, se torna por tanto en una figura indispensable para la correcta gestión de la comunicación dentro de una empresa u organización, siendo, tal y como establece Fantoni, un profesional cuya misión es establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de su organización (Cervera Fantoni, A.L., 2004:31).

El profesor Villafañe en un artículo publicado en el periódico Cinco Días, entiende la dirección de comunicación como **una profesión en plena metamorfosis, que evoluciona desde una visión centrada casi exclusivamente en la relación con los medios de comunicación y la publicidad, hacia otra más compleja orientada a la gestión del valor intangible de las empresas (Villafañe, J., 2002)¹¹.**

Matilla, aludiendo a este artículo, explica el análisis que Villafañe realiza de las funciones del director del área encargada de la gestión del valor

¹¹ <http://www.cincodias.com>, 15 Marzo, (20-10-2010)

intangible de las empresas -en alusión a la notoriedad y a la imagen corporativa en tanto que capital corporativo de la organización- y el decálogo que elabora sobre el **DirCom** (Matilla, K. 18-10-2010: 2-24)¹²

- **Un profesiograma impreciso**: no existe una titulación específica que capacite a quien la cursa para desarrollar la profesión de Director de Comunicación. Los estudios de Ciencias de la Información son los más afines a las necesidades formativas de estos profesionales, pero tanto los de publicidad y relaciones públicas-cada vez más solicitados en las direcciones de comunicación-, como los de periodismo presentan una insuficiencia importante: la escasa formación sobre gestión empresarial que obtienen los alumnos. Sin embargo, con la implantación del Grado en Comunicación por parte de algunas universidades españolas, esta imprecisión ha cambiado. A la vista de la realidad actual, cuando ya está implementado el Plan Bolonia en las Universidades Españolas, sabemos que un primer paso al cambio en la terminología de Grado en Comunicación ha sido complejo, y segundo, una redefinición de los currícula también, con lo que el planteamiento del Sr. Villafañe, tardará aún en ser una realidad visible al cien por cien en todas las escuelas.
- **Ubicación orgánica: integrado o no en el comité de dirección de la organización.**
- **Funciones profesionales:** la actividad del DirCom y sus colaboradores viene inicialmente determinada por el grado de integración de la función de comunicación en la empresa. Cuando ésta es máxima -el caso menos frecuente en nuestro país-, las tres comunicaciones son responsabilidad de la Dirección de Comunicación: la de marketing, la corporativa y la interna. En ese supuesto, nos encontraríamos en una situación de gestión de la comunicación total. A nuestro entender, esta es la única solución para el futuro de las organizaciones. Y donde se aprovechan al máximo las sinergias desde

¹² <http://www.cienciarred.com.ar/ra/doc.php?n=1359>, (20-10-2010)

todas las áreas para el beneficio último de la marca: dotarla de valor. En el caso extremo, en el que la citada función se encuentre muy atomizada, las funciones profesionales tradicionales de la Dirección de Comunicación suelen ser: relaciones informativas, gestión de la marca, comunicación de la Presidencia, publicidad institucional, etc. Aquellas empresas que han integrado la gestión de los «intangibles» en sus objetivos de dirección suelen, además, ejecutar programas específicos de gestión del conocimiento y, excepcionalmente, comienzan a implementarse los de gestión de la reputación corporativa.

- **La imagen del presidente:** constituye una función intransferible de cualquier DirCom pese a que el grado de formalización de esta función sea muy variable, ya que existen compañías con una estrategia ad hoc de la imagen del primer ejecutivo concretada en un programa de comunicación de la presidencia y otras organizaciones en las que la gestión de la imagen del presidente es más coyuntural y se orienta casi exclusivamente a reforzar su perfil mediático.
- **Distribución del presupuesto:** Casi la mitad del presupuesto de comunicación se reparte entre la comunicación del producto (29%) y la corporativa (27%), tendiendo esta última a crecer en los próximos años.
- **Servicios más contratados:** los servicios de imagen y comunicación que más demandan los DirCom son los estudios de evaluación de la imagen corporativa, los valores de atributos de marca, las intervenciones sobre identidad visual y la elaboración del press-clipping, además de la evaluación de la presencia mediática de la empresa y de sus líderes.
- **Presencia constante de los consultores:** se ha convertido en una constante en las grandes direcciones de comunicación debido, sobre todo, a la complejidad profesional que éstas han alcanzado al tener que contemplar programas menos rutinarios y más sofisticados como la gestión de la reputación o del conocimiento. Los DirCom y los expertos en comunicación corporativa consideran que las recomendaciones de

los consultores son tenidas en cuenta, si bien añaden que es necesario que las compañías analicen críticamente el papel que les otorgan.

- **Eficacia de la política de comunicación:** en un 85% de las grandes compañías españolas la eficacia de la política de comunicación es valorada satisfactoriamente.
- **La imagen transmitida por los medios:** constituye la prioridad principal de la mayoría de las Direcciones de Comunicación: que los medios reflejen adecuadamente la imagen de su compañía.
- **Tendencias profesionales:** En un entorno socioeconómico caracterizado por la internacionalización, la globalización y la creciente privatización de empresas y servicios públicos, parece probable que se confirmen algunas tendencias relacionadas con las direcciones de comunicación y sus titulares: se profesionalizará mucho el perfil del responsable de comunicación como respuesta a la creciente complejidad de la comunicación corporativa de las empresas; aparecerá una nueva agenda profesional en las direcciones de comunicación, dominada por la gestión de los activos intangibles de las empresas, y se introducirán masivamente las nuevas tecnologías como soportes imprescindibles para desarrollar la función de comunicar.

Fernando Martín, en su artículo “Comunicación en empresas e instituciones (de la consultora a la Dirección de Comunicación)”, al tratar acerca de la figura que representa la Dirección de Comunicación, escribe: “es imprescindible, hoy en día, que exista la figura de un profesional de la comunicación, que teniendo un gran poder de síntesis, una amplia fluidez mental, sea un experto y hábil comunicador, estar totalmente integrado en la *“cultura corporativa” de la organización a la que sirve y dependiendo directamente de su alta dirección, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la imagen pública, a través de la emisión de mensajes internos que posteriormente difundirá a los medios de comunicación, para que lleguen*

seguidamente, con veracidad y rapidez, a la sociedad a la que se quiere dirigir. (Martin, F., 1995:35)

El mapa de públicos

La comunicación total en las organizaciones no se entiende sin el conocimiento de los públicos y en este sentido, tal y como afirma Fantoni en su libro de la **Comunicación Total**, hay que tener en cuenta que **los públicos internos y externos destinatarios de las campañas son algo más que un público objetivo, al que van dirigidos los mensajes como si fuesen proyectiles. Son protagonistas y destinatarios del proyecto de comunicación. Son los que lo pueden llevar al éxito, son los beneficiarios, los interlocutores naturales a quienes van dirigidos los mensajes y con quienes se procura establecer un vínculo de entendimiento, conseguir la aceptación de un producto, un servicio, unos valores, unas consignas, y potencialmente crear una alianza o un vínculo de fidelidad** (Cervera Fantoni, L.A., 2004:15).

El conocimiento de los diferentes públicos de una empresa supone:

- Adaptar los mensajes a su perfil, necesidades y expectativas.
- Elegir los medios óptimos para su consecución.
- Desarrollar una mejor programación.
- Elegir las estrategias más adecuadas
- Lograr una mayor eficacia de la comunicación.

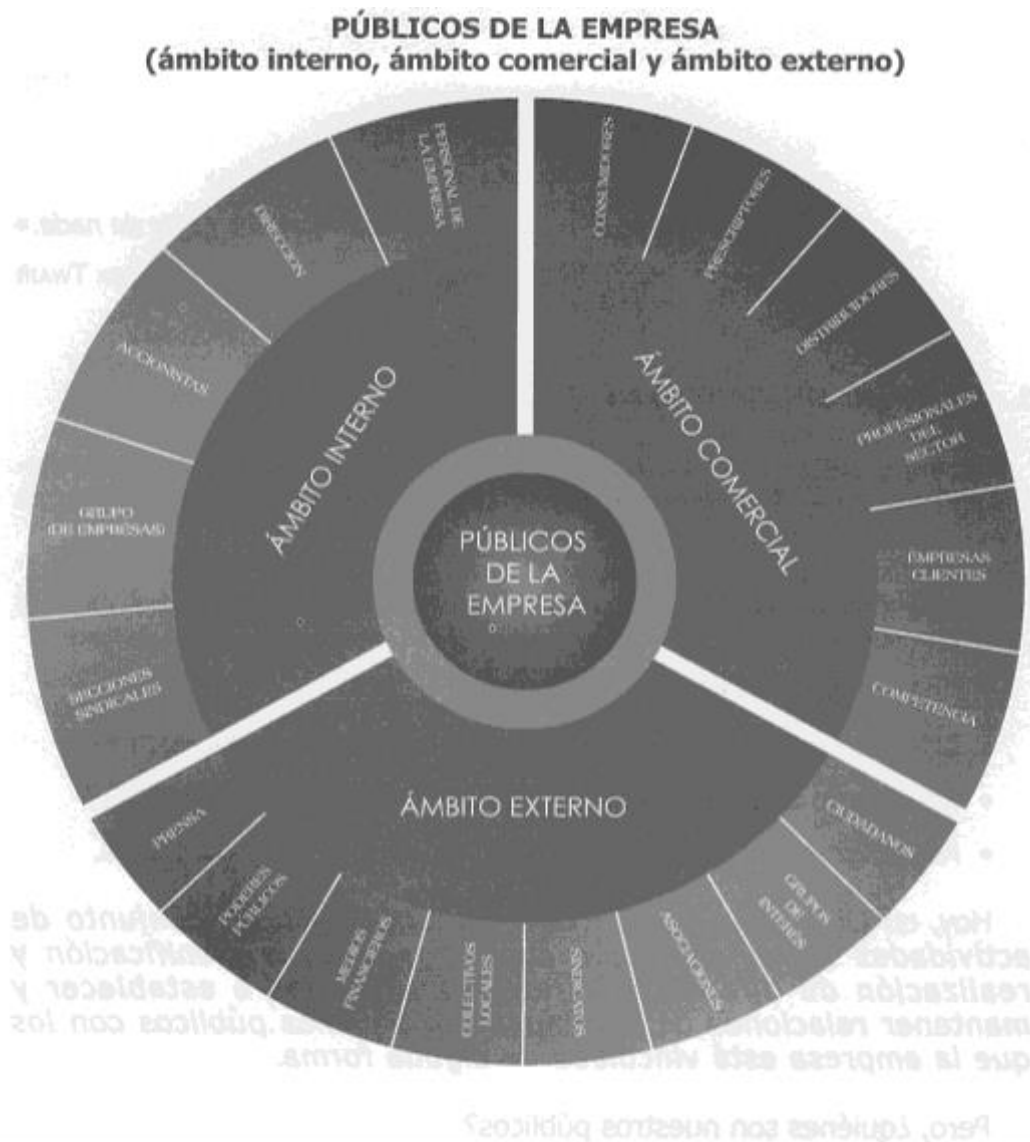
El siguiente gráfico de Fantoni se puede observar la división que ofrece de los diferentes **públicos de la empresa** y sus ámbitos de actuación: interno, comercial y externo, ayudándonos a visualizar el mapa de públicos de la organización en toda su amplitud (Cervera Fantoni, A.L., 2004:26).

Como vemos, cada ámbito de comunicación tiene sus públicos, en los que influye de una forma determinada, tanto en la formación de sus opiniones como en la imagen que éstos se forman de la propia organización.

Las empresas deben por tanto ejercer un control sobre los mensajes que emiten a sus públicos, tanto en aspecto como en contenido, con el fin de crear y mantener una imagen sólida y única, acorde a sus objetivos corporativos.

Figura 1: PÚBLICOS DE LA EMPRESA

(ámbito interno, ámbito comercial y ámbito externo)



Fuente: Fantoni, (2004): "Comunicación Total". ESIC. Madrid.

La creación de una imagen homogénea

La imagen, según Joan Costa, es la resultante de múltiples y diversos mensajes –relacionados entre sí y con la empresa- que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos (Costa, J., 1977:20).

Para el autor, las funciones de esa imagen son, principalmente:

1. Destacar la verdadera identidad de la empresa.
2. Transmitir notoriedad y prestigio.
3. Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la empresa.
4. Reducir el número de mensajes involuntarios.
5. Atraer la disposición del mercado de capitales.
6. Mejorar la actitud y rendimiento de los cuadros.
7. Mejorar la calidad de los cuadros futuros.
8. Lanzar nuevos servicios o productos.
9. Adquirir nuevos mercados.
10. Relanzar las ventas.
11. Reforzar el rendimiento de la publicidad (antes, durante y después de la campaña).
12. Optimizar el potencial comercial.
13. Conseguir una opinión pública favorable.
14. Reflejar la evolución de la empresa.
15. Organizar el futuro.

La necesidad de identificación va ligada a la necesidad de normalizar la correcta y homogénea imagen de las empresas y organizaciones, tal y como establece Fantoni, **con dos objetivos fundamentales** (Cervera Fantoni, A. L., 2004:91) :

- o Crear una imagen propia, clara, atractiva, de fácil memorización y gran poder distintivo.

- Mantener dicha imagen de una forma homogénea y coherente en todas las situaciones, dando las normas oportunas para ello.

Un paso más allá de la identidad: la reputación corporativa

La responsabilidad social, el compromiso con los empleados y la contribución a la comunidad, son áreas donde las empresas pueden mejorar su imagen corporativa.

Según Isidro Fainé, tal y como queda recogido en el Anuario Dircom 2010, **Hoy resulta inexcusable velar por la reputación corporativa, construirla bajo cimientos sólidos, verdaderos y creíbles, y proyectar su conocimiento al exterior. Debemos generar confianza en la sociedad y ello sólo será posible si mantenemos una comunicación fluida y directa con los ciudadanos, clientes y potenciales clientes.** (Fainé, I., 2010: 8).

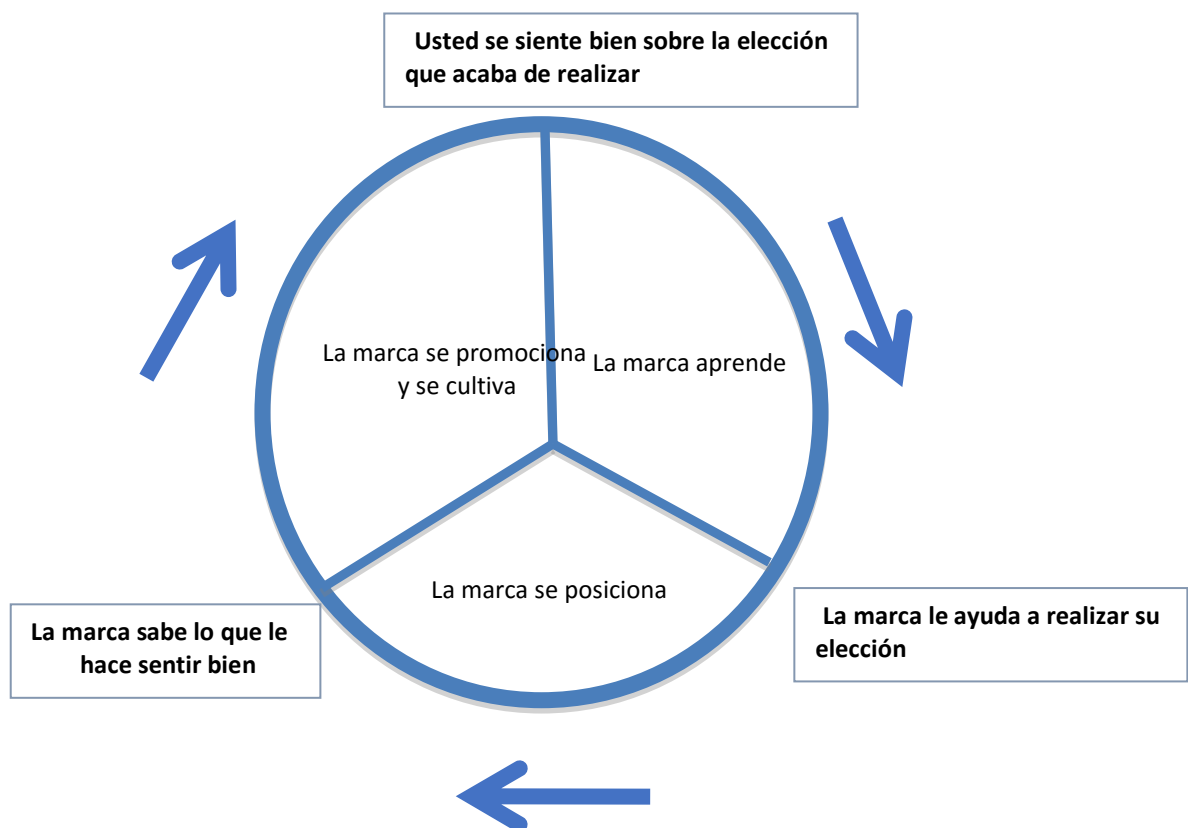
Es importante tener presente, tal y como afirma Fainé, que **la reputación de las empresas se construye muy lentamente, pero se destruye muy rápido, por lo que es necesario trabajar día a día con rigor, método y trabajo duro, sin olvidar los valores corporativos de cada entidad, a los que debemos ser fieles, para que nuestra marca genere valor.**

Que la marca es una herramienta esencial de competitividad, nadie lo pone en duda. Tal y como indica Fantoni, **una marca de éxito garantiza al consumidor una calidad y un valor añadidos por los que puede estar dispuesto a pagar un precio superior y serle fiel** (Cervera Fantoni, A. L., 2001:108).

El valor de la marca

Dice Cheverton que una buena marca hará que usted se sienta bien cuando compre y use un producto. En este caso que nos ocupa, hablamos del disfrute del museo como experiencia. En primer lugar, una buena marca le ayudará a elegir, y lo podrá hacer porque sabe cómo hacerles sentir bien. La buena marca, como se ilustra en la figura a continuación, es un círculo virtuoso de acción y reacción, de dar y tomar.

Figura 2: El círculo virtuoso de una buena marca.



Fuente: Cheverton, P. (2007): "Cómo funcionan las marcas". Gedisa. Barcelona.

El hecho de que pueda hacer todas estas cosas muestra lo complejo que es una marca. Mucho más que un nombre o un eslogan, y algo sustancialmente más relevante que un anuncio. Estas cosas no son más que maquillaje comparadas con el corazón de una marca. El corazón de una marca es una idea, y las ideas pueden cambiar, y deben ser cambiadas. Así es como una marca vive, aprende, y crece (Cheverton, P., 2007: 11).

4.2.3. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación institucional puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades (La Porte, J. M., 2005).

La comunicación Institucional se ocupa de mantener las adecuadas relaciones y comunicación de una organización, empresa, holding, o colectivo determinado, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de los objetivos. Tiene por objeto analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción, que sirvan tanto al interés de la misma, como al de sus públicos: accionistas, entidades bancarias, personal, cliente, proveedores, y otros (Barquero, J.D., 1994:69).

Conceptos relacionados con la comunicación institucional

Conviene distinguir la comunicación institucional de las relaciones públicas, el marketing y la publicidad. El marketing estudia los mercados para crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, y desarrolla programas de distribución y comunicación que permiten incrementar las ventas y satisfacer a los consumidores. La publicidad es una

actividad por la cual una institución claramente identificada, paga un importe económico por el emplazamiento de un mensaje en alguno de los medios de comunicación con el fin de persuadir a una audiencia determinada. Las relaciones públicas, por su parte, se han entendido como la gestión de la comunicación entre una organización y los públicos sobre los que depende su desarrollo, particularmente los medios de comunicación, con la finalidad de conseguir una aceptación pública.

De estas definiciones se desprende que tanto el marketing, como la publicidad y las relaciones públicas forman parte de la comunicación de una institución, al igual que otro tipo de relaciones que tiene esta misma en el entorno social donde actúa. Desde la década de los ochenta, los tres se han empleado de modo conjunto para transmitir mensajes unitariamente a públicos determinados. Por ello, aunque se discute sobre cuál de los tres debe guiar a los otros dos y qué papel deben ocupar en el organigrama de la empresa, todos los autores coinciden en la necesidad de que exista una cohesión entre ellos.

Es interesante destacar que el carácter persuasivo está presente en todos ellos, al igual que está presente en muchas otras actividades dentro de la sociedad. Donde hay dos o más personas que interactúan y se comunican, hay mutua influencia y mutua persuasión, que puede ser positiva o no. El término persuasión se entiende como proceso comunicativo por el que se busca un cambio voluntario en los destinatarios, convenciéndoles sobre ideas o aspectos específicos. El hecho de influir en otros no es en sí mismo negativo, ya que no se puede no influir en quienes tenemos a nuestro alrededor: depende de las ideas que se trata de transmitir, del medio, de la finalidad con que se realiza.

Las relaciones sociales, en el fondo son una constante influencia mutua entre personas, una mutua y beneficiosa persuasión sobre temas muchas

veces intrascendentes, sin finalidades o intenciones manifiestas. La persuasión es, por tanto, fruto de la interacción y comunicación entre las personas y va unida necesariamente, de modo natural, al fenómeno comunicativo.

En este contexto cabe situar a la comunicación institucional, ya que las instituciones, por el hecho de actuar y desenvolverse en una sociedad no pueden no comunicar. Al estar formadas por personas, tienen una vertiente comunicativa de la que no pueden prescindir. Se encuentran presentes en el diálogo social, influyendo y siendo influidas, persuadiendo y siendo persuadidas.

Muchas veces no hay una intencionalidad específica detrás de cada proceso comunicativo, sino un mero diálogo. Por ello, puede existir persuasión sin que haya habido previamente un deseo explícito de influir con una finalidad precisa.

El matiz negativo con que a veces se tilda a la persuasión viene del uso masivo y organizado que se ha hecho de las técnicas persuasivas a lo largo de la historia, especialmente el realizado por la ideología nazi en la II Guerra Mundial con propósitos muy nocivos. También hubo excesos en las técnicas persuasivas empleadas por el marketing y la publicidad en los años 60 y 70. Por ello, algo que en un principio se entendía como mera difusión organizada de ideas, en confluencia con otras muchas, fue adquiriendo un sentido negativo.

Un fenómeno similar sucedió con el término propaganda, que durante siglos se entendió como simple difusión de ideas, algo natural en cualquier sociedad. En el siglo XX, diversas ideologías hicieron un trágico empleo de los medios de comunicación en el campo de la opinión pública, fundamentando la comunicación en presupuestos profundamente contrarios

al hombre. Puesto que a eso se llamaba propaganda, la propaganda pasó a entenderse como un intento deliberado y sistemático de modelar percepciones, manipular inteligencias y dirigir comportamientos humanos para obtener una respuesta o actitud previamente determinados.

Por tanto, independientemente de los matices negativos que tienen la propaganda y la persuasión, la comunicación y la difusión de ideas es algo connatural a la sociedad desde sus orígenes. La interacción de instituciones y personas en la sociedad, la mutua influencia, será positiva o negativa dependiendo de quienes interactúen entre sí. Lo que hace positiva o negativa una comunicación institucional es la identidad de la institución y los valores que defiende, el mensaje que transmite, el modo en que lo hace, la finalidad. Si el gobierno de un país subdesarrollado promueve medidas higiénicas para salvar vidas humanas, a través de informaciones en la prensa y de carteles publicitarios, esa comunicación institucional tendrá un valor muy diferente a otra que promueva ese mismo gobierno con las mismas técnicas y con una finalidad racista.

Características de la comunicación institucional

Según la Porte, entre otras características de la comunicación institucional, pueden destacarse las siguientes:

1. La comunicación institucional, está relacionada con el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, pero **va más allá de las funciones realizadas por ellas, pues busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan.**
2. La comunicación institucional tiene un carácter **dialogante** porque busca **relacionarse con los miembros de la sociedad** en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos.
3. No puede separarse la identidad de una institución, sus valores, del

modo de comunicar. **Su identidad debe estar en armonía con el contenido, con el modo y con la finalidad de su comunicación.**

4. **Las instituciones son responsables de sus acciones ante la sociedad** y su comunicación debe tener muy en cuenta esa responsabilidad.

5. Existen tres posibles imágenes -que no siempre coinciden- en la comunicación de una institución: **la imagen que se desea dar, la imagen real de la institución y la imagen percibida.** Una buena comunicación institucional busca la sintonía entre las tres imágenes procurando que se identifiquen, y evitando que la imagen que se comunica no corresponda con la realidad o que la institución sea percibida de un modo equívoco y que la percepción no coincida con la realidad.

6. **La comunicación institucional no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa.** Hay un tipo de comunicación institucional formal que es la que realizan quienes han sido oficialmente designados para ello. Hay otro tipo de comunicación que es informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder ya que, aunque no estén investidos de autoridad, son percibidos como parte representativa de la **organización.** Todo acto realizado por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional.

7. **La comunicación institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean públicos externos o internos.** Es lo que ya venimos denominando como comunicación total.

Tipos de comunicación institucional y planes de comunicación

La identidad de la institución determina los principios de comunicación con los que actúa. Por ello, el fin con el que fue creada y los valores que la sustentan orientan de modo decisivo su actividad comunicativa. Puesto que el concepto de comunicación institucional se ha desarrollado muy unido al de comunicación empresarial, las principales estrategias de comunicación se han llevado a cabo en el terreno comercial. Es en ese terreno donde cada vez se ha dado mayor importancia a la comunicación en el gobierno de la empresa y no solamente como un medio de difusión.

En las dos últimas décadas del siglo XX han proliferado los gabinetes y oficinas de comunicación con una presencia dentro de la empresa que varía según las situaciones. En muchos casos gestionan las relaciones con los medios de comunicación; coordinan las actividades de marketing, las relaciones públicas y la publicidad; gestionan la comunicación dentro de la institución y velan por los contactos con los clientes actuales y potenciales.

A pesar de que el campo comercial es en el que más se ha desarrollado, la comunicación institucional se ha aplicado a otras áreas con igual eficacia, y respondiendo a la identidad propia de cada institución, una identidad que determina el tipo de mensaje, las audiencias, los medios y fines más apropiados. Por ello, la comunicación de una institución comercial se distingue de la realizada por una institución religiosa, ya que sus específicas identidades conllevan modos propios de obrar -de comunicar- distintos entre sí. Una institución pública también posee características específicas que la diferencia de instituciones recreativas sin ánimo de lucro, o de partidos políticos. Sin embargo, también hay semejanzas comunicativas entre los múltiples tipos de instituciones existentes.

La comunicación institucional se realiza a través de un programa que requiere normalmente cuatro fases:

1. Investigación: es el estudio en profundidad de la institución y de los públicos con los que se relaciona, para detectar las carencias, las capacidades competitivas, los desafíos futuros y las posibles oportunidades
2. Programación: creación de una estrategia comunicativa desarrollada en un periodo, tomando como base la información recogida en la fase anterior.
3. Realización: es la puesta en marcha efectiva de la estrategia programada, de acuerdo con los objetivos trazados.
4. Evaluación: es la valoración de los resultados obtenidos, confrontándolos con los iniciales objetivos del programa, en función de unos criterios establecidos previamente.

4.2.4. LA COMUNICACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

Después de introducir el concepto de comunicación, explicar la comunicación total dentro de las organizaciones, y deteniéndonos en las peculiaridades de la comunicación institucional, pasamos a explicar las especificidades con las que nos encontramos a la hora de definir lo que es la planificación estratégica de la comunicación. Este modelo definido por Paul Capriotti es el que va a servir en esta investigación para analizar la comunicación del Instituto Valenciano de Arte Moderno.

Según Capriotti el modelo de gestión estratégica de comunicación de tres etapas (investigación, planificación e implementación) es uno de los más utilizados en el campo de la comunicación corporativa y de las relaciones públicas (Capriotti, 1992 y 1999; Riel, 1997; Bernstein; 1986; Cutlip, Center y Broom, 2006; Seitel, 2002; Wilcox, Ault, Agee y Cameron, 2001; Smith, 2005; Weintraub y Pinkleton, 2006; Kendall. 1996; Kitchen, 1997), por diversas razones. En primer lugar, porque es una fórmula básica que

sintetiza propuestas mas extensas. En segundo lugar, porque el proceso de tres etapas constituye el enfoque mas próximo a la realidad profesional, es decir, al ejercicio cotidiano de la profesión, al tratarse del modelo mas operativo (Grunig y Hunt, 1984:105). Y, en tercer lugar, porque se ajusta también al modelo de gestión estratégica general de las organizaciones, que también presenta un modelo de gestión en tres etapas (Chafee, 1985; Johnson y Scholes, 1993; Hax y Majluf, 1991; Wheelen y Hunger, 2006; Mintzberg, 1991). (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 135).

Según Kotler, la planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de gestión tendente a desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, capacidades y recursos de la organización, por una parte, y las oportunidades cambiantes de mercado, por otra. El proceso de planificación estratégica de marketing (PPEM) aplicado al museo, permite que éstos modelen, planifiquen e implementen sus misiones, sus ofertas y los mercados a los que pretenden servir. Si la orientación al consumidor es la forma de pensar acerca del marketing, el PPEM es la forma de ponerlo en práctica (Kotler, N. y Kotler, P., 1994, p.89).

Como ya hemos visto, no podemos dudar de la importancia de la comunicación y su papel clave en la difusión y promoción del patrimonio cultural por su capacidad para influir en la imagen que diferentes públicos tienen sobre un recurso cultural o patrimonial, y sobre todo, su valor diferencial.

Y sabemos también que el concepto de “todo comunica” se cumple igualmente en nuestro contexto museístico y la necesidad de planificación para que ese “saber hacer” y ese “hacer saber” estén perfectamente alineados.

La comunicación del patrimonio cultural se termina fragmentando en muchas ocasiones, por dar cabida a las diferentes disciplinas de comunicación con sus correspondientes especialistas, lo que resulta en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, cada uno de los cuales se centra en su parcela. Esto suele generar, en muchas ocasiones, problemas de coherencia comunicativa y en este sentido vemos **como la figura del Director de Comunicación o “DirCom”, tratada en puntos anteriores, se convierte en indispensable como “gestor de todas las comunicaciones” y “guardian de la imagen corporativa”.**

La planificación estratégica de la comunicación del patrimonio cultural

La planificación estratégica de la comunicación del patrimonio cultural y específicamente en los museos, representa el proceso de planificación global de la actividad comunicativa de un proceso cultural o patrimonial que colabore en el logro de los objetivos globales establecidos para el mismo. Debe integrar todos los mensajes y medios utilizados para transmitir una identidad fuerte, clara y coherente del producto cultural o patrimonial (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 133).

Siguiendo a Capriotti, vemos como toda la actividad de comunicación adaptada al patrimonio cultural requiere, igualmente, un **trabajo organizado y planificado paso a paso, que parta de la investigación de públicos, la comunicación e imagen, pasando por la planificación adecuada de sus estrategias y tácticas, hasta la aplicación y evaluación de las acciones.** Siguiendo estos pasos, la comunicación de la organización contribuirá de forma notable al cumplimiento de los objetivos marcados. Por ello, esta tarea de la planificación adecuada de toda la actividad de comunicación es un **deber importante y uno de los máximos retos profesionales a los que se**

enfrenta la persona responsable de la comunicación del patrimonio cultural (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 135).

Capriotti aplica el modelo de gestión estratégica de comunicación de tres etapas (investigación, planificación e implementación), uno de los más utilizados en el campo de la comunicación corporativa y de las relaciones públicas, por ser una **fórmula básica que sintetiza propuestas más extensas**, así como constituir un enfoque más próximo a la realidad profesional, es decir, al ejercicio cotidiano de la profesión. Así mismo, se ajusta también al modelo de gestión estratégica de las organizaciones, que también presenta un modelo de gestión de tres etapas (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 136).

Así, para una planificación estratégica de la comunicación del patrimonio cultural, sistemática y coherente, podemos establecer tres grandes etapas:

- a) Investigación
- b) Planificación
- c) Implementación.

Estas tres etapas, continúa Capriotti, **no tienen un carácter lineal, sino circular**. Un plan de comunicación no debería tener un comienzo y un final, sino que, una vez evaluado un programa determinado, se debería iniciar un nuevo proceso, para plantear nuevas situaciones, nuevos objetivos y nuevas acciones a desarrollar, y así sucesivamente (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 135-153).

Siguiendo este modelo, vemos como estas tres etapas principales están compuestas a su vez, por diversas sub-etapas o procesos que a continuación definiremos detalladamente:

- a) Investigación
 - o Auditoría interna de identidad y comunicación.

- Auditoría externa de públicos, comunicación e imagen.

- b) Planificación**
 - Definición del perfil de identidad.
 - Definición de objetivos de comunicación.
 - Determinación de la línea global de comunicación.
 - Selección de las acciones y técnicas de comunicación.
 - Definición de la programación.

- c) Implementación**
 - Ejecución del plan de comunicación.
 - Evaluación del plan de comunicación.

A) La investigación de la comunicación del patrimonio cultural

La investigación constituye la primera etapa de la planificación estratégica de la comunicación del patrimonio cultural, la búsqueda sistemática de información para describir y comprender el entorno, los públicos y la propia actividad de comunicación. La investigación establece, por tanto, los fundamentos para programar las acciones, definir los mensajes, seleccionar las audiencias y, en definitiva, alcanzar los objetivos propuestos en relación con un recurso cultural o patrimonial.

A través de la investigación, obtendremos la suficiente información sobre los diversos públicos del producto cultural o patrimonial, sobre la comunicación que se realiza con ellos y sobre la imagen actual del mismo, para poder planificar adecuadamente las actividades a desarrollar en el plan de comunicación del patrimonio cultural.

La idea es obtener una “fotografía” de la situación en el punto de partida.

Podemos obtener información por medio de diferentes técnicas de investigación y métodos en cada caso según sea el objetivo de la misma. Los objetivos de investigación que se pueden plantear son diversos y deben responder a necesidades concretas de cada recurso o producto cultural, en función de sus características o situación.

Auditoría interna de identidad y comunicación

- **Evaluar la identidad filosófica del producto cultural:** identificar los aspectos que definen sus características particulares y establecer cuáles son sus valores fundamentales. En este sentido, se debe responder a preguntas tales como: ¿Qué es nuestro producto cultural?, ¿Cómo es?, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? Es la concepción global del producto cultural establecida por sus máximos responsables para alcanzar unas metas y objetivos definidos. La identidad filosófica estaría integrada por su misión (lo que el producto cultural hace), su visión (qué quiere llegar a ser) y sus valores centrales (cuáles son sus valores y principios fundamentales).
- **Identificar los mensajes comunicados:** la pregunta clave para este objetivo es: ¿Qué es lo que estamos comunicando o hemos estado comunicando hasta ahora a cada público? Este “qué” no se refiere a los mensajes “físicos” comunicados, sino al concepto comunicativo transmitido, a la idea subyacente tras toda la comunicación realizada. Debemos analizar qué tipo de información hemos transmitido, y también estudiar la homogeneidad o heterogeneidad de los conceptos informativos comunicados.
- **Identificar las actividades y los instrumentos de comunicación utilizados:** en este objetivo la pregunta a responder es: ¿Cuáles son los medios que se han utilizado hasta ahora para comunicar con los públicos? Lo importante es establecer una relación de las acciones, actividades e instrumentos que se utilizan actualmente o se han utilizado para el producto

cultural, para poder definir cuáles son los tipos de medios usados (de contacto directo y personal o, por el contrario, medios impersonales y masivos).

- **Medir la idoneidad y la calidad de cada medio o soporte:** para conocer el atractivo de cada uno de los canales de comunicación, saber sus virtudes y sus defectos y poder utilizarlos en el momento que se considere más adecuado. De esta manera lograremos una mayor adecuación de los canales a los mensajes que se quieren transmitir y a los intereses de cada público, por lo que se podrá lograr una mayor efectividad con la comunicación. El conocimiento de los detalles vinculados a las características o particularidades de cada uno de los diferentes medios de los que puede disponer un producto cultural es, por tanto, muy importante, ya que nos permitirá una utilización más eficiente de los diferentes recursos de comunicación disponibles.

Auditoría externa de públicos, de comunicación y de imagen

- **Determinar el mapa de públicos del producto cultural:** definiremos como públicos a todos los grupos de personas o instituciones que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto al producto cultural, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos del mismo. El mapa de públicos del producto cultural es el conjunto de públicos con los que se tiene o puede tener relación. Así pues, para cada producto cultural se deberá determinar cuáles son los públicos con los que interacciona, lo que denominamos identificar el mapa de públicos del producto cultural.
- **Determinar los públicos clave del producto cultural:** una vez identificados todos los públicos con los que se relaciona el producto cultural, se deberá establecer cuáles son los públicos clave, es decir, aquellos públicos que son considerados como prioritarios, porque con su acción pueden afectar decisivamente al funcionamiento o al logro de los objetivos del producto cultural. La correcta definición de los públicos claves nos permitirá dirigir la acción y los recursos del producto cultural de una forma

más adecuada y eficiente, incidiendo o concentrando la actividad sobre aquellos públicos que pueden tener una influencia decisiva en el buen funcionamiento del producto cultural o en el logro de los objetivos y metas establecidos para el mismo.

- **Reconocer las características de los públicos:** es importante conocer las características particulares que identifican a cada público a nivel general, ya sean particularidades sociodemográficas, psicográficas, de consumo de información, etcétera, que permitan definir el perfil del público y comprender a cada uno, para poder establecer una planificación eficaz con ellos.
- **Definir la infraestructura de público:** lo que buscamos es saber por medio de qué públicos o fuentes cada público obtiene información sobre el producto cultural (infraestructura de información), y también qué públicos o fuentes influyen sobre ellos (infraestructura de influencia).
- **Obtener y analizar las expectativas de comunicación de cada público:** en este objetivo, la pregunta a responder es: ¿Cuáles son las expectativas de comunicación de cada uno de los públicos? También cabe señalar que cada público tendrá unas expectativas particulares en función de su relación con el producto cultural, y que en función de esas expectativas se formará la imagen que tenga de él. Es importante conocer cuáles son los temas más interesantes para cada uno de esos públicos del producto cultural y qué cantidad de información desean recibir sobre los temas elegidos.
- **Identificar los instrumentos o soportes deseados por cada público:** para ello la pregunta que se debe plantear es la siguiente: ¿Qué medios desearían que se utilizaran los miembros de los públicos para recibir la información? Con ello podríamos establecer un análisis comparativo entre los medios existentes y los deseados, para observar las diferencias, ya sea en cuanto a los medios o en cuanto al tipo de comunicación preferida (directa o personal, o bien indirecta o impersonal).
- **Analizar los efectos de los mensajes:** ¿Qué efectos han tenido los mensajes comunicados? Debemos estudiar si han tenido efectos puramente informativos (es decir, un efecto de nivel elemental y básico), si han

influenciado en las opiniones de los miembros de los públicos (efectos a nivel de las actitudes) o si se han modificado comportamientos (efectos a nivel de las conductas). Además, es importante averiguar si esos efectos (si se han producido) han sido positivos o negativos para el producto cultural.

- **Estudiar la imagen del producto cultural:** se analizarán la notoriedad del producto cultural y de otros productos culturales, así como los atributos asociados a ellos, que definen la imagen de cada producto cultural (Capriotti,1999). Este estudio de imagen permitirá desarrollar el perfil de imagen del producto cultural y el de otros productos culturales, dando como resultado el mapa mental que tienen los públicos sobre diversos recursos culturales o patrimoniales. A partir de ahí podremos evaluar los atributos de imagen del producto cultural en relación con la identidad deseada del producto cultural, para valorar las diferencias existentes. Y también permitirá realizar una comparación con la imagen que tienen los otros productos culturales, para analizar la posición relativa de nuestro producto cultural en relación con los demás.

En relación al mapa de públicos de los museos y antes de continuar con el modelo de Capriotti, citaré a Wallace en su obra **Branding Museum** en donde la autora realiza una interesante categorización de los públicos potenciales o **stakeholders**, dividiéndolos en (Wallace, M.A., 2006: 2):

Visitantes	Turistas
Miembros	Donantes
Patronos	Sponsors
Educadores	Empresas colaboradoras
Voluntarios	Director
Trabajadores	Junta directiva
Escolares	Periodistas
Líderes de la comunidad	Gobierno

Compradores de la tienda	Visitantes de la cafetería
Vendedores	Prensa

En su análisis del mapa de públicos del museo, Wallace expone además una interesante relación de lo que ella llama “*touchpoints*”, lo que podríamos denominar “puntos de encuentro” del público y el museo:

Colección	Exhibiciones
Paneles de pared	Señales
Programas educativos	Materiales educativos
Catálogos	Membresía y materiales de desarrollo
Tarjetas de visita	Web
Eventos	Tienda del Museo
Cafetería	Resumen anual de actividades
Publicaciones	Materiales para los voluntarios
Edificio	Sponsors
Pared de donantes	Programas

Es importante tener presente esta tipología de públicos y “*touchpoints*” en la fase de investigación del plan estratégico, de cara a planificar adecuadamente las actividades a desarrollar en el plan de comunicación del patrimonio cultural.

B) La planificación de la comunicación del patrimonio cultural

Con la información disponible de la investigación podremos iniciar un proceso de planificación estratégica de la comunicación del patrimonio cultural.

En esta planificación se deberán definir y establecer un conjunto de elementos que se detallan a continuación (Cutlip, Center y Broom, 2006; Seitel, 2002; Wilcox, Ault, Agee y Cameron, 2001; Newsom, Vanslyke Turk y Kruckeberg, 2000; Smith, 2005).:

- a) El perfil de identidad
- b) Los objetivos
- c) La línea global
- d) Las acciones tácticas
- e) La programación de la acción de comunicación

a) Definición del perfil de identidad

La definición del perfil de identidad es un elemento básico de la estrategia de comunicación del patrimonio cultural, ya que **constituye el aspecto globalizador y unificador de la acción de comunicación. Es lo que deberemos transmitir a los públicos.**

La identidad de un producto cultural o patrimonial es el conjunto de características, valores y creencias con las que ese recurso se identifica y diferencia de otros productos culturales. Definir la identidad del producto cultural es reconocer su propia especificidad dentro de su entorno general (social) y específico (cultural).

Capriotti afirma que **la definición del perfil de identidad es un proceso metódico y constante de planificación, que implica establecer las características de identificación básicas asociables al producto cultural, que permitan lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos. Es el conjunto de rasgos, atributos y valores que señalan o**

demuestran el valor diferencial que dará el producto cultural a sus públicos, que lo identifica y diferencia y que se adapta al entorno cambiante en el que se encuentra.

Esta es una decisión estratégica, ya que permite definir el enfoque de largo plazo del producto cultural.

Así, el perfil de identidad es **un conjunto de valores o beneficios que el producto cultural ofrece a sus públicos**. Para establecer el perfil de identidad deberá estudiarse cuál es la **combinación adecuada de atributos**, así como el grado de **importancia** de cada uno de ellos (atributos prioritarios y secundarios):

Tipos de **atributos** en relación al patrimonio cultural:

- a) **Los rasgos de personalidad**: son conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter del producto cultural como si fuera una persona (innovador, moderno, dinámico, serio, respetable, etcétera).
- b) **Los valores institucionales**: son conceptos básicos o finalistas que el producto cultural asume, en relación con su entorno social, cultural, etcétera (contribución ciudadana, responsabilidad social, respeto del medio ambiente, etcétera).
- c) **Los atributos competitivos**: son conceptos instrumentales, orientados a fortalecer las capacidades competitivas del producto cultural, con la intención de ganar usuarios y lograr su fidelidad (accesible, educativo, familiar, plural, selecto, etcétera). Este conjunto de atributos, organizados en función de su tipo, su importancia y su nivel de reconocimiento, constituye el perfil de identidad del producto cultural.

b) Establecimiento de los objetivos de comunicación

La base primordial para elaborar cualquier plan de comunicación es la determinación de un **conjunto de objetivos que marquen la línea a seguir en nuestro trabajo comunicativo. Sin duda los objetivos de comunicación de un producto cultural vendrán condicionados por una serie de aspectos que influirán en la forma en que se plantearán los objetivos.**

- Por una parte, tendremos las limitaciones usuales vinculadas a los recursos monetarios disponibles para llevar adelante los objetivos. En toda organización los recursos **económicos** son escasos, pero más aún en las áreas vinculadas a comunicación.
- Por otra parte, estarán las restricciones ligadas a **los recursos humanos** necesarios para poder poner en práctica y controlar de forma adecuada los objetivos, ya que normalmente se dispone de poco personal en los departamentos de comunicación.
- Por último, también deberemos tener en cuenta las restricciones relacionadas con el **tiempo** disponible.

Estos tres aspectos y la forma en que sean resueltos o planteados determinarán de forma importante el tipo, la amplitud y la ambición con que nos podremos marcar los diferentes objetivos de comunicación de un recurso cultural (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 140).

Una de las grandes dificultades que se encuentran las personas responsables de comunicación es la de justificar la **rentabilidad** de las acciones de comunicación -y su consideración como inversión y no como gasto-, lo cual ha restado una gran parte de su credibilidad a los encargados de comunicación. A la hora de evaluar la rentabilidad o resultados que han dado las diferentes acciones desarrolladas en un periodo anterior, se ha generalizado la imposibilidad de explicar claramente cuál ha sido la contribución de la comunicación -o del área de comunicación- en relación con el patrimonio cultural.

Esta situación se debe, en parte, a la falta de una adecuada elaboración de los objetivos de comunicación. Uno de los problemas habituales es que no se pueden «medir» los resultados porque los objetivos tampoco se han cuantificado. Es decir, la imposibilidad de valorar los resultados viene, en muchos casos, por la falta de unos parámetros mínimos de valoración.

Es importante establecer unos objetivos que se puedan evaluar adecuadamente -por los métodos de que se disponga- y observar de qué manera la comunicación habrá hecho alguna aportación a los objetivos globales relacionados con el patrimonio cultural.

Capriotti establece un enfoque según el cual **los objetivos de comunicación pueden ser definidos más eficaz y ampliamente abordándolos desde la perspectiva de la influencia a ejercer en los públicos. En este sentido, plantea tres tipos de efectos, a partir de los cuales establece tres niveles o tipos de objetivos para la estrategia.** (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 143):

- a) **Objetivos de carácter cognitivo:** son aquellos en los que se busca crear o modificar el conocimiento que tienen los públicos sobre el producto cultural (por ejemplo, crear o mejorar la notoriedad del recurso cultural).
- b) **Objetivos de carácter afectivo:** son los que persiguen generar una modificación en los sentimientos, emociones y preferencias de las personas en relación con el producto cultural (por ejemplo, crear o generar preferencia hacia el recurso cultural).
- c) **Objetivos de carácter conductual:** son los que desean que los públicos realicen algún tipo de comportamiento en relación con el producto cultural (por ejemplo, favorecer que los públicos hablen bien del recurso cultural).

A la hora de redactar o elaborar los objetivos de comunicación, sigue Capriotti, se deberá tener en cuenta un conjunto de detalles. (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 143):

- o Los objetivos deben ser **claros y concretos**: los objetivos de comunicación no son el lugar adecuado para desarrollar las cualidades literarias del encargado o responsable; deben estar redactados de forma concisa, sin florituras, y plantear de forma clara y directa lo que se quiere obtener, en qué medida y en qué tiempo.
- o Los objetivos tienen que ser **flexibles**, es decir, se tienen que poder modificar o corregir en la medida de lo posible ante situaciones excepcionales o particulares que se le presenten al producto cultural, sean de carácter positivo o negativo.
- o Los objetivos deben ser **asumibles**: tanto a nivel de costes (es decir, que se pueda absorber el coste económico que representará llegar a cumplir el objetivo) como a nivel de realismo (en cuanto a que se pueda llegar a lograr con un esfuerzo acorde al resultado esperado). No es conveniente que los objetivos adquieran un carácter utópico, ni tampoco que sean excesivamente «fáciles» de lograr, puesto que en ambos casos se puede producir una desmotivación de las personas implicadas en su consecución.

Echamos en falta en esta relación detallada, una característica que consideramos relevante, y es el hecho de que los objetivos sean compartidos por la organización en su conjunto.

c) Planteamiento de la línea global de comunicación

A partir del establecimiento de los objetivos que se quieren lograr en cuanto a la comunicación, en la etapa de planificación también se deberá determinar y diseñar la línea global de comunicación, referida a los planteamientos estratégicos generales a seguir respecto a los contenidos y las formas que gobernarán todas las actividades de comunicación del

producto cultural en un determinado período, y que servirá de guía para elaborar todos los mensajes y seleccionar todos los instrumentos para la comunicación. **La línea global de comunicación incluye la definición del mensaje central a comunicar, así como el enfoque y la intensidad de la comunicación** (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 144).

En la **definición del mensaje** central se deberá establecer cuál es el mensaje que se desea hacer llegar a los diferentes públicos del producto cultural. Para ello se tendrá que definir el concepto comunicativo (el qué del mensaje) y el estilo comunicativo (el cómo del mensaje):

- El **concepto comunicativo** es el qué comunicamos, la idea central, el mensaje subyacente que se quiere transmitir a cada público en todos los mensajes comunicados. Así pues, se deberá definir la idea básica subyacente en toda la comunicación -al menos, por un período de tiempo determinado-, la cual estará basada en el perfil de identidad del producto cultural. De este modo, toda acción de comunicación deberá seguir una línea coherente en cuanto a sus contenidos y mensajes.

- El **estilo comunicativo** es el cómo comunicamos, la forma general de expresar y transmitir en concepto comunicativo. El estilo corporativo marcará, al igual que el concepto comunicativo, una línea general de trabajo en comunicación, a la vez que la coherencia de estilo que se alcance permitirá una clara identificación de los mensajes del producto cultural.

Tanto el concepto como el estilo comunicativo podrán variar (aunque no es conveniente que lo hagan en períodos de tiempo relativamente cortos) y se verán influenciados por diferentes cuestiones.

El **mensaje** central de comunicación, en su elaboración, tendrá que tener en cuenta y estar en función de una serie de **factores** (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 144):

- a) El tipo de **públicos** que tenga el producto cultural (usuario, empleado, periodista, etc.): dependiendo del tipo de grupo al que se desea llegar, el mensaje deberá diferenciarse, puesto que cada uno de los públicos tiene unas características determinadas, unos intereses particulares en relación con el producto cultural y una forma propia de consumir la información que le llegue sobre los mismos.
- b) El tipo de **efecto deseado** (cognitivo, afectivo o conductual): en función del efecto que se pretende lograr en los públicos, se deberá crear un tipo de mensaje u otro, para lograr unos determinados efectos; así, si solo se desea informar, se pueden presentar los argumentos de forma neutral y ordenada, mientras que, si lo que se desea es actuar sobre los sentimientos o sobre la conducta, se deberán presentar los argumentos o justificaciones positivos de una forma mucho más impactante, e incluso llegar a ofrecer algún incentivo por el comportamiento.
- c) En función de los mensajes de otros productos culturales, también se deberán tener en cuenta los **mensajes que emitan otros productos culturales**, para evitar comunicar los mismos o similares contenidos o de parecida forma o estilo, ya que podría interpretarse como que el producto cultural no tiene una diferenciación o estilo propio.

Estos son, según Capriotti, algunos de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de elaborar el mensaje de comunicación del producto cultural, pero **no son los únicos, ya que en función de cada recurso habrá una situación particular y unos aspectos concretos que deberán considerarse para la definición del mensaje** (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 144).

Por otra parte, en cuanto al **enfoque de comunicación**, se deberá definir si se realizará un enfoque directo o indirecto, o si se elige una estrategia híbrida.

- a) El **enfoque de comunicación directo** implica que el producto cultural se dirige directamente al público, realizando la comunicación de forma clara hacia él, sin intermediarios. Con esta estrategia se busca estar en contacto y relación directa con el público.
- b) El enfoque de comunicación **indirecto** prioriza la comunicación dirigida hacia los intermediarios de la información (medios de comunicación, líderes de opinión, etcétera), realizando la actividad de comunicación con estos públicos, para que luego ellos transmitan dicha información (e incluso una opinión favorable) hacia otros públicos.
- c) El enfoque de comunicación **híbrido**, es la estrategia que realiza acciones de forma combinada hacia los intermediarios de información y los públicos. De esta manera se logrará aprovechar las ventajas de ambas, a la vez que evitar las posibles deficiencias de cada una por separado. De cualquier manera, los dos enfoques, de forma individual, generan más problemas que soluciones.

En cualquier caso, lo importante es saber determinar en qué medida se utilizarán cada una de ellas, lo que dependerá de muchos factores, como el tipo de público al que se dirige, el presupuesto disponible, la necesidad de una relación directa o no, etcétera, que deberán tenerse en cuenta para poder establecer los ejes generales que permitan una adecuada combinación de cada uno de los enfoques.

Por último, se debe determinar la **intensidad de comunicación** necesaria para lograr de forma eficaz el impacto y los resultados que nos habíamos planteado. La intensidad de comunicación debería concretarse, básicamente, en función de las necesidades comunicativas de los públicos a los que se dirige el mensaje, así como en relación con la importancia de la comunicación para los públicos en cuanto al grado de utilidad para generar o cambiar conocimientos, emociones y conductas.

Pero, además de estas cuestiones básicas, para concretar si es necesaria una mayor o menor intensidad de comunicación de los mensajes elaborados, se deberá tener en cuenta una serie de **factores**, que afectan en gran medida a la decisión a tomar:

- a) Las características del **público objetivo**: dependiendo del número, heterogeneidad, dispersión geográfica, receptividad, etcétera, del público, se deberá elegir una determinada intensidad comunicativa.
- b) El tipo de **efecto** a lograr: si se busca un efecto de carácter cognitivo, la intensidad comunicativa requerida será inferior a la que necesaria si lo que se intenta es que los públicos tengan un cambio de actitud o un comportamiento determinado.
- c) La **intensidad** de comunicación de otros productos culturales: si están ejerciendo una intensidad comunicativa determinada de su mensaje, nuestra comunicación difícilmente será recibida y aceptada con rapidez si no lo hacemos con una intensidad igual o parecida; además, si los mensajes son contrapuestos y tienen un nivel similar de credibilidad, la intensidad comunicativa de cada producto cultural influirá de forma importante en la consolidación de su mensaje en los públicos destinatarios.
- d) El **presupuesto** disponible: en función del presupuesto que se disponga, se podrá dar una mayor intensidad a la comunicación o no; dependiendo del presupuesto, se podrá elegir un conjunto de actividades y medios más abierto pero con una intensidad menor o,

por el contrario, se podrá concentrar el presupuesto en un conjunto de actividades y medios reducidos y realizar una intensidad comunicativa mayor. Por otra parte, si tenemos un presupuesto fijo, podremos elegir una intensidad mayor concentrada en menos tiempo, o bien una intensidad menor en un espacio de tiempo más amplio.

Todas estas cuestiones arriba descritas y detalladas por Capriotti, afectarán y contribuirán a que la **intensidad de la comunicación sea un elemento muy flexible, ya que no se pueden establecer unos niveles de intensidad previos ni recomendados, debido a las características particulares que condicionarán el programa de comunicación del patrimonio cultural** (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 145).

d) La selección de las acciones y técnicas de comunicación

Una vez definidos los objetivos y la línea global, se deberán establecer los **instrumentos** concretos de comunicación. La selección de acciones y técnicas consiste en elegir aquella combinación de actividades (y, dentro de cada acción, los medios y soportes) que se considere más adecuada para llegar con mayor alcance e impacto a los públicos del producto cultural. La elección de las diferentes actividades y medios nos permitirá enviar el mensaje o mensajes definidos previamente a los públicos que hemos seleccionado.

A la hora de establecer la estrategia global de acciones para seleccionar las actividades e instrumentos de comunicación, es conveniente determinar las pautas básicas a seguir. Para ello, deberemos tener en cuenta, por una parte, la importancia relativa de cada uno de los públicos del producto cultural, estableciendo un cierto grado de prioridad entre ellos. La prioridad se refiere no a una cuestión temporal sino vinculada a la importancia de cada público. Y, por otra parte, la personalización de la comunicación, es

decir, el grado de «distanciamiento» que tendremos con cada público, sobre todo en la selección y utilización de las diferentes formas de comunicación.

Siguiendo a Capriotti, podemos identificar un **proceso** de tres partes de la selección de acciones (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 148):

- a) La identificación de las acciones y técnicas posibles.
- b) El análisis comparativo de las acciones y técnicas.
- c) La selección de las acciones y técnicas adecuadas.

En la primera parte del proceso -la identificación de las acciones y técnicas posibles- tiene como objetivo **realizar una investigación exhaustiva de las diferentes técnicas, actividades y medios disponibles y posibles. Se deberá establecer cuáles se han utilizado hasta el momento y su grado de uso, así como qué instrumentos no se han utilizado y si puede ser posible su utilización.**

Entre las actividades más usuales de comunicación podemos citar las siguientes: publicidad convencional, relaciones públicas, identidad visual, comunicación de base de datos, comunicación en el producto cultural (señalización, identificación, etcétera), patrocinio, comunicación por Internet (páginas web, blogs, etcétera), comunicación ferial, comunicación interna, comunicación de crisis, merchandising, product placement, publicaciones y folletos informativos, etcétera. Esta lista se haría interminable por otro lado.

Una vez identificadas las posibles técnicas, actividades, instrumentos y medios a utilizar, siguiendo el modelo, se deberá realizar el **análisis comparativo de las acciones posibles**. Disponemos de **cuatro aspectos** para comparar las diferentes tácticas que se pueden llegar a utilizar, y en base a ellos decidiremos cuáles utilizaremos:

- a) Las posibilidades **creativas** que tengan cada uno: la creatividad es importante, ya que nos facilitará diferentes alternativas de diferenciación a nivel de la presentación del concepto comunicativo o del estilo de la comunicación del producto cultural.
- b) La **efectividad** de cada acción, es decir, el porcentaje de impacto que se puede obtener en relación con el número de personas del público; sin embargo, pueden existir tácticas con una gran efectividad y buenas posibilidades creativas pero cuyo coste sea muy alto.
- c) La **rentabilidad** de cada acción, o sea, el coste por impacto que tendrá cada una de las tácticas; la rentabilidad de cada técnica nos permitirá hacer una selección más acorde con nuestras posibilidades económicas, pero en muchos casos el hecho de que un instrumento sea más rentable que otro no implica que tengamos que elegirlo.
- d) La **importancia ponderada de cada acción**, que es la importancia relativa que tiene cada táctica para el público al que queremos llegar, o el efecto que causará en el público su utilización o no utilización. Este sería el caso del coste de no usar un determinado soporte.

d) La programación de comunicación

La programación de la actividad de comunicación implica la planificación del **calendario de actividades**, así como la **distribución del presupuesto** de comunicación para el desarrollo adecuado de las actividades.

La definición del calendario nos permitirá observar cuáles son las épocas más importantes para nuestro producto cultural, lo que nos facilitará la labor de planificación de las actividades de comunicación. En la **planificación del calendario** podemos definir dos **etapas** principales (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 148):

- 1) Definición de los **momentos clave** del **calendario**: implica el reconocimiento de las fechas, de diferente tipo, que pueden generar

una importante actividad para nuestro producto cultural. Dentro de este apartado incluiríamos:

- a) La identificación de los momentos claves del entorno (barrio, ciudad, región, país, etcétera).
- b) La identificación de los momentos claves del sector (el ámbito cultural o patrimonial en el que se encuentra nuestro producto).
- c) Los momentos clave del propio producto cultural (inauguración, aniversarios, cambios, etcétera).

2) Determinación de **campañas concretas** : consiste en la definición de posibles campañas puntuales dentro del calendario. Pueden ser de dos tipos:

- a) Campañas de fechas clave: son aquellas destinadas a dar apoyo, refuerzo, estímulo y motivación en las fechas importantes, que permitan llamar la atención de los públicos en relación con dichas fechas.
- b) Campañas de épocas bajas: son las dedicadas a la animación de las épocas sin actividades clave. Para ello, la base de las campañas consistirá en la creación de acontecimientos que permitan atraer la atención de los públicos y generar una relación con ellos.

A partir de estas cuestiones se distribuirán todas las acciones seleccionadas dentro de un calendario temporal de actividades, con su correspondiente secuenciación y planificación individual.

Además del calendario, como se ha indicado, se deberá definir el **presupuesto de comunicación**.

Un primer paso importante, argumenta Capriotti, para que este asunto sea menos preocupante sería que se **comenzara a observar la comunicación del patrimonio cultural como una inversión y no como un gasto**. La perspectiva de la inversión implica que la comunicación tendrá unos efectos

acumulativos más allá del periodo de tiempo establecido para su impacto. Es decir, que daría un rédito también a medio y largo plazo, lo cual permitiría que su amortización no se restringiera al año presupuestado, sino a través de varios años. Tal vez sería interesante poder plantear una parte del presupuesto como una inversión amortizable a largo plazo (la inversión en conocimiento e imagen) y otra como gasto computable a corto plazo (la difusión de actividades puntuales o promociones, etcétera) (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 149).

Según Capriotti, se pueden utilizar diversos métodos para determinar la cuantía de la inversión en comunicación. De hecho, los expertos dedican muchos esfuerzos a intentar establecer **sistemas óptimos para presupuestar** la comunicación de un museo, pero en la realidad, son cuatro los más utilizados (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 149-150):

- 1) **Lo que queda**: un sistema tradicional, bastante utilizado, aunque ya está cayendo en desuso, que consiste en destinar a la comunicación lo que quede del presupuesto anual, una vez decididas todas las partidas importantes del producto cultural (producción, personal, administración, etcétera). Este enfoque no es recomendable, ya que infravalora la importancia de la comunicación y la condiciona a la categoría de acción marginal y alternativa.
- 2) **Lo que inviertan otros**: consiste en destinar a la comunicación un porcentaje de dinero en función de lo que invierten otras entidades o productos culturales (de forma estimada). Así, si se desea mantener la situación actual, se destina el mismo porcentaje o similar al de los demás, mientras que, si se desea una estrategia «agresiva», se destinará un porcentaje superior (dependiendo de la «agresividad») al de los otros productos culturales. Este método no es recomendable, ya que en contadas ocasiones se logrará lo previsto.

3) **Porcentaje sobre el presupuesto global:** es un método muy utilizado que consiste en establecer un determinado porcentaje fijo sobre el presupuesto global destinado al producto cultural. Ello permite hacer evolucionar el presupuesto de comunicación al compás del presupuesto general del producto cultural. Pero asocia de forma directa las necesidades de comunicación con las necesidades generales del producto cultural, cuando no necesariamente hay una relación directa y decisiva entre ambos. Además, hay que tener en cuenta que, muchas veces, los resultados de una campaña de comunicación no dependen de la cantidad de dinero invertida, sino de su éxito creativo.

4) **Según los objetivos:** el sistema que consiste en vincular el presupuesto de comunicación a los objetivos planteados con anterioridad, esto es:

- a) Se señalan los objetivos deseados;
- b) Se establece el coste aproximado de la campaña;
- c) Se determina si la inversión necesaria es asumible (si es soportable, entonces no hay problemas: se inicia la campaña; si no es asumible -lo que suele ser la situación más usual-, se deberá pasar al punto siguiente);
- d) Ajustar los objetivos a los niveles que pueda asumir la inversión en comunicación, de dos formas: adecuar los objetivos al presupuesto disponible o bien hacer el esfuerzo de ceder ligeramente en los objetivos y flexibilizar el presupuesto para intentar armonizar ambos.

No existe un sistema completamente fiable ni tampoco un porcentaje adecuado de dinero (del presupuesto total del producto cultural) que sea óptimo para la comunicación. Puede invertirse un 30 % del presupuesto total y ser un fracaso, o un 3 % y ser un éxito. Algunas cuestiones que pueden ayudar a realizar una mejor optimización son realizar un seguimiento o investigación de carácter histórico, en cuanto al impacto de la comunicación

en los diferentes objetivos planteados, o realizar diversas pruebas de control de eficacia.

C) La implementación de la comunicación del patrimonio cultural.

La puesta en marcha del plan de comunicación implica la ejecución y control de las actividades fijadas en la etapa anterior y el control y la posterior evaluación de los resultados obtenidos (Cutlip, Center y Broom, 2006; Seitel, 2002; Wilcox, Ault, Agee y Cameron, 2001; Newsom, Vanslyke Turkey Kruckeberg, 2000; Smith, 2005).

a) Ejecución del plan de comunicación

La ejecución del plan de comunicación según la define Capriotti, consiste en **poner en marcha y llevar adelante las acciones y actividades planificadas en la etapa anterior. En esta fase se trata de implementar las acciones y técnicas programadas en la fase anterior, de forma que es la fase más visible de la estrategia de comunicación** (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 151).

Ello, pues, requerirá de la distribución de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) del área de comunicación. Se llevará a cabo la coordinación de todas las acciones planificadas, dando a cada una el momento y el lugar adecuado para que sea más eficaz y evitar la superposición o la acumulación de las actividades. Además de la coordinación, también se realizará la organización de las acciones planificadas, para que se lleven a cabo según las pautas establecidas, y la producción de los materiales necesarios para los medios seleccionados, con el fin de poder comunicar adecuadamente los mensajes establecidos.

Un detalle relevante importante en la puesta en marcha y desarrollo de las acciones y actividades de comunicación es **la importancia de realizar un**

seguimiento y control de las mismas, con tal de asegurar su correcto desarrollo o actuar ante situaciones imprevistas. Así, se podrá ir controlando la línea de progreso hacia los objetivos marcados, para poder cambiar o modificar lo necesario sin que ello implique una pérdida importante de tiempo; también se podrá supervisar la adecuación de los instrumentos utilizados para lograr los objetivos, y si es necesario una sustitución o cambio de los medios utilizados; y, además, se podrá controlar que los mensajes comunicados sigan teniendo gran actualidad, para evitar un desfase de los mismos, o hacer los ajustes pertinentes (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 151).

De este modo, la realización de las diferentes acciones se llevará a cabo de una forma organizada y coherente, que permita lograr una gran sinergia entre todos los medios utilizados, para llegar a cumplir los objetivos marcados en la planificación de la comunicación.

b) Evaluación del plan de comunicación

Por último, la evaluación del plan de comunicación del patrimonio cultural comprende el análisis de toda la acción desarrollada previamente. **Por medio de ella podremos establecer el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación puesto en práctica. Es el último paso de todo el proceso estratégico de comunicación** (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 152).

Durante mucho tiempo los profesionales de la comunicación no evaluaban adecuadamente sus campañas, alegando diversas razones, principalmente la naturaleza intangible de sus resultados. En la actualidad, esta concepción ha cambiado, y a la actividad de comunicación se le exige que mida el logro de los objetivos esperados. Algunas razones que explican este cambio **son la mayor formación de los profesionales de comunicación en los métodos de**

investigación, las posibilidades abiertas por los avances tecnológicos, la exigencia de medición de resultados por parte de la dirección y la necesidad de tener datos que conviertan los programas de comunicación en una parte integral de la estrategia del patrimonio cultural (Wilcox, Ault, Agee y Cameron, 2001: 239). De hecho, en la década de los noventa surgieron distintos trabajos y publicaciones que se centraban en el estudio de la evaluación de las acciones de comunicación y reflejaban la importancia adquirida por esta actividad (Lindenmann, 1997).

Se pueden distinguir varios **niveles** de evaluación. Siguiendo a Lindenmann, se establece una clasificación en tres niveles: **el primero mide la producción, distribución y repercusión que han tenido los mensajes de comunicación, cuantificando todo el material producido en un periodo de tiempo, así como la distribución realizada del mismo y el impacto logrado en la distribución; el segundo evalúa el grado de conciencia, comprensión y retención por parte de los públicos, de forma que se debe medir si los públicos recibieron los mensajes, si les prestaron atención, los comprendieron y los retuvieron; el tercero analiza los cambios que se producen en las actitudes y comportamientos de los públicos como consecuencia de la acción de comunicación.** En cada uno de esos tres niveles se utilizan diversas técnicas o herramientas (Lindenmann, W., 1993:7-9).

Para hacer una valoración de los resultados del plan de comunicación del patrimonio cultural, podemos dividir el análisis de los resultados en **tres tipos distintos de evaluación:**

- a) Cumplimiento o progreso hacia los objetivos previstos: deberemos observar en qué medida se han logrado los objetivos establecidos en la planificación: si se han cumplido en parte, en su totalidad o se ha sobrepasado lo previsto.
- b) Análisis de las actividades y medios: se deberá analizar la efectividad de cada medio o actividad utilizada, así como su

rentabilidad, para poder determinar en qué grado han contribuido a lograr los objetivos establecidos; también nos permitirá establecer qué medios son más útiles para cada actividad en concreto, con lo que lograremos una mejor adaptación de cada uno de ellos a los intereses deseados.

c) Efectos en los públicos: deberemos estudiar los efectos que han tenido en los diferentes públicos los mensajes emitidos, ya sea a nivel de actitudes o de comportamientos, así como el impacto y aceptación de cada uno de los medios utilizados.

Este trabajo de evaluación permite realizar una actualización del plan de comunicación del patrimonio cultural cuando así sea requerido por los cambios en el producto cultural en sí mismo o en su entorno. Esta actualización se podrá realizar en diferentes niveles: adaptando los objetivos a las estrategias globales del recurso cultural, adecuando los mensajes a la estrategia general del producto cultural o actualizando los instrumentos o soportes a los cambios que se vayan produciendo. (Capriotti en Mateos Rusillo, S. M. (coord.), 2008: 153)

De esta manera, podemos afirmar que se cierra el círculo y el plan vuelve a comenzar. La actualización continua del plan en función del análisis y la eficacia obtenida, nos permitirá optimizar al máximo todos los recursos invertidos para cumplir los objetivos marcados.

Así pues, como conclusión entendemos que este modelo de Capriotti en sus distintas fases de investigación, planificación e implementación lleva a definir toda una serie de etapas, ya descritas, que consiguen la planificación más que completa de la comunicación de los museos. Otros modelos (algunos ya expuestos) nos podrían servir, pero entendemos que éste es el que más se adapta al objetivo de la investigación.

4.2.5. LA COMUNICACIÓN EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES

Es interesante aproximarnos aún más a nuestra temática, tomando como referencia un estudio publicado en el **Global Media Journal** del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, de la doctora Mónica Viñarás Abad y titulado **Departamentos De Comunicación En Museos: La Planificación Estratégica De La Comunicación En Instituciones Artísticas Y Culturales**. El estudio citado nos sirve como punta de lanza para este trabajo de investigación. Aunque la fecha del mismo es de 2006, y desde entonces el entorno ha cambiado y la aparición de fuentes relativas al tema ha crecido, es pertinente tener una diapositiva del análisis que ella realiza (Viñarás Abad, M., 2009:36-54¹³).

El objeto de estudio es, 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

¹³ El ámbito de estudio, son los museos ubicados en la Comunidad de Madrid, pero que dadas sus características y su peso específico respecto al entorno nacional, sirve a criterio de la autora de muestra extrapolable a casi cualquier territorio nacional. La muestra se constituyó a conveniencia por treinta y seis instituciones, museos estatales, autonómicos, regionales, municipales y dependientes de ministerios y universidades y privados, correspondiendo ésta a la mitad del universo de los visitantes a museos de la Comunidad de Madrid según el Anuario Estadístico (s/f).

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, el objetivo 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:

- Quién gestiona la comunicación corporativa y las relaciones públicas.
- Cómo se gestiona (modelo).
- Con qué efectos.

A continuación, exponemos el resumen de las conclusiones del estudio de Viñarás sobre los siguientes temas que ella divide en siete puntos:

1. Los profesionales de la comunicación en los museos: técnicos y directores y las tareas que desarrollan. Aquí se exponen las diferencias entre la gestión de museos de titularidad pública y privada.
2. Directores de comunicación. Su presencia y funciones en los museos.
3. Objetivos y estrategias de comunicación en los museos.
4. ¿Es una comunicación estratégica?
5. Internet
6. Patrocinio y mecenazgo

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

Según Viñarás, 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 (Viñarás Abad, M., 2009:43).

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.

La autora hace una puntualización y es sobre 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 (Viñarás Abad, M., 2009:44).

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, la cual suele 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 (Viñarás Abad, M., 2009:44).

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 pueden 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** (Viñarás Abad, M., 2009: 44).

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. En opinión de

Viñarás, los museos privados sí están más preocupados por 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 (Viñarás Abad, M., 2005:44).

Como conclusión de Viñarás en este apartado de los profesionales de la comunicación, 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 (Viñarás Abad, M., 2005:45).

Directores de comunicación

En el apartado de la investigación de Viñarás correspondiente a la existencia de la figura de directores de comunicación, destaca sobre todo la **variedad de los casos y las notables diferencias entre los museos públicos y los privados** (Viñarás Abad, M., 2009:45).

La denominación de este cargo entre todos los museos investigados, adquiere distintas denominaciones, concretando su labor desde la tarea del jefe de prensa, hasta el más abstracto de relaciones externas, y en la mayoría de las ocasiones son llamados directores de comunicación. En cualquier caso, es la persona que se encarga de gestionar la comunicación con los públicos del museo.

Al frente de los museos públicos, según la investigación de Viñarás, sólo encontramos personalizada y en el organigrama la función de Director de Comunicación¹⁴ *en los que podemos llamar los “grandes museos” en 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 (Viñarás Abad, M., 2009:45).*

Objetivos y estrategias de comunicación en los museos

Según el estudio de Viñarás, se pueden emitir algunas conclusiones respecto a los objetivos de comunicación que se fija la institución museística:

- 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.

¹⁴ El Director de Comunicación, ya visto anteriormente, 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).

- 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 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 (Viñarás Abad, M., 2009:46).

Se han podido encontrar 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.

Se puede concluir a través del estudio, que **los museos se ciñen a buscar un aumento de 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** (Viñarás Abad, M., 2009:46).

¿Es una comunicación estratégica?

Viñarás afirma respecto a este punto que **los museos aplican el segundo modelo de relaciones públicas de Grunig y Hunt¹⁵ el denominado de 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 (Viñarás Abad, M., 2009:43).

La autora concluye que **no era muy sorprendente esperar un escaso esfuerzo investigador con fines de comunicación. Si, en general, es una**

¹⁵ Los profesores J. Gruning y T. Hunt (1984), considerados los padres de las relaciones públicas modernas, identifican cuatro modelos de relaciones públicas, y por lo tanto cuatro formas de fijar objetivos de comunicación: a) agente de prensa: desinformar, b) información pública: difundir la información, c) asimétrico bidireccional: persuasión científica, d) 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, 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.

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.

Ante la pregunta de Viñarás de si existe un plan de comunicación en los museos, la investigación le lleva a comprobar que los grandes museos no necesitan notoriedad, ya son de sobre conocidos, y el siguiente escalón que buscan alcanzar 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 *publicity*¹⁶.

Internet

Concluye Viñarás en este apartado que 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

¹⁶ *Publicity* es la información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo. Cutlip y Center (2991, 42)

identidad visual, reservas para actividades, alquiler de espacios para eventos o estrategias de patrocinio y mecenazgo (Viñarás Abad, M., 2009:48-49).

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.

Este planteamiento ha cambiado enormemente desde la publicación del estudio en 2006 hasta hoy donde los museos ya están dando el gran salto a la web 2.0 y a las redes sociales.

Patrocinio y mecenazgo

Como síntesis al trabajo de Viñarás, en este apartado de **patrocinio y mecenazgo**, cabe decir que ambos se han convertido en una parte importante de la estrategia de comunicación 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 (Viñarás Abad, M., 2009:49).

En este momento, los museos son los receptores de las iniciativas de patrocinio y mecenazgo de diversas organizaciones y sus exposiciones temporales, publicaciones, talleres, conciertos, restauraciones, son el objeto de importantes proyectos de la supuesta filantropía de las mismas. 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 museísticas: visitas guiadas, uso de espacios, aparición del logotipo, etcétera.

En el reverso de esta iniciativa de compromiso social, –añade Viñarás– 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* (Viñarás Abad, M., 2009:49).

Después de repasar los seis puntos estudiados en el trabajo de Viñarás, procedemos a detallar las conclusiones del mismo:

- El **objetivo** de los mensajes elaborados y difundidos por los museos 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
- 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.

- 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).

- 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**, 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.

- Ningún museo 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.

En resumen, concluye Viñarás, 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 (Viñarás Abad, M., 2009:51-52).

Como ya se ha dicho, las cosas empiezan a cambiar y pocos son ya los museos que viven ajenos a las nuevas tendencias. Estos deberán adaptarse al nuevo entorno si quieren garantizarse la continuidad en el futuro.

4.3. TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN Y EN MUSEOS

Montebello, director del Museo Metropolitano de Nueva York por más de 30 años, y el experto mundial de referencia en cuanto a gestión museística, **afirma que** “la importancia relativa de los museos no se mide (..) por su tamaño y ni siquiera por sus programas, sino por la calidad de sus colecciones, esto es por el número de obras maestras de rango mundial que exhibe. Ellas constituyen la identidad de la institución, aquello que la distingue de cualquier otra” (Montebello, P., 2010:9)

Si las obras de arte han de conmover el alma humana ..., será porque hayamos proporcionado, utilizando los instrumentos de la museología, esa aura, esa atmósfera que es la más conducente a su contemplación; la que propicia esa inapreciable e incomparable, conversation à deux, ese coloquio inestimable entre el visitante individual y la obra de arte. Tal es la principal justificación de nuestra existencia (Montebello, P., 2010:33).

A pesar de que hay que mantener siempre presente el objetivo fundamental de los museos, hay una serie de tendencias que nos muestran hacia dónde deben orientarse los museos en el terreno de la comunicación y cómo ambas confluyen en la gestión museística.

LA GLOBALIZACIÓN “IGUAL A” CAMBIOS.

La globalización es inevitable porque es consecuencia del progreso técnico” este es uno de los puntos de la tesis sostenida en el Foro Económico de Nueva York que tuvo lugar en febrero de 2002 (Sampedro, 2002: 10).

Fue sólo a partir de los años setenta del siglo XX cuando el número de exposiciones se incrementó desmesuradamente y en todo el mundo devinieron eventos semanales si es que no diarios, con el resultado de que su impacto, lógicamente con excepciones, fuera más local que internacional. Este fenómeno, se produjo al mismo tiempo que un crecimiento exponencial y sin precedentes de todos los ámbitos de programación cultural y servicios **al gran público...También entonces surgieron muchos museos de nueva planta, generalmente de arte moderno y contemporáneo**”. La síntesis de este fenómeno, Montebello la denomina “frenesí” (Montebello, P., 2010:14).

Los estudios del Metropolitan han detectado una bajada de 700.000-800.000 visitantes al año en la década de los 70 a poco más de 400.000 a comienzos del 2000- Entre los diversos factores que explican esa tendencia, probablemente sea el más significativo que la atención que podía generar una determinada exposición en los años setenta ahora es casi imposible, debido al número de atracciones que compiten tanto en Nueva York como en otros museos de la Costa Este. Y quizá haya un componente de **fatiga en el público**; los visitantes ya no acuden automáticamente a ver las hordas de Escitia o de la Bactriana, mientras que en otro tiempo el oro los atraía por millares, sea cual fuere el origen de la materia (Campbell, T. P. en Montebello, P., 2010:111).

Por otro lado hay que destacar el **entorno competitivo** en el que se mueven los productos culturales dentro del mercado ya que muchos de ellos ofrecen beneficios similares al consumidor cultural. Podemos definir hasta 16 productos culturales en función de los principales beneficios buscados por los consumidores: si es relajante o excitante, y si es entretenido o amplía mi conocimiento cultural, tal y como muestra la siguiente tabla.

Tabla 2: Posicionamiento de los 16 productos culturales en función de los principales beneficios buscados por los consumidores.

Relajante			
Comedia		Teatro Clásico	
Música Pop		Museos	
Comedias Musicales		Música Clásica	
Variedades			
Entretenido			Amplía mi conocimiento cultural
Levanta el ánimo	Jazz	Danza Moderna	
Festival de teatro		Teatro Experimental	
Deportes		Bailes Populares	
Conciertos de Rock			
	Excitante/asombroso		

Fue

nte: Colbert y Cuadrado (2003), *Marketing de las Artes y la Cultura*. Pp.137

La globalización igualmente está extendiendo el alcance de los museos y sus **audiencias** potenciales son ilimitadas, según las tecnologías

disponibles; pero en un entorno local puede que estas mismas se vean limitadas por los cambios ocurridos en la sociedad, a nivel demográfico, cultural y sociológico. Los museos deben estar al tanto de estos cambios, por ejemplo, el porcentaje cada vez menor de niños, una población culturalmente muy diversa, diferentes estructuras familiares, y la presión del tiempo y su impacto sobre el tiempo de ocio. Además, sin olvidar los grupos sociales más altos, la denominada clase media, es la audiencia objetivo o clave para los museos del futuro y el grupo - **“stakeholder”**- que potencialmente puede convertirse en patrocinadores de los mismos en un futuro.

Conocer las audiencias actuales y potenciales de los museos, cómo emplean su tiempo libre, nos conduce indudablemente a la necesaria segmentación de sus públicos. La segmentación nos muestra que los museos tienen el potencial para acercarnos al público actual y ofrecerles una amplia variedad de experiencias. Los museos no necesitan popularizarse como han hecho algunos, necesitan comunicar qué ofrecen a sus visitantes.

En una situación de crisis económica como la que nos envuelve, y a la vista de los cambios que se están produciendo en el mundo de la comunicación y los medios, los comportamientos de los consumidores están cambiando según se pudo constatar en un relevante estudio de OmnicomMediaGroup sobre la evolución del consumidor ante la recesión económica (2009). El estudio revela como consecuencia, entre otras, que los consumidores estén **mucho más formados, “chequean y chatean” antes de comprar, lo que Omnicom acuña como “Smart Shoppers”**. Más adelante dedicaremos tiempo a este estudio.

Así la segmentación pasa por apelar y conocer las individualidades de cada subgrupo y saber el nivel de compromiso que son capaces de alcanzar. Las familias son a su vez, un segmento importante, al igual que los jubilados, o

el grupo de los mayores, con gran cantidad de tiempo, y por último, con un mayor nivel de compromiso los amigos o miembros del museo. Es muy importante conocer el mapa de ocio de los visitantes, qué buscan, y contra quién compiten los museos a la hora de elegir (Rentschler, R. y Hede, A.-M., 2007: 91-101).

Descritas ya ciertas consecuencias de la globalización y qué cambios en el entorno y consumidor han provocado, pasamos a contextualizar el consumo cultural en España.

EL CONSUMO CULTURAL EN ESPAÑA

Para ello, empezaremos por dar algunos datos sobre la evolución del consumo cultural de los hogares españoles. Según las Encuestas del INE de **presupuestos familiares**, describimos el salto cuantitativo (y cualitativo) producido en el gasto de los hogares españoles durante este período. Los datos muestran que justamente las dos partidas que han experimentado un mayor crecimiento son la relativa al gasto en comunicaciones y en entretenimiento, ocio y cultura. Crece particularmente el gasto en las visitas a museos de un 0,6% en 2000 a un 1,1 % en 2007 sobre un total de 6.984,4 (en miles de euros) en 2000 a pasar a 16.612,5 en 2007.

Es interesante mostrar la **evolución de las prácticas culturales en España** desde 1978 hasta 2007. El porcentaje de población que acude a museos, exposiciones y monumentos ha pasado de un 15,2% en 1978, a un 20% en 1985, a un 28,3% en 1990, a un 37,1% de 2002 a 2003, para alcanzar un 64,2% en la última encuesta de 2006-2007. **Una mirada general constata la existencia de una tendencia al alza de la mayoría de las prácticas culturales investigadas. El crecimiento del público de algunas de las actividades contempladas ha sido tan elevado que las ha catapultado al rango de actividades mayoritarias, superando el umbral del 50%, siguiendo algunas**

de estas prácticas –como es el caso de los museos- una dinámica hacia la generalización y que se han convertido en actividades de amplia difusión social. La visita a museos es una de las prácticas que ha incrementado en los últimos tres años sus volúmenes de frecuencia. (Ariño, A., 2010:24-26).

El ranking de actividades culturales en 2003 y 2007 según el grado de difusión demuestra que existe una gradación bastante clara de las prácticas culturales en función de su grado de difusión, y que la estructura que ofrece esa gradación no ha variado sustancialmente en los cuatro años de distancia que hay entre las dos encuestas, aunque se ha ampliado la experiencia cultural en algunas prácticas de manera significativa como la visita a museos (como consecuencia, posiblemente, del incremento del turismo cultural).

Tabla 2: Comparativa del grado de difusión en la práctica “Visitar Museos”

Grado de difusión	Actividad	% 2003	% 2007
Difusión media (el porcentaje de población que las realiza en 2007 oscila entre el 50% y el 69%)	Visita a museos o monumentos	37,1%	64,2%

Fuente: Ariño, A., (2010), *Prácticas culturales en España*, pp.24-26, Barcelona, Planeta.

La **democratización cultural** es un fenómeno importante que conviene estudiar dentro de este contexto. Para Passeron, **bajo el supuesto de democratización** tratan de legitimarse tres tipos de estrategias de política cultural bien distintas :

- En primer lugar, una estrategia proselitista, cuyo objetivo es el incremento del volumen del público, partiendo de que existen determinados bienes consagrados o legítimos cuyo valor es incuestionable y, por tanto, hay que facilitar a la población el

acceso a los mismos, proceso que comportaría una especie de conversión.

- En segundo lugar, una estrategia de rehabilitación de las culturas populares, periféricas o marginales, es decir, una pretensión de desarrollar la expresión autónoma de formas espontáneas de la cultura. Esta estrategia puede abordarse desde dos ópticas: para promover una legitimidad alternativa o para influir en las representaciones o en el aparato de legitimidad cultural tornándolo más inclusivo.
- En tercer lugar, cabe también una estrategia de redefinición revolucionaria de la cultura y del arte, que pretende superar las segmentaciones del gusto y las distinciones entre vanguardias que crean y público que consume (Passeron, J.-C., 1991: 294-295 en Ariño, A., 2010:136).

Los fenómenos que se deben distinguir en este contexto, en relación con la evolución de las prácticas culturales, para delimitar con claridad el significado de la democratización son: renovación del público (cuando nuevos practicantes reemplazan a los anteriores en la misma proporción; elitización (incremento en las categorías más favorecidas), popularización (aumentan las categorías menos favorecidas y menos familiares con dicha práctica), banalización (aumentan las tasas de penetración en todos los grupos y en la misma proporción), desafección (disminución de las tasas de penetración). Para que haya democratización cultural absoluta es imprescindible que se den dos condicionantes a la vez: incremento del volumen de practicantes por aumento de la tasa de penetración y reducción de las diferencias existentes entre categorías (Octobre, 2000: 22-24).¹⁷

¹⁷ Octobre, S., 2000, *Comment mesurer la démocratisation? Proposition de cadre interprétatif*, en Donnat, Olivier y Octobre, Sylvie, *Les publics de équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes*, DEP, pp. 21-25.

EL PÚBLICO DE LOS MUSEOS

Volvamos a referirnos a las opiniones de **Montebello** cuando habla sobre el hecho irónico de que los profesionales de los museos esperan atraer y complacer al mayor número de personas posibles con un producto al que no es fácil acceder. **El arte es difícil, y no debemos insinuar lo contrario; el arte no entrega sus secretos en un instante. Para eso ya está el entretenimiento. Y yo estoy convencido de que nuestro público sabe diferenciar lo uno de lo otro** (Montebello, P., 2010:31).

El antiguo director del Metropolitan de la ciudad de Nueva York afirma que **en todas las actividades de promoción del museo se debería subrayar lo que le hace ser al museo único y diferente; y por eso se debería aceptar que estas instituciones, no siendo un entretenimiento de masas, siempre tendrán –porque está en la naturaleza de la experiencia artística- un público relativamente limitado** (Montebello, P., 2010:31).

La necesidad de los profesionales de los museos de hacerse expectativas más modestas es cada vez más evidente y es importante que los órganos recotores no midan el éxito de un museo principalmente en términos cuantitativos, sino más bien por la medida en que se hayan ganado la confianza del público (Montebello, P., 2010:32).

Además, los grandes gestores museísticos también saben que es vital conocer hoy día al público potencial de los museos al igual que deben estudiar las obras de arte que tienen a su cuidado. **Porque si no nos interesamos por quién nos visita y quién no, nos arriesgamos a convertirnos gradualmente en algo innecesario para sus vidas. Los que no nos visitan**

pueden ser contribuyentes, votantes o personas que están en contra de la financiación pública (Anderson en Montebello, P., 2010:142).

El Público de los museos en España

Para analizar si se han producido cambios en la estructura sociodemográfica de las visitas a museos, se estudia para cada variable (edad, sexo, nivel de estudios y ocupación) la persistencia o el cambio en la pauta registrada en 1978. *La actividad “acudir a museos” es una actividad extradoméstica, de difusión media alta, en claro ascenso y ampliación del público, seguramente porque está vinculada a la generalización de las vacaciones y sobre todo a la modificación de las prácticas turísticas, con una incorporación creciente de una demanda de consumo con orientación cultural, en el marco de un movimiento de patrimonialización de la cultura* (Ariño, A., 2002: 129-150 y Ariño, A., 2007: 71-88).

En 1978, los porcentajes de varones y el de mujeres que visitaban museos y monumentos estaban muy equilibrados. Ésta es una práctica que suele hacerse en grupo, y especialmente, en grupo familiar. De hecho, los porcentajes más elevados de práctica en 2007 se dan entre las parejas casadas sin hijos y las parejas con hijos menores de 18 años, con el 34% de visitantes en ambos casos.

El carácter extradoméstico se plasma también en el comportamiento de la variable edad: la distancia entre la cohorte más joven y la más madura ha pasado de 19 puntos en 1978 (6% de practicantes entre las personas mayores y 25% entre las más jóvenes) a 36 puntos en 2007 (puesto que los porcentajes son del 8 y del 44% respectivamente).

La visita a museos estaba y sigue estrechamente relacionada con el nivel educativo. En ella se da una correlación muy directa entre asistencial y

capital escolar; de manera que cada ascenso en el escenario educativo conlleva un salto en el porcentaje de practicantes; de este modo, las diferencias entre quienes apenas tienen capital escolar y quienes coronan el recorrido por el sistema era y es muy elevada. Así pues, aunque en todas las categorías se ha incrementado el porcentaje de visitantes, no es menos cierto que las diferencias de estructura de participación se acentúan (Ariño, 2010:143).

La presentación de esta tabla a modo de síntesis, nos ayudará a observar los cambios en los perfiles de la práctica “visitar museos” desde la perspectiva de la democratización cultural.

Tabla 3: Síntesis de los cambios de perfiles de la práctica cultural “visitar museos” desde la perspectiva de la democratización cultural.

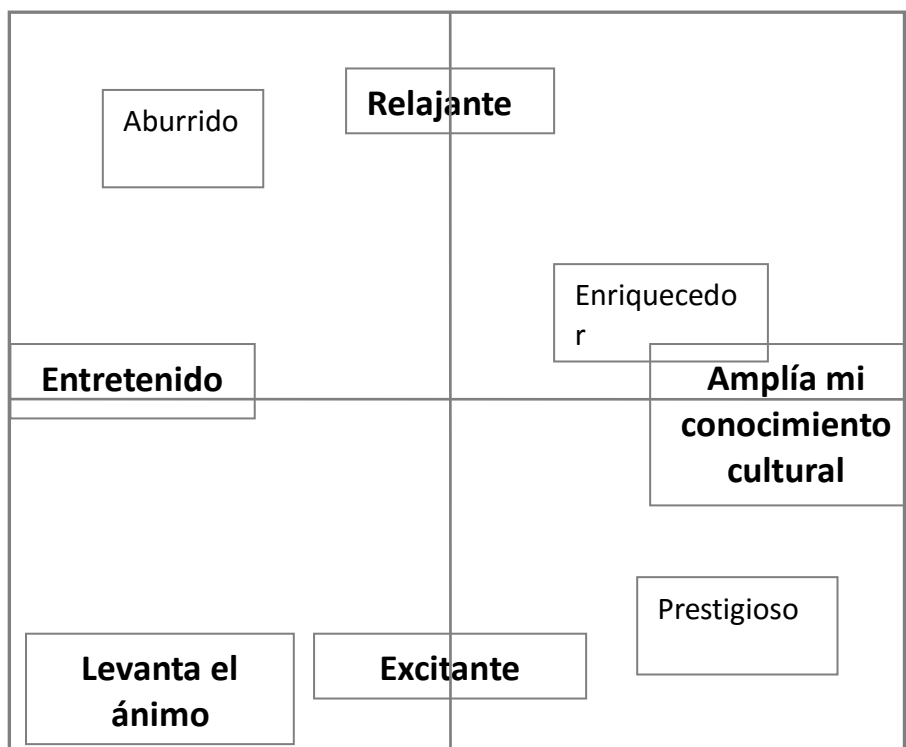
	Sexo	Edad	Nivel Educativo	Ocupación	Síntesis
Visitar Museos	Persiste el equilibrio de género	Persiste el predominio de jóvenes. Sin grandes distancias en cohortes adultas	Persiste la correlación directa con estudios y se acentúan distancias	Perdura el predominio de estudiantes	Amplían en todas las categorías, excepto en edad avanzada. Elitización educativa: destaca estudios universitarios

Fuente: Ariño, A., (2010), *Prácticas culturales en España*, pp.152, Barcelona, Planeta.

Los principales beneficios buscados por los consumidores en los productos culturales se podrían resumir en esta tabla de posicionamiento. Con los mismos ejes que la tabla anterior, podemos ver únicamente situados estos beneficios que le aportan al usuario o consumidor de los mismos (Colbert y Cuadrado: 2003: 136).

Tabla 4: Posicionamiento de los principales beneficios buscados por los

consumidores en los productos culturales.



Fuente: Colbert y Cuadrado (2003), *Marketing de las Artes y la Cultura*. Pp.136

Como decía Montebello, al fin y al cabo, la **decisión** de ir a un museo de arte es una elección libre, en la que con plena conciencia se ha preferido hacerlo a ir a un concierto de rock, un parque temático o un evento deportivo (Montebello, P., 2010:32).

Es por esto por lo que los grandes gestores de museos hoy día, así como los teóricos en comunicación, hablan de los públicos objetivos de los museos en general y, en particular, de segmentos específicos y de la necesidad que tienen de estudiarlos para poder adaptar sus estrategias de comunicación con las acciones y herramientas adecuadas en cada caso.

LOS “CONSTRUCTIVE CHILLERS”: UN MERCADO NUEVO PARA LOS MUSEOS

Ha llegado el museo más allá de las obras de arte que protege. Los museos modernos se han vuelto irreconocibles en comparación con sus predecesores. Este es el resultado de las nuevas tecnologías utilizadas en el desarrollo de las exposiciones, su mejor interpretación, exposiciones internacionales itinerantes y de gran éxito, página web y otros recursos on-line, y mejores servicios gestionados profesionalmente como cafés, restaurantes y tiendas de multitud de artículos (Slater, A. en Rentschler, R. y Hede, A-M., 2007:91).

Los museos continúan teniendo un doble foco de actuación: enseñar y entretener cuando al mismo tiempo están generando activos para financiar sus actividades. A pesar de los cambios dentro del museo, la aparición de nuevos museos públicos que quieren diversificar su audiencia de base, las características de los visitantes de museos y del sector cultural en su conjunto no han variado demasiado.

Sin embargo, ha aparecido una nueva “tribu” denominada “constructive chillers” que busca experiencias de ocio que les permita ponerse al día en cosas que la falta de tiempo no les deja y, por otro lado, tener experiencias y que éstas a su vez valgan la pena. “*Constructive chilling*” –“*constructive*” significa “*constructivo*”, “*positivo*” y “*chilling*” significa “relajado” podría traducirse como el “ocio constructivo” u “ocio positivo” que se acerca al también usado en España “ocio alternativo”. Rentschler y Hede se refieren a un espectro que ofrece experiencias que permite a los visitantes de los museos hacer algo que valga la pena y al mismo tiempo relajarse (Slater, A. en Rentschler, R. y Hede, A-M., 2007:96).

Alice Slater nos muestra esta tabla donde ofrece el potencial que los otros servicios del museo poseen –la denominada oferta holística del museo- y cómo estos pueden ser una alternativa de ocio para los visitantes. Y de cara a los “constructive chillers”, les parece mucho más atractivo tomar café en la cafetería del museo, que en medio de una calle ruidosa, tienen por un lado la motivación de saber que estás colaborando con una causa cultural y que por otro lado, y de manera instantánea, una vez allí pueden meterse en el museo relajadamente para ver alguna exposición.

Tabla 5: El espectro de “CONSTRUCTIVE CHILLING” – “OCIO POSITIVO”

RECUPERAR TIEMPO	MUSEO	APRENDIZAJE
Quedar con amigos	Visitar la colección	Ir a un curso de arte
Visitar el restaurante del museo	Ir a una exposición temporal	Estudiar en la biblioteca
Tomar una copa en el bar del museo	Encontrarse con un amigo en una visita privada	Ser voluntario
Comprar en la tienda del museo	Coger una audioguía	Asistir a un taller didáctico
Dar un paseo por el jardín del museo	Ir en un tour guiado por el museo	Asistir a un ciclo de conferencias
RECUPERAR TIEMPO	MUSEO	APRENDIZAJE
Comprar en la tienda online del museo	Asistir a una charla durante el almuerzo	Ir a un concierto de música
Seleccionar una tarjeta regalo de la web	Ver una exposición online	
Asistir a inauguraciones de otras firmas en el museo	Navegar por la web del museo	

	Participar en los blogs y foros del museo	
Experiencias positivas o constructivas. Ocio Alternativo	Espectador Requiere más compromiso e involucración	Actividades de aprendizaje Experiencias activas

Fuente: Rentschler y Hede (2007) Museum Marketing, pp 97.

En la columna de la izquierda el visitante disfruta de experiencias positivas **más pasivas dentro del museo recuperando “tiempo perdido”**, en la columna central ya como espectador, requiere más compromiso e involucración, y en la columna de la derecha disfruta de actividades de aprendizaje en experiencias altamente activas.

LA TRANSPARENCIA COMO CONCEPTO PARA LA GESTIÓN DE MUSEOS CON EL USO DE INTERNET.

Maxwell L. Anderson –antiguo presidente de la Asociación Americana de Museos de Arte- explica en su conferencia del **Impacto de las nuevas tecnologías en los museos de arte**, que hace tiempo que los museos de arte están por lo menos quince años por detrás de la curva de innovación, creyendo que tienen la mejor forma de comunicar y publicando información sobre sus colecciones y programas para un público que no ven y del que no *esperan ningún tipo de respuesta....Seguimos siendo una fuente de información de uno para muchos*”. Es cierto que la comunicación en la red no deja de responder al modelo emisor-receptor en muchos casos. **“Nuestra presencia en la red sigue estando basada gran parte en un modelo de difusión: nosotros te comunicamos qué exposiciones tenemos y tú miras**

nuestros horarios y programas o cómo venir a vernos (Anderson en Montebello, 2010: 140).

La **transparencia** como tendencia que abre al público de forma imparcial la información, no necesariamente problemática por su propia naturaleza, sino favorecedora o no del funcionamiento institucional. Los museos de arte que han comenzado a adoptar esta transparencia, como el Getty Museum, han sido objeto de un sorprendente aumento de curiosidad y admiración. Pero sin duda, la claridad en lo relativo a la organización debería ser de forma natural la norma para todas las instituciones educativas sin ánimos de lucro que tienen poco que ganar desde el secretismo (Anderson en Montebello, 2010:141).

Internet ya está aceptado como medio de comunicación por excelencia, ha **pasado a ser la “versión oficial” de las organizaciones**. Esto le ha permitido prescindir del papel en general y la palabra hablada no registrada. Con lo que es importante aprovechar cualquier oportunidad de comunicación para **que se pueda “colgar” o transcribir en la red y pase a ser un recurso más del museo**.

La aceptación de los avances tecnológicos no es un fin en sí mismo, sino un medio para un fin. Este fin debe ser la transparencia, la publicación clara y convincente de la misión de un museo: qué hace, a quién quiere servir, cómo va a satisfacer sus necesidades y si está actuando bien en la consecución de sus fines. Esto nos lleva a reflexionar sobre el uso que los museos hacen de las nuevas tecnologías.

Los museos deben abrirse a todo el público, sobre todo al del mañana. La **comunicación de “uno para muchos”, sin dejar lugar para comentarios** ni para la participación del público, se está convirtiendo en la garantía de no poder llegar al público joven. **Los jóvenes (...) no tienen interés ni tiempo**

para escuchar “la versión oficial” de una institución si hay una fuente electrónica más atractiva, con un tono menos formal y un espíritu más participativo (Anderson en Montebello, P., 2010:140-141).

Si anteriormente era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación por su productividad, la calidad de sus productos, su capacidad de competir –entre otros factores- para generar credibilidad y lealtad en los mercados, hoy es todavía más importante construir y mantener la confianza. Numerosas estrategias de comunicación han concluido en dos palabras que hoy toman mayor conciencia: valores y principios. Sin embargo, más allá de la transparencia que es el único camino para ganar credibilidad y construir reputación, la empresa debe tener una simétrica actitud empresarial donde se haga lo que se dice y se defienda lo que se cree con el ejemplo: el valor de lo que hacemos y no sólo de aquello que decimos. El foco de la comunicación estratégica es agregar valor al plan de negocios de la empresa y, para ello, la estrategia competitiva debe ser responsable. Hoy vivimos una verdadera e irreversible revolución de la transparencia (Pizzolante, 2006:11).

La razón por la que los **blogs** han irrumpido con tanta fuerza es sencilla: cualquier consumidor o usuario prefiere tener a su alcance las versiones más auténticas, francas y despreocupadas de una organización que le interesa, frente a escuchar discursos públicos cuidadosamente preparados por una figura con autoridad, ya sea un político, el director de una empresa o de un museo. En vez de vetar un modelo de información de muchos para muchos, unos cuantos museos como la Tate de Londres o el Brooklyn Museum de Nueva York, han adoptado la idea del blogging y permiten a sus empleados colgar comentarios sobre las instituciones en las que trabajan.

Como resultado, esos museos reciben ahora muchísimas visitas virtuales que los que no lo hacen, han decidido reducir o eliminar las barreras que

dificultan el entendimiento de su función y de sus prioridades, y solicitan opiniones tanto de sus trabajadores de cualquier rango como de sus patrocinadores o sus posibles visitantes.

La **web social** (o web 2.0) da a los museos de arte una opción completamente diferente: conocer al público cultural, uno a uno y por separado. Después se pueden organizar estos miles o millones de individuos en grupos a través de las redes sociales como Facebook, Twitter o lo que pueda venir. Los museos de arte han dedicado principalmente su atención a publicar textos con imágenes al idear y presentar contenidos nuevos en Internet.

Las **redes sociales** pueden llevar a los museos a conocer a quién puede servir y lo que necesitan, incluidos los que ya les visitan. Y ya que la mayoría de la población del mundo está constituida por los que no asisten o visitan museos, será interesante conocer cómo las próximas generaciones, tan inmersas en la comunicación interactiva, tomarán la decisión de pasar su tiempo libre tanto a través de las galerías reales como de las galerías virtuales.

Las páginas de **Facebook** de los museos están compuestas en su mayor parte, por imágenes de las colecciones y comentarios escritos. Pero con la llegada de los vídeos de alta definición a gran escala, el paradigma de texto/imagen se verá como un modesto avance desde la invención de la imprenta. Lo multimedia, la interactividad y la sencilla descarga de datos son los elementos que hacen que textos e imágenes funcionen al servicio de la misión de un museo. La capacidad de los espectadores para navegar, participar y comentar será la promotora del tráfico web y de la relevancia del museo en la vida de un determinado individuo.

Twitter se convirtió en el último grito en comunicaciones al privilegiar la brevedad y la concisión por encima de la elegancia y el rigor. Si ha demostrado Twitter algo es que la próxima innovación podrá desafiar el conocimiento convencional. Como extensión de la extroversión cultural de nuestro tiempo, Twitter ofrece una posibilidad para que instituciones que buscan mayor apoyo público impulsen la participación masiva pero individuo por individuo.

Internet da posibilidades infinitas. El impacto de la web social sobre lo que hacen los museos no se limitará a cómo comunicamos y cómo publicamos los resultados de la investigación académica. Con la crisis, las grandes exposiciones tienen un futuro incierto. Así el acceso remoto electrónico con las nuevas plataformas a obras de arte originales se está convirtiendo en una necesidad. Sin embargo, todavía produce poca satisfacción ver una reproducción de una obra de arte en una pantalla.

Pero lo que no se ha previsto es cuántas personas, de los seis mil setecientos millones que nunca verán una colección o una exposición, podrían conformarse con un equivalente de menor calidad, y digital, de una obra de arte. El verdadero asunto ya no es lo que el ojo ve cuando está delante de un original. El verdadero placer para los escasos privilegiados es **estar “en presencia de” un objeto y así bañarse en su “aura”**. Sin embargo, es necesario saber que según la American Association of Museums, la mayoría de las personas que visitan un museo pasan unos 3 segundos delante de una obra de arte. Ese tiempo no es bastante para entender por qué una obra de arte original es superior a su reproducción digital, especialmente cuando la digital es cada vez menos distinguible de la original.

Por otro lado, se debe rechazar el razonamiento de que para la mayoría de los visitantes a los museos, es decir, que no son expertos, una imagen de

alta resolución de una obra de arte no puede sustituir una mirada de tres segundos. Por último, destaca el autor que el miedo a que los originales se hagan menos importantes por la difusión de imágenes digitales es infundado ya que no hace más que provocar el efecto contrario: cuanto más se reproduce una obra, más codiciado es el original (Anderson en Montebello, P., 2010:142-144).

LOVEMARKS

De acuerdo a Kevin Roberts, CEO mundial de Saatchi & Saatchi, para que las grandes marcas puedan sobrevivir, necesitan crear Lealtad Más Allá de la Razón. **“Lovemark” es un concepto que define las marcas y que consiste en generar una lealtad desde el consumidor o usuario hacia ellas que trasciende la razón. Para ello, la marca ha de basarse en tres ingredientes claves:**

- Misterio. Grandes historias: pasadas, presentes y futuras para intrigar, inspirar, etc.
- Sensualidad. Utilizar los cinco sentidos.
- Intimidad. Empatía, comprometerse con el consumidor y actuar con pasión.

Según Roberts, la armonización de esos tres elementos son los que **permiten hacer un “branding emocional”**, en donde las marcas buscan desplazarse del concepto racional a uno que es más sentimental.

A partir del amor y el respeto (indispensable para una “lovemark”) la relación consumidor y marca se explica con el siguiente cruce de variables:



- Si el amor es bajo y el respeto es bajo, es un simple producto, un genérico.
- Si el amor es bajo, pero el respeto es alto, es una marca.
- Si el amor es alto y el respeto es bajo, causa furor, es una moda pasajera.
- Si el amor es alto y el respeto es alto, es un **lovemark**.

De acuerdo a esta técnica un “lovemark” debe cumplir cinco características:

- Ser una oportunidad de reinventar el fortalecimiento de marca.
- Conectar a la compañía, la gente y la marca.
- Inspirar lealtad sin enjuiciarla racionalmente.
- Pertenecer a los consumidores siempre y desde su origen.

Roberts presenta en esta tabla las diferencias existentes entre una marca y lo que él denomina “lovemark”, una serie de conceptos que van a hacer que

la marca resultante de todo el proceso “que quiera conseguir que la gente las ame” porque –continúa Roberts- lo que mueve a la acción es el Amor, el crear relaciones significativas, el mantenerse en contacto permanente con tus consumidores, trabajar con ellos, entenderlos, dedicarles tiempo (Roberts, K., 2004: 70).

MARCA	
Información	Relación
Reconocida por los consumidores	Amada por la gente
Genérica	Personal
Presenta una narración	Crea una historia de Amor
Promesa de calidad	Toque de Sensualidad
Simbólica	Icónica
Definida	Infusa
Declaración	Historia
Atributos definidos	Envuelta en Misterio
Valores	Espiritualidad
Profesional	Apasionadamente creativa

EL NUEVO BRAND MANAGEMENT

Una marca potente genera valor añadido, reduce el riesgo de entrada de competidores, fideliza consumidores y define una cultura empresarial para nuestros empleados. Así es como lo define Ramón Ollé en su libro el Brand Management (Ollé, R. y Riu, D., 2008: 14).

Esta frase resume la fortaleza de las marcas en la estrategia de una empresa que aspire a asegurar su competitividad e, incluso, su

supervivencia. Una simple mirada al mercado demuestra cómo los productos y servicios son cada vez más similares, con lo que resulta cada vez más complicado distinguir entre una marca y la competencia. Un caso paradigmático es el del agua embotellada, donde el hecho de embotellar (y conferir una marca) crea productos únicos (por otra parte, todos igualmente insípidos y transparentes). El caso del agua embotellada sintetiza los tres objetivos que en opinión de los autores debe cumplir una marca poderosa: información, diferenciación y seducción. Esta última es el elemento clave, pues los dos primeros objetivos están al servicio de esta seducción ante la dificultad de todo proceso de compra (Ollé, R. y Riu, D., 2008: 21).

En definitiva, **marca es un portafolio de significados, una serie de ideas (positivas y negativas) que se vinculan a nuestra oferta.** En este contexto de significados interactúan variables como el precio, el canal, la comunicación, **el propio producto o servicio...** Y aquí la marca debe operar como el ***“recipiente” que los aglutina, que los integra para proponer una única oferta al consumidor.*** De este modo, Brand Management es **la gestión de los significados que se vinculan a una determinada marca desde una triple perspectiva: contexto cultural, objetos y consumidor** (Ollé, R. y Riu, D., 2008: 14).

Los autores recogen la cifra de 300 bits, que cuantifica la cantidad de información por segundo que es capaz de gestionar nuestro cerebro. En realidad, esta gestión responde a mecanismos culturales como los patrones, marcos o **frames**. Bajo este modelo, las cosas tienen sentido en la medida que las relacionamos con una idea o concepto que conocemos y que manejamos. **Mientras tanto, en nuestro bolsillo llevamos una ingente cantidad de información en un USB de 2 GB. El cerebro: una total economía de la atención tal y como la describe el economista Michael Goldhaber.**

Uno de los senderos más efectivos para gestionar una marca con efectividad no es tanto diferenciarnos de la competencia (un objetivo que muchas veces parece prioritario en los briefings) como aportar más valor a los clientes y comunicarlo de forma fehaciente. Es el nuevo planteamiento de que una empresa es distinta porque dice que lo es.

Es el reto, que tiene que ver con el post que han publicado recientemente en Brandjazz: **La competencia no es la competencia. Las marcas poderosas (y que se lo digan al iPhone) son capaces de reinventar las categorías: este producto no es (sólo) un teléfono, no es (sólo) tecnología, no es (sólo) música, no es (sólo) internet, no es (sólo) diseño... es una nueva categoría que crea un océano azul.**

Ante este reto, donde el mercado principalmente no genera, sino que discrimina las marcas, se simplifica el proceso de compra. Impactan sobre las variables que explican y condicionan estos actos y agilizan los procesos para incrementar las posibilidades de una determinada decisión. ¿El resultado? Una empresa más poderosa, sostenible y competitiva.

Ramón Ollé y David Riu plantean tres fundamentos:

- 1.El branding no es una cuestión de tamaño, todas las empresas e instituciones deben gestionar sus marcas.
- 2.Los negocios funcionan mejor con una buena marca.
- 3.El éxito resulta más complicado de explicar que el fracaso.

Tal y como indican los autores, cabe resaltar que **la marca no es un elemento de la empresa, es una filosofía. Es nuestra forma de concretar todos los esfuerzos empresariales, concretar nuestra cultura y conectarla con nuestro consumidor. Pero hablar del nuevo Brand Management supone,**

sin duda alguna, hablar del nuevo consumidor y del nuevo escenario mediático (Ollé, R. y Riu, D., 2008: 14).

Ante una situación económica sin precedentes y a la vista de los cambios que se estaban produciendo en el mundo de la comunicación y los medios, Omnicom Media Group¹⁸ presentó un estudio a nivel europeo para conocer cómo estaba cambiando el comportamiento del consumidor, el verdadero protagonista de la evolución que estábamos viviendo. Gracias a la investigación, pudimos constatar que algunos de los cambios que se estaban produciendo no eran pasajeros, ni mucho menos desaparecerían con la crisis, sino que se estaban afianzando y estaban empezando a crear cultura entre nosotros. El consumidor nunca volverá a ser **el de antes...Nace** el “Smart Shopper”, un consumidor que gasta menos, pero que compensa con inteligencia la limitación de recursos. Vemos algunas conclusiones a continuación:

El síndrome “y si me toca a mí”

Con la tasa de paro más elevada de toda Europa, el consumidor español sufre los efectos de la crisis con especial crudeza. No sólo los que engrosan las listas del paro, los que mantienen su trabajo se encuentran bajo el **síndrome del “y si me toca a mí”**. De acuerdo con el estudio, el **71% de los** consumidores cree que España está en recesión o a punto de entrar en ella, respecto al 67% de media europea. El 61% admite gastar con mayor cautela frente al 64% europeo e incluso el 41 % de los españoles reconoce haber tenido que recurrir a sus ahorros para hacer frente a los gastos (35% en Europa).

¹⁸ Omnicom Media Group, *Estudio de la Evolución del Consumidor ante la Recesión Económica. 2010*. Metodología: En el estudio han participado más de 3.000 entrevistados en GB, Francia, España, Italia, Alemania, Rusia, Polonia, República Checa y Rumania. Los consumidores nos han contado como están cambiando sus hábitos, 24 personas en toda Europa escribieron un blog durante una semana respondiendo a las preguntas de OMG sobre su vida. Grupos cualitativos de familias escribieron diarios sobre sus vivencias para hacer frente a la crisis económica, nos cuentan también como viven el avance tecnológico y como utilizan los medios de comunicación en su día a día

¿Austeridad o capricho?

En este contexto, el consumidor se ha convertido en un experto que actúa **con inteligencia en la administración de sus recursos el llamado “smart shopper”, que quiere seguir comprando su marca favorita** pero no a cualquier precio: 7 de cada 10 españoles está dispuesto a comprar la misma marca pero buscará el mejor precio. El precio se ha convertido en un factor de compra clave: un 65% se fija mucho más ahora en los precios que antes. Un dato alarmante para las marcas es que un 50% de los españoles dice comprar hoy más marca blanca que antes, el doble que la media europea. La búsqueda del mejor precio nos lleva a una mayor promiscuidad con las marcas y a una lealtad con condiciones: dos tercios de los consumidores están dispuestos a cambiar de marca para sacarle mayor partido a su presupuesto. El mismo porcentaje declara estar dispuesto a ser fiel a su marca sólo si el precio es ajustado. En productos de mayor implicación, nos comentan que prefieren reducir la frecuencia de compra antes que renunciar al producto, por ejemplo, con los productos de belleza y cosmética de alta gama.

De todas formas, la elección de compra no está basada sólo en el precio, sino en la justificación de la misma: el valor y confianza en la marca, la mayor durabilidad y mejor funcionalidad de los productos son ahora factores decisivos. Además, hay lugar para los caprichos: el 59% siente la necesidad de darse algún capricho al margen de su situación económica y el 55% sigue estando muy interesado en comprar novedades.

Chequear y Chatear antes de comprar

Sin duda, nos encontramos ante un consumidor “con control”, que invierte más tiempo antes de comprar: 2/5 partes reconocen que tienden a comparar precios en páginas web, igual que la media europea. De hecho, la compra online que ofrece precios más económicos empieza a ser una opción

interesante. 2 de cada 10 españoles reconocen hacer la compra online más que antes. Es sólo la punta del iceberg. Según la AECCEM (Asociación de Comercio Electrónico en España), las ventas online generarán 10.000 Millones de euros en 2009, lo que significa un 58% de crecimiento versus el año anterior. Las empresas españolas Privalia y Buyvip.com, enfocadas a marcas Vip del mundo de la moda así como a cosméticos y complementos, están teniendo un crecimiento muy rápido en nuestro país.

Una cuestión de confianza (“Age of Heritage”)

El estudio refleja que, si bien el consumidor alarga el proceso de decisión de compra a la búsqueda de la mejor opción por otra parte, reduce **considerablemente su círculo de “influenciadores”**. Es decir, antes tenía mucho más en cuenta las tendencias de mercado en diferentes sectores, se **guiaba más por la publicidad, el efecto “trendy” de las marcas en la sociedad, etc.**, en cambio, en estos tiempos que corren parece que hemos reducido el círculo de personas en las que confiamos como prescriptoras y recurrimos en un 42% a la recomendación de amigos más cercanos y a la familia, versus el 39% de media europea.

Compartir es vivir (old is the new new)

Dicho esto, no nos sorprende ver que 1 de cada 3 españoles comparten cosas, ahora más que antes, con familia y amigos. De hecho, aunque por detrás de otros países europeos, vemos una tendencia creciente hacia el compartir, alquilar, tomar prestado y hacerse uno mismo tarjetas, regalos, bricolaje en casa, etc. Por ejemplo, un 22% reconoce coger libros prestados en la biblioteca más que antes, otro 22% hace arreglos en casa más de lo que lo hacía antes.

No a los lujos superfluos (evolution of opportunities)

Comprar por comprar ya no es una opción. El consumismo descontrolado está mal visto socialmente en estos tiempos que corren y las compras

“Premium” que hacemos deben estar bien justificadas. $\frac{3}{4}$ partes sólo quieren comprar cosas que realmente importan.

Quedarse en casa es la nueva forma de salir

Hemos vuelto a celebrar fiestas en casa, a la comida casera y el tupper de nuevo en auge; Un 36% de consumidores cocinan ahora más en casa, el 43% nos cuenta que se llevan la comida al trabajo frente al 36 % de media europea.

La electrónica de consumo adopta un papel unificador en la familia; la TV **juega un papel fundamental, siendo la principal “actividad” en su tiempo de ocio**, sobre todo para las mujeres. Internet se convierte en un bien imprescindible, algo sin lo que no podríamos vivir y del que incluso con la crisis no se dan de baja.

Recuperación de valores esenciales

El consumidor español está recuperando valores tradicionales; sus principales preocupaciones son la familia en primer lugar en un 55% y la salud en un 54% de los casos. Esta vuelta a los valores tradicionales se ve reflejada también en las estrategias de comunicación, donde hemos visto **“renacer” marcas y productos que formaban parte de nuestros recuerdos infantiles**.

En la lista de prioridades, muy por detrás de la familia y la salud, le siguen la relajación y bienestar personal, su carrera profesional (dos caras de la misma moneda) y medio ambiente. Entre los hábitos de ocio fuera de casa gana territorio el culto al cuerpo, el deporte y la vida saludable en general, (spas, masajes, terapias para sentirse bien, pequeños caprichos como el chocolate, o ver películas que te hacen sentir bien. Por otro lado, las marcas ecológicas unidas al factor ahorro son las elegidas, si bien España está a la cola de Europa occidental: debido 31% están dispuestos a comprar productos ecológicos frente al 40% europeo.

Sea como fuere, nos encontramos ante un consumidor evolucionado que ya **nunca volverá ser el mismo. La gran mayoría de “smart shoppers” asegura** que su comportamiento no cambiará después de la crisis. También las futuras generaciones: la mitad de los encuestados dicen que sus hijos están muy sensibilizados con la situación actual y ya no piden tantos caprichos.

Todo este estudio sobre cómo el consumidor ha cambiado por la recesión económica provoca una serie de implicaciones para las marcas, que en el entorno museístico que nos ocupa, tampoco se deberían perder de vista:

- Ofrecer al consumidor promesas de marca con residuos cero, ahorro y en general hacerle sentir que nuestra marca está comprometida con los nuevos valores.
- Trabajar con estas tendencias, no contra ellas.
- **Respetar al “smart shopper” y hacer que las marcas afronten estas nuevas expectativas.**
- Comunicar el valor añadido, posicionando a la marca como una inversión inteligente, más allá del mero precio.
- Conectar con el consumidor a través del paisaje de medios evolucionado, entrando en sus nuevos hábitos de socializarse y comunicarse en los medios online.

A la vista de algunas de las tendencias actualmente más importantes sobre comunicación y gestión museística, podemos concluir este apartado. La globalización es causa y consecuencia a la vez de la mayor parte de cambios del siglo XX. La aparición de **Internet** y las nuevas tecnologías ha provocado el rápido acceso a la información, la sobreoferta de la misma dentro de un único mercado y que éste a su vez, se vuelve muy **competitivo**.

El entorno cada vez más competitivo en el que se encuentran las organizaciones hace que la necesidad de diferenciación sea un reto diario. La marca, el principal activo de la empresa, debe posicionarse correctamente para conectar con el público y evolucionar con él.

El museo ha de entenderse como un espacio para estar, vivir, pensar, sentir, como una **experiencia** que sea disfrutada por sus visitantes y que reúne a su vez entretenimiento, sociabilidad, experiencia de aprendizaje, experiencia estética, experiencia conmemorativa, experiencia de deleite (Kotler y Kotler: 2001: 63).

Esta experiencia se resumirá finalmente en lo que Kotler define como **“edutainment”, que implica educar (“education”) y entretener (“Entertainment”)** al visitante (Kotler y Kotler, 2000: 283). Y será posible gracias a los mecanismos de participación del museo, a que la transparencia sea real y auténtica, y a que el visitante pueda interactuar con él a través de los mecanismos y plataformas tecnológicas posibles, para que éstos sean accesibles, sean auténticos y les demuestre que la marca les hace caso. Además, no hay que olvidar que el museo debe cuidar mucho los puntos de **encuentro (también llamados “touchpoints” según Wallace) entre el museo y el visitante** y que la experiencia que provocan sea adecuada a las expectativas del mismo.

Así, cuanto mejor sea la experiencia porque la oferta del museo es más completa, y mejor responda a las motivaciones de los visitantes, investigándolas previamente, éstos a su vez más participarán e interactuarán con él y estarán más comprometidos. Así el museo como marca pasará a ser una Lovemark y sus visitantes pasarán a ser sus fans. Lo que sí sabemos es que serán los verdaderos protagonistas.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN. ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE RESULTADOS.

El proceso de elaboración en la presentación de resultados y su justificación, ha sido ya explicado en el anterior apartado de metodología. En este momento de la investigación, el objetivo es presentar los datos obtenidos para una descripción lo más amplia posible de las herramientas de comunicación que utiliza el IVAM y, en definitiva, saber cómo ha estructurado su plan de comunicación, tanto en la etapa anterior, como en la actual. A continuación, proporcionaremos los datos obtenidos de las entrevistas a las directoras de comunicación del IVAM, junto a los obtenidos por los cuestionarios completados por la directora de atención al público de la primera etapa que coincide con la segunda, y completada por aquella información facilitada por el antiguo director del IVAM, Kosme de Barañano, y el director actual Jose Miguel G. Cortés.

LA COMUNICACIÓN DEL IVAM

Se detallan todos aquellos puntos relativos a la comunicación del IVAM, desde el punto inicial de la creación de la marca hasta las redes sociales a día de hoy y las nuevas tecnologías. Se ha procedido a hacer un repaso de todas las piezas que genera el museo en la etapa anterior y la actual. En aquellos puntos donde no ha habido cambio alguno, Doña Ana Moure, no ofrece detalles ni en la entrevista ni en el cuestionario que me facilita posteriormente.

La marca

La denominación del IVAM corresponde a las siglas de Instituto Valenciano de Arte Moderno. Es uno de los pocos museos en el mundo que quita la **palabra “museo” de sus siglas. Esto es debido, según el profesor Barañano,**

a que Tomás Llorens, primer director del museo quiso que, desde sus inicios, el museo tuviera vocación investigadora, más próxima a los planteamientos anglosajones, y pensó que la utilización de la palabra *“instituto” se acercaba más a esta idea, con una biblioteca de gran calidad, muy activa y con numerosos volúmenes.* El logotipo del IVAM se creó en 1989 por el escultor Andréu Alfaro. El trazo del escultor es una abstracción del propio nombre. No existe un manual de marca como tal y las adaptaciones de la marca a diferentes piezas de comunicación corren a cargo de personal interno del IVAM.

Durante la gestión de Kosme de Barañano como director del museo se encargó el desarrollo de las aplicaciones a Jose María Lago Borstain, quien propone una normativa de uso de la marca hasta el momento sin la coherencia deseada.



Es de todos sabido y así lo confirma la Sra. Losantos, el IVAM ha de adaptarse a los condicionantes que la Generalitat Valenciana exige en cuanto a la utilización del logo y como convive con la marca Generalitat Valenciana. En su época, era necesario que todas las comunicaciones se *integraran dentro de la campaña del Consell denominada “SOM”.* Por otro lado, la señalética del museo ha sufrido igualmente modificaciones a lo largo de los años. Hoy en día confirma la Sra Moure, se mantienen las condiciones de uso del logo del IVAM y que siga el manual de estilo de las comunicaciones de la Generalitat Valenciana.

Conceptualización creativa y línea gráfica de la comunicación

Según la Sra Losantos, a lo largo de 18 años ha salido a concurso la licitación de la campaña de publicidad del IVAM y diversas empresas la han gestionado, no sólo la creatividad, sino también el plan de medios.

El IVAM **no dispone de un “claim/tagline” que acompañe a la marca** en sus comunicaciones y que sirva de definición de lo que es y lo que siente.

Cabe destacar que algunos diseñadores de renombre han colaborado con el IVAM para realizar campañas tácticas puntuales. Jordi del Ama ideó esta campaña que tenía como objetivo informar que el IVAM estaba **“abierto por vacaciones”**.

“Abierto por vacaciones”
fue una acción para comunicar
que el IVAM no cerraba
en el mes de Agosto como
era costumbre en todos
los museos.



Según Losantos, otros diseñadores como Paco Bascuñán y Ramírez Blanco también han colaborado en la adaptación de las campañas a las piezas exteriores del edificio.

Según Barañano, Lago creó además una línea gráfica, incluidas las pautas para el diseño de la página web. Es a partir de entonces cuando diseñadores locales como Marisa Gallen, Rosa Torres, Pepe Gimeno, Daniel

Nebot empiezan a colaborar con el IVAM e incluso algunos a nivel nacional como Alberto Corazón.

Hoy por hoy el diseño de las diferentes piezas de comunicación se desarrolla con el equipo del IVAM de manera interna según Doña Ana Moure.

La gráfica

Los elementos promocionales gráficos, en la anterior etapa, eran la base de la comunicación del museo fuertemente ligada a las exposiciones permanente y temporales que conforman su principal actividad. Para cada exposición se realizaban carteles, catálogos y hojas de mano, que se ponían a disposición del visitante en el museo.

Los **carteles** muestran, por lo general, una de las piezas de referencia de la colección en cada exposición, acompañadas de titulares que resumen el contenido de la misma. Así se mantiene a fecha de hoy. Vemos ejemplos de ambas etapas



Folleto de las exposiciones y actividades

El IVAM editaba para cada exposición, folletos que se encuentran en el museo a disposición del visitante. Se trata de folletos informativos que guían a través de las exposiciones del museo y muestran las referencias principales de las colecciones. Asimismo, hoy también se editan folletos para las actividades diferentes que realiza el museo paralelamente a las expositivas.



En el ejemplo expuesto de las dos piezas de la anterior etapa se puede observar que no se respeta un código de identidad visual y no hay coherencia en el diseño de las diferentes actividades.

Esta característica puede llegar a desorientar al visitante, sobre todo porque no percibe una unidad en los elementos comunicativos al llegar al museo, hecho que se agrava con la ausencia de plano general del mismo (característica propia de los centros de arte dinámicos debido a la frecuente renovación de las muestras expositivas) y la escasez de elementos de señalética creados **ad hoc** para orientar la visita. Se pueden encontrar de diferentes formatos: en formato díptico (arriba) y en un A4 como la que aquí se muestra de “Vroom Vroom”.



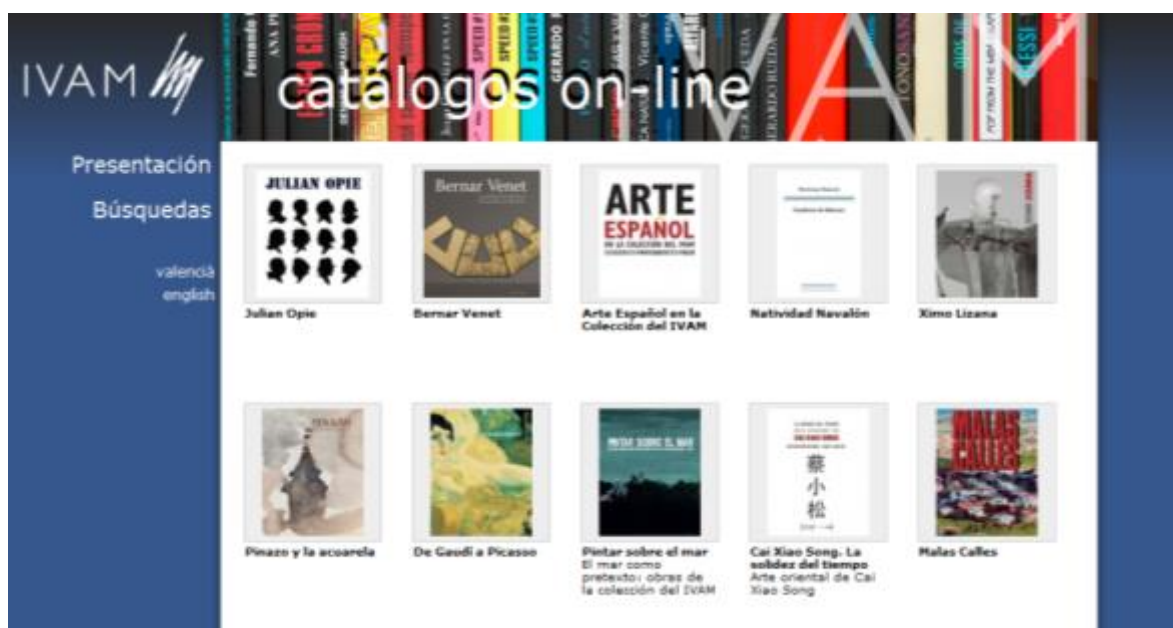
Actualmente hay mucha coherencia en todas las piezas gráficas y estilo de la comunicación según se observa en los diferentes soportes disponibles.

A simple vista a través de su web todas las exposiciones, actividades, etc se comunican con formatos y gráfica similares.

Los **catálogos** son una de las publicaciones más importantes del museo. Destaca la versión on-line que se pone a disposición del público de forma gratuita como una forma innovadora de difusión cultural. En la anterior etapa se podían encontrar en el site del IVAM en: <http://catalogos.ivam.es/> que actualmente no está disponible.

Hoy están en la misma web en el apartado de publicaciones.

La antigua dirección del IVAM hizo un lanzamiento de los catálogos en su versión online como uno de los máximos exponentes en representación de la intención de apertura y de difusión cultural adoptada por la institución.



Hoy por hoy la plataforma web del IVAM permite tenerlo todo centralizado en el mismo enlace, y están colgadas todas las publicaciones del museo catalogadas por años, disciplinas y temáticas.



Invitaciones

En la anterior etapa, para la inauguración de cada exposición, el IVAM enviaba a su base de datos una invitación informando de la fecha que consiste en un díptico horizontal con la imagen más importante de la exposición en la portada. Hoy por hoy esta mecánica se mantiene.

A continuación, se muestra la invitación de la exposición de la colección Stein que se envió por email pero que también se envía por correo postal.



Ha habido un cambio sustancial desde la etapa anterior como era de esperar. Hoy por hoy cada vez se prescinde más de los ejemplares impresos

para comunicar. El público está al tanto de las redes sociales y la mayoría de las comunicaciones viajan por email.

Material didáctico

Los talleres didácticos también reciben especial atención en este sentido, para ellos se crea un catálogo específico –solo en la anterior etapa-, que se podía disponer en la versión on-line y se promueven con el envío de material informativo y promocional a los colegios. Aquí se muestra un ejemplo de taller de ambas etapas.



los talleres didácticos del IVAM 1998-2005
Educational workshops of the IVAM

IVAM INSTITUTO VALENCIANO DE INVESTIGACIONES MUSICALES

VISITA COLECCIÓN EXPOSICIONES ACTIVIDADES NOTICIAS BIBLIOTECA PUBLICACIONES

TODOS ESCENICAS SEMINARIOS CÁTEDRA MÚSICA CINE TALLERES VISITAS CONVERSACIONES OTROS

TALLER ¡ESTO NO ES ARTE!
GRUPO COMPLETO CERRADO / SÁBADOS POR LA TARDE DE 17.00 A 19.30 H, EXCEPTO EN PERÍODOS VACACIONALES O FESTIVOS
22 Octubre 2016 - 10 Junio 2017
GRATUITO

GRUPO COMPLETO CERRADO

¡'Esto no es arte!' son talleres de proceso creativo con orientación arteterapéutica: se trata de una propuesta de sesiones dinámicas para experimentar con la idea de la creación, del encuentro con los/las otros/otras y con nosotros/nosotras mismos/mismas. Proponemos un acercamiento al despertar de un proceso creativo, en contacto con compañeras/os, aprendiendo de una forma muy libre, como si se tratara de un juego en el que vamos adquiriendo fuerza y confianza. Así, formamos un nuevo lazo que nos conduce a abrir nuestra capacidad con miras expansivas, no sólo hacia el arte, sino hacia otras áreas de la vida: en cada taller buscaremos inventar una vivencia nueva que orientará el proceso desde el camino particular de cada participante y con ello crecerán nuevos propósitos vitales. El encuentro generará otras formas de mirar entre los/las jóvenes que, durante este tiempo, van a

Publicaciones

“Cuadernos del IVAM” era una publicación propia del museo en la que se abordaban temas referentes a las exposiciones del museo y otros de interés cultural. También se encontraba la versión on-line de algunos de los números editados junto a los catálogos del museo en la web. El número 19 es último número registrado. No se ha vuelto a publicar.



En la primera etapa del museo recién inaugurado, la publicación que se editaba se titulaba “Kalias. Revista de Arte”, una revista de teoría e historia del arte, cuyos números están igualmente disponibles en versión on-line en la web.

Las publicaciones se pueden encontrar on line según las siguientes categorías en la web del IVAM:

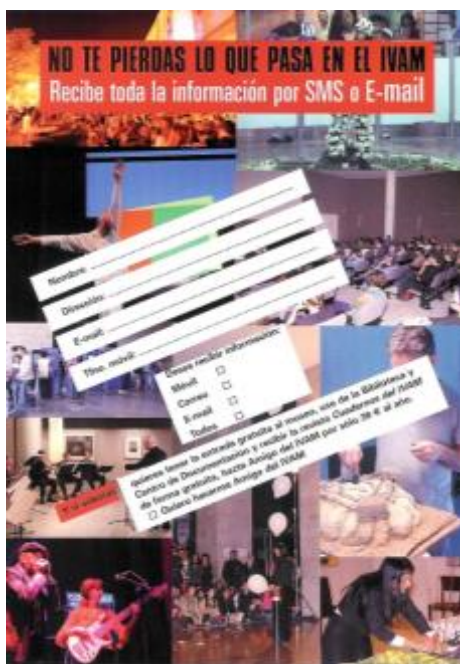
- Abstracción
- Arquitectura
- Arte en el Mundo
- Arte y literatura
- Arte y tecnología
- Artistas valencianos
- Catálogos razonados
- Colecciones del IVAM

- Contemporáneos
- Cuadernos del IVAM
- Dibujo
- Didáctica
- Diseño
- Escultura
- Fotografía
- Instalaciones
- IVAM Documentos
- IVAM Escritos de Artista
- IVAM. Documentos Iberoamericanos
- Kalfas. Revista de Arte
- Pintura
- Pop-Art
- Vanguardias artísticas
- Vídeo-Cine

Otras piezas gráficas

Sí disponen de “hojas de reclamaciones” pero no una hoja de satisfacción del cliente donde pueden recoger la opinión de los visitantes.

En la anterior etapa, se editó una pieza que se podía recoger en los mostradores de la entrada del museo, con la que los interesados en el museo y sus actividades pueden completar para inscribirse en la base de datos y poder recibir así toda la información por SMS o E-mail. En esta iniciativa se observa la propuesta con mayor grado de interactividad del museo.



Igualmente, se puede **optar por hacerse “Amigo del IVAM”, colaborando en** la aportación de fondos para el desarrollo del museo. También se puede acceder a la inscripción para los Amigos del IVAM en la web como se ha citado anteriormente. Durante esta última etapa el director del IVAM en persona ha procedido a hacer un envío masivo a organizaciones y líderes de opinión de la ciudad para promover el número de amigos del IVAM en sus tres modalidades.

Publicidad exterior

Ni en la anterior etapa ni en la actual, el museo no utiliza ningún tipo de cartelería exterior. Esta modalidad iba igualmente incluida en el concurso donde anteriormente sí disponían de un circuito de establecimientos donde se colocaban los carteles anunciando las diferentes actividades. No se conoce la existencia de corpóreos alrededor de la ciudad.

El edificio como elemento de comunicación

El IVAM utiliza históricamente el edificio en sus dos vertientes: Como soporte donde da a conocer sus actividades, con los elementos en la terraza superior, los carteles en la cristalera de la fachada, los elementos en la explanada y los carteles en los muros del edificio. También utiliza el edificio como espacio: donde realiza los diferentes eventos de inauguración, performance asociadas a exposiciones, donde realiza otras actividades al margen de las expositivas (conciertos de música, espectáculos de danza, etc) o donde alquila a otras empresas para la explotación del edificio. Esto se sigue manteniendo en la actualidad.

La terraza: del 20/09/05 al 08/01/06 “Buceando en el territorio de l IVAM”. Las piezas de esta exposición permanecen, aún hoy, en el edificio, formando ya parte de la identidad del mismo.



La explanada y la cristalera de la fachada: del 25/06/10 al 25/07/10 “Vroom Vroom” (Lorenzo Quinn)



Los cantantes del Centre Plácido Domingo acercan la lírica a los visitantes del IVAM

LA SOPRANO MÍRIAM ZUBIETA Y EL BARÍTONO MICHAEL BORTH, ACOMPAÑADOS AL PIANO POR AIDA BOUSSELMA, HAN INTERPRETADO CANCIONES Y ARIAS DE ÓPERA ANTE MÁS DE 200 PERSONAS

IVAM 18 Octubre 2015

Los cantantes del Centre de Perfeccionament Plácido Domingo han ofrecido su primera actuación ante los visitantes del Institut Valencià d'Art Modern-IVAM, que han podido disfrutar de un recital gratuito de 45 minutos.

Acompañados al piano por Aida Bousselma, la soprano Míriam Zubieta y el barítono Michael Borth han interpretado un programa con canciones y arias de compositores como Benjamin Britten, Claude Debussy, Ottorino Respighi y Richard Strauss, entre otros, que han presenciado más de 200 personas.

La actuación se enmarca dentro de las actividades previstas en el convenio entre el IVAM y el Palau de les Arts Reina Sofia, dos de los referentes culturales de la Comunitat Valenciana a nivel nacional e internacional.

La cesión de las instantáneas del fotógrafo alemán Herbert List que sirven como imagen a las diferentes propuestas artísticas de la Temporada 2015-2016 de Les Arts marcó el inicio de las colaboraciones entre ambas instituciones.

RELACIONADOS



MÚSICA

18 Octubre 2015, 07 Noviembre 2015, 13 Diciembre 2015, 31 Enero 2016, 14 Febrero 2016, 17 Abril 2016, 15 Mayo 2016, 12 Junio 2016, 17 Julio 2016

Actuación de los estudiantes del Centre de Perfeccionament Plácido Domingo Palau de les Arts Reina Sofia

13:00 H. DOMINGO. HALL PRINCIPAL

Gabinete de comunicación

En la primera época analizada, el IVAM tenía un departamento de comunicación al que denominaban “prensa” desde el cual informaba puntualmente a los medios de comunicación de todo lo que acontece en el museo. Su directora era Encarna Jiménez Losantos. A día de hoy ha cambiado la nomenclatura del departamento que ha pasado a llamarse de comunicación y redes sociales, y cuya directora es Ana Moure.

Común a ambas etapas es la convocatoria de ruedas de prensa para cada una de las exposiciones y actividades que organiza.

En la antigua web se podía **acceder a un área denominada “comunicación”** donde se colgaban las notas de prensa del museo a disposición de los medios, junto a las imágenes necesarias para cubrir la noticia.



Actualmente, el acceso de los medios se produce a través del menú principal de la web, en el apartado de “Noticias”, y de ahí al enlace de “Prensa”.



Eventos

En la anterior etapa, el IVAM organizaba diversos eventos. Primero las jornadas de puertas abiertas en tres fechas singulares a lo largo del año: 18 de mayo: Día internacional de los museos. 9 de octubre: Día de la Comunidad Valenciana. Fiesta local. 12 de octubre: Día de la Hispanidad. Fiesta nacional. Estas actividades en fechas señaladas se siguen organizando.

Como es habitual, para la inauguración de cada exposición el IVAM organiza un evento en el que invita a toda su base de datos y en algunas ocasiones a posteriori convocaba a una cena con el artista en el que invita a las personas vips –miembros de honor, periodistas, patronos, etc- que el museo consideraba oportuno. Este tipo de eventos se hacían en la época de la anterior directora, pero hoy se han dejado de hacer por motivos presupuestarios.

Puntualmente, el IVAM también organizó eventos como fue la celebración del 18 Aniversario del museo –su mayoría de edad- para el que se hizo una campaña en medios y la edición de material informativo y de merchandising ad-hoc.

En esta etapa, en deseo de la institución ser una organización viva a la que le afectan los movimientos sociales, los problemas de toda índole y es sensible a las inquietudes de la sociedad, conceptualiza toda una serie de eventos en torno, por ejemplo, al problema de la migración y los refugiados, dando respuesta en parte a la voz de los **ciudadanos que reclama “pasar a la acción” desde las diferentes organizaciones**. El IVAM organizó como ejemplo a esta línea de trabajo, un acto de apoyo a los Refugiados que **consistía en una visita guiada a la exposición “Entre el mito y el**

Espanto”, seguido de una dramatización de poemas del Mediterráneo. El precio de entrada al acto se destinaba a las ONG participantes: Accem (Asociación Comisión Católica Española de Migraciones), Comisión Española de Ayuda al Refugiado – Cear i Cruz Roja Valencia. Igualmente hizo uno de sus actos de “conversaciones”, concretamente una mesa redonda en torno a la temática de derechos humanos.

Por otro lado, debido a un afán de conectar con diferentes tipos de públicos, se ha ampliado el número de eventos. Algunos ejemplos destacados, es un evento con los más jóvenes, como un concurso de instagramers, o un evento para ellos en el hall.



TODOS CINE COLECCIÓN TALLERES **ACTIVIDADES** CONVOCATORIA EXPOSICIONES IVAM PRENSA

COMPARTIR

CONCURSO DE FOTOGRAFÍA #IVAM 2015

¿Qué te inspira el IVAM?

Carrega tu mejor foto del museo en Instagram con los hashtags #IVAM2015 y #concursoIVAM. El ganador recibirá el nombre de Amador del IVAM y dos cartones de arte.

Concurso Fotografía Instagram

El IVAM organiza un concurso de fotografía en Instagram en el que busca fotos del museo originales, creativas, inspiradoras... Buscamos personas que fotografíen con sus smartphones y compartan con sus amigos en Instagram. Amantes de la instantánea que tengan inquietudes artísticas y quieran expresar su visión sobre el IVAM.

TEMÁTICA: El objetivo y temática de las fotografías será mostrar el nuevo #IVAM2015. Un detalle, un rincón, una exposición, un espacio, una obra, una parte del edificio, visitantes...

PLATAFORMA: Instagram

FECHA: El plazo para participar comienza el 11 de julio de 2015 y termina el 30 de septiembre de 2015 a las 23.59 h.

CONDICIONES:

- Seguir la cuenta del IVAM en Instagram @GVA_IVAM
- Compartir por la propia red la foto con los hashtags #IVAM2015 #concursoIVAM
- No hay límite de fotografías por participante

Otros

El IVAM tiene una línea de objetos con el logo del IVAM que vende en la tienda o que utiliza como regalo del museo a sus invitados, se trata de elementos de merchandising que sí adapta y dirige a los distintos públicos a los que se dirige.

Asimismo, como hemos comentado, el museo organizó una acción especial con motivo del 18 aniversario en la que hizo una camiseta diseñada por Alberto Corazón.

La página web

Mención especial merece el análisis de la página web del IVAM en ambos periodos. La dirección web es www.ivam.es

Durante la entrevista con la Sra Losantos en el IVAM se había cambiado la web del museo hacía relativamente poco. Se habían producido cambios y mejoras en cuanto a la navegabilidad y accesibilidad a la información de la misma. Siempre en coordinación con las premisas marcadas por la Generalitat Valenciana, junto a esta modernización se observa un cambio en los colores corporativos (del azul al morado) y un significativo cambio en la orientación estratégica de la institución, que apuesta por la difusión del conocimiento artístico poniendo a disposición de los usuarios las versiones on-line de los catálogos de las exposiciones, adoptando una medida más innovadora y poco frecuente hasta el momento en otros museos.



El árbol de contenidos de la antigua página web era el siguiente:

El principal nivel de navegación, situado en la parte superior, con los siguientes accesos:

- **Home**
 - Actualidad: Fotos grandes con las exposiciones que el IVAM tiene en ese momento.
- **IVAM**
 - Presentación de la Directora
 - Información General
 - Consejo Rector
 - Organización
 - Amigos y Patrocinadores
 - Edificio
 - Contratación
 - Becas y Convocatoria
 - Comunicación
- **La Colección del IVAM**
 - Julio González
 - Ignacio Picazo
 - Ejes de la colección
 - Acceso a investigadores
- **Exposiciones**
 - Actuales
 - Próximas
 - Exposiciones por años
- **Biblioteca**
 - Información general
 - Servicios
 - Fondos
 - Acceso al catálogo
- **Publicaciones**
 - Catálogo de publicaciones

- Catálogo on-line
- Distribución y venta
- **Actividades**
 - Conciertos
 - Conferencias
 - Proyecciones
 - Otras actividades
 - Cursos y talleres
 - Talleres didácticos
 - Talleres Sociales
 - Talleres Virtuales
- **Servicios**
 - Restaurante- Cafetería
 - Tienda librería
 - Alquiler de espacios
 - Area Wi-fi

En la página principal también había otros accesos directos a:

- Acceso al área personal: intranet del museo
- Buscador
- Enlace a la web de la Generalitat Valenciana

En la parte superior derecha de la misma página principal, estaban situados los tres idiomas en los que el visitante podía acceder a la página: inglés, español y valenciano.

También el nuevo equipo de comunicación del Director Gerente, José Miguel G. Cortés, ha cambiado la página web pero esta vez con un cambio muy significativo. Esta es la muestra de la nueva **home**.



Como se puede observar, se sigue ofreciendo en el menú los enlaces a las subpáginas de colección, exposiciones, actividades, noticias, biblioteca y publicaciones que, en la etapa anterior, aunque eliminando el apartado de servicios e IVAM propiamente dicho. Se mantienen igualmente los tres idiomas.

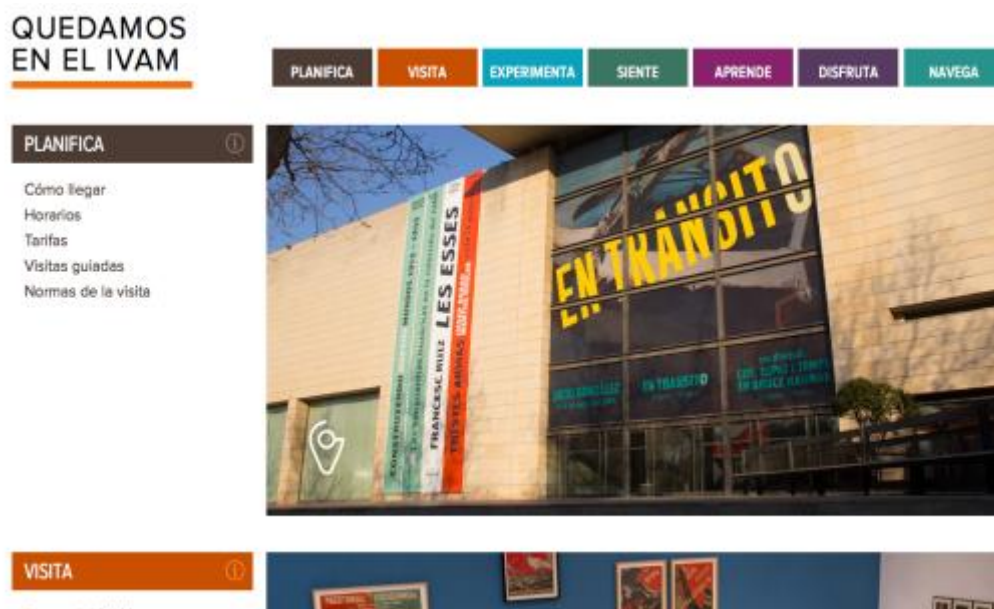
Lo más destacable, al margen que se ha producido un nuevo cambio de imagen gráfica, es el cambio de enfoque en el planteamiento de las actividades. Ahora está centrado en la **experiencia del visitante**, y toda la comunicación gira en torno a la misma. Porque nuestras actividades son importantes, nuestras exposiciones magníficas, pero una vez, más, como no las hagamos atractivas al visitante de nada va a servir. El nuevo equipo es consciente del cambio tecnológico que la sociedad está viviendo, de las nuevas tendencias museísticas, y que el visitante del museo quiere vivir una experiencia y ese es el enfoque escogido.

El nuevo **submenú desde el enlace “visita”**, se basa en cada una de las fases en las que se divide la experiencia museística:

- Planifica

- Visita
- Experimenta
- Siente
- Aprende
- Disfruta
- Navega

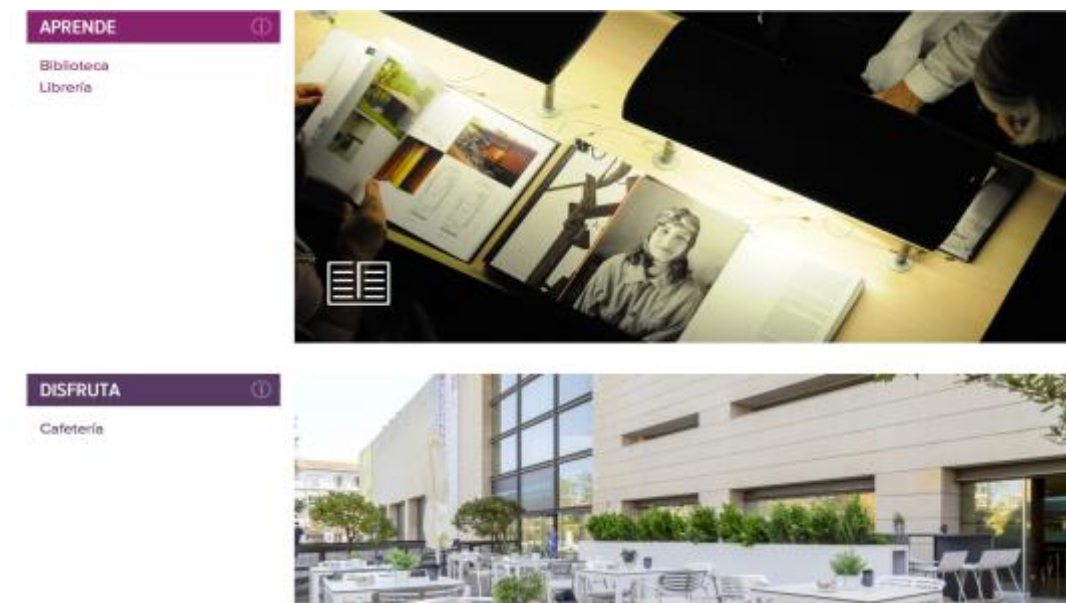
Esta es la muestra de las pantallas en cada caso: Planifica:



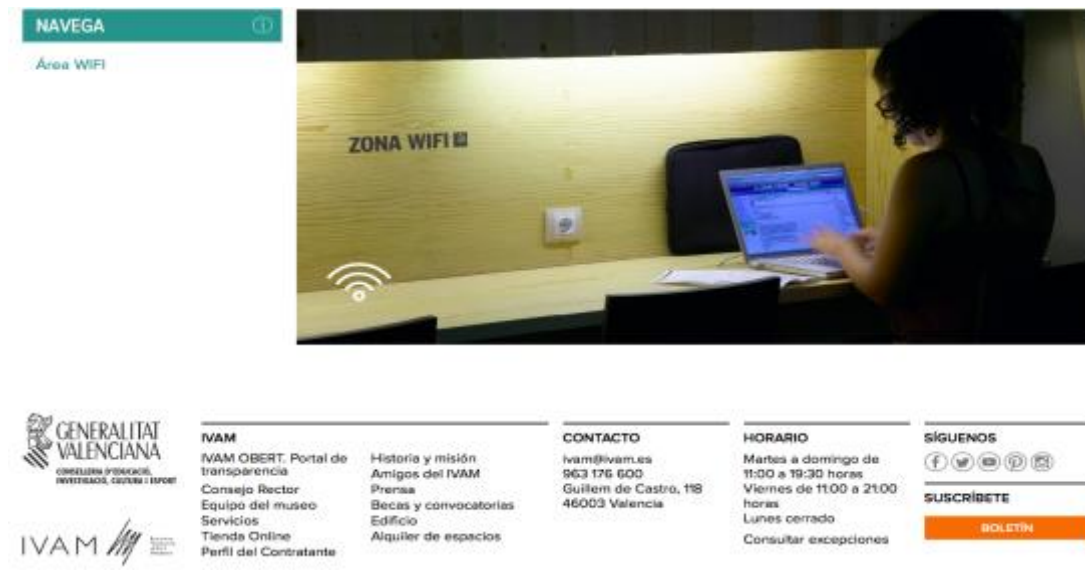
“Experimenta y siente”:



“Aprende y Disfruta”:



Y por último, “Navega”:



Así pues, podemos afirmar que la página web es uno de los principales cambios llevados a cabo por la nueva dirección del IVAM.

Cabe destacar que el protagonismo del director del museo pasa desapercibido quedándose relegado a los datos situados en el menú inferior, que hacen referencia al equipo. Asimismo en este tercer nivel de menú de contenidos situado en la base de la web se han incluido algunos otros datos como los patrocinadores y colaboradores del IVAM e información más corporativa.



News letter/Hoja de noticias por email

Uno de los cambios más importantes en la comunicación con sus públicos, se ha producido con el envío de una hoja de noticias (comúnmente llamada newsletter). Esta pieza de comunicación se recibe mensualmente a todos aquellos que han completado un formulario para mantenerse informado de todas las actividades de manera fácil, y cuya información llega directamente a la bandeja de entrada de su correo electrónico.



En Rebeldía. Narraciones femeninas en el mundo árabe

⊕ info

JUEVES 19:00H



Conversación entre Juan Vicente Aliaga y las artistas Rula Halawani y Nadia Benchallal

VIERNES 19:30H



Recorrido a la exposición "En Rebeldía. Narraciones femeninas en el mundo árabe" a cargo del comisario Juan Vicente Aliaga

Buscadores

La palabra IVAM es de fácil búsqueda tanto en Google como en Yahoo, ocupando en los buscadores más importantes el primer puesto. Sin embargo, con la palabra “museo” no aparece hasta después de la quinta página, al tener un acróstico y no tener esta denominación en su nombre. Y tampoco cuando buscas “museo valencia” aparece en la primera página. Este problema de indexación se daba en la anterior etapa e igualmente en ésta.

Redes sociales

En el momento de realizar la entrevista con la Sra Losantos, el IVAM no tenía apenas presencia en las redes sociales. Lo único que se publicaba era en Facebook y Youtube sobre alguna actividad del museo como “IVAM Jazz Ensemble” –un ciclo de Jazz que se realizaba entonces-. Cabe destacar de la entrevista como la anterior directora no era defensora de las redes sociales y no creía que el futuro de la comunicación pasara por ahí.

El verdadero cambio y revolución de la comunicación de IVAM ha sido la implementación de un plan de comunicación digital ambicioso y coherente.

El diálogo que se establece con el público a través de las redes sociales es importante. Y el IVAM no debía vivir ajeno a esta revolución tecnológica que han supuesto la proliferación de diferentes redes sociales. De hecho, tal y como lo hemos mencionado anteriormente, la nomenclatura del cargo de la **ahora subdirectora de comunicación lleva además “y Redes sociales” tal y como se puede ver en la página web.**



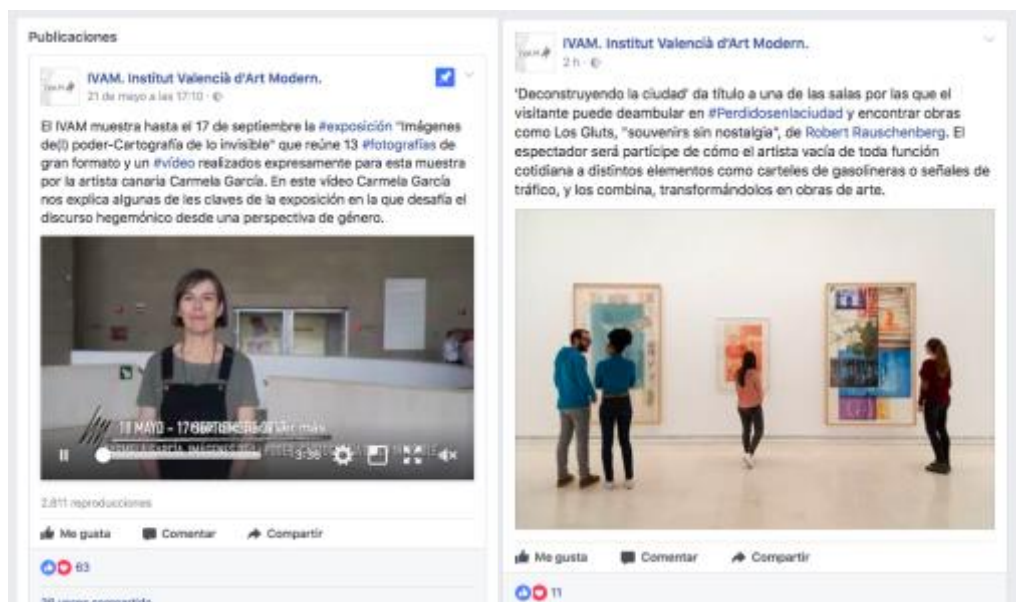
The image shows a screenshot of the IVAM website. At the top left is the IVAM logo with the text 'Instituto Valenciano de Artes y Museos'. To the right of the logo is a navigation menu with the following items: VISITA, COLECCIÓN, EXPOSICIONES, ACTIVIDADES, NOTICIAS, BIBLIOTECA, and PUBLICACIONES. Below the navigation menu is a photograph of a museum interior showing a staircase and people. To the right of the photograph is the section title 'EQUIPO DEL MUSEO' with an orange underline. Below the title is a list of staff members and their roles:

- Director Gerente**
José Miguel G. Cortés
- Subdirectora General de Administración**
Blanca Jiménez
- Subdirector de Actividades y Programas Culturales**
Álvaro de los Ángeles
- Subdirectora de Comunicación y Redes sociales**
Ana Moure

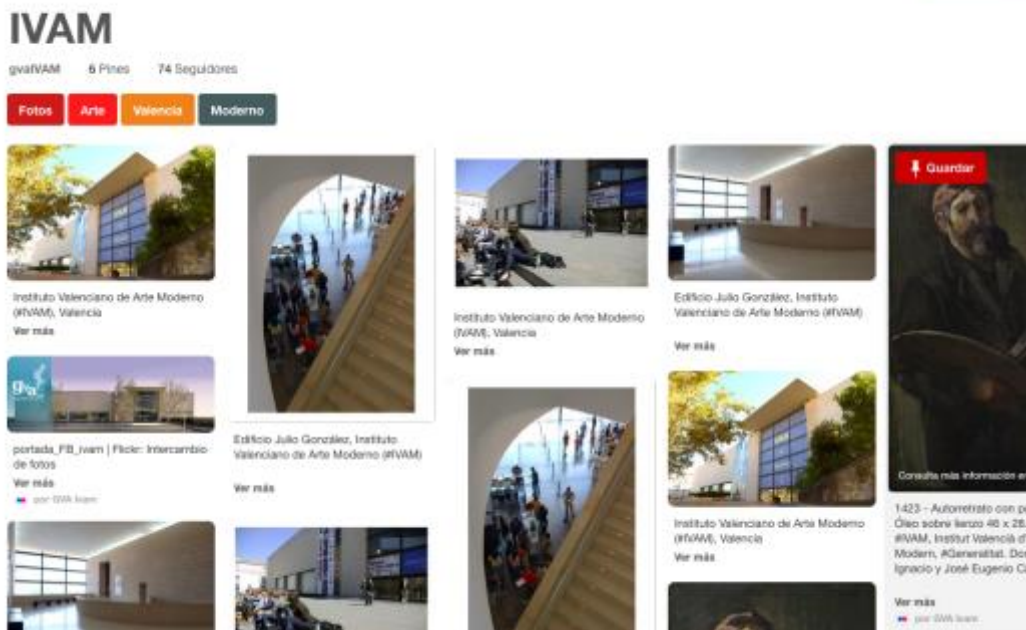
Así, hay que destacar que la presencia en Facebook y Youtube ya funcionaba cuando el equipo de G. Cortés llega al museo, pero fue en febrero de 2015 cuando se mejoran la calidad de los vídeos de las exposiciones, consiguiendo –según datos aportados por Ana Moure, que tuvieran un número muchísimo mayor de reproducciones. Este año 2017 se ha empezado a transmitir en directo por **streaming** a través de YouTube Live algunas de las conferencias o conversaciones. Además, por cuestiones de posicionamiento en Google, tienen también Google+.

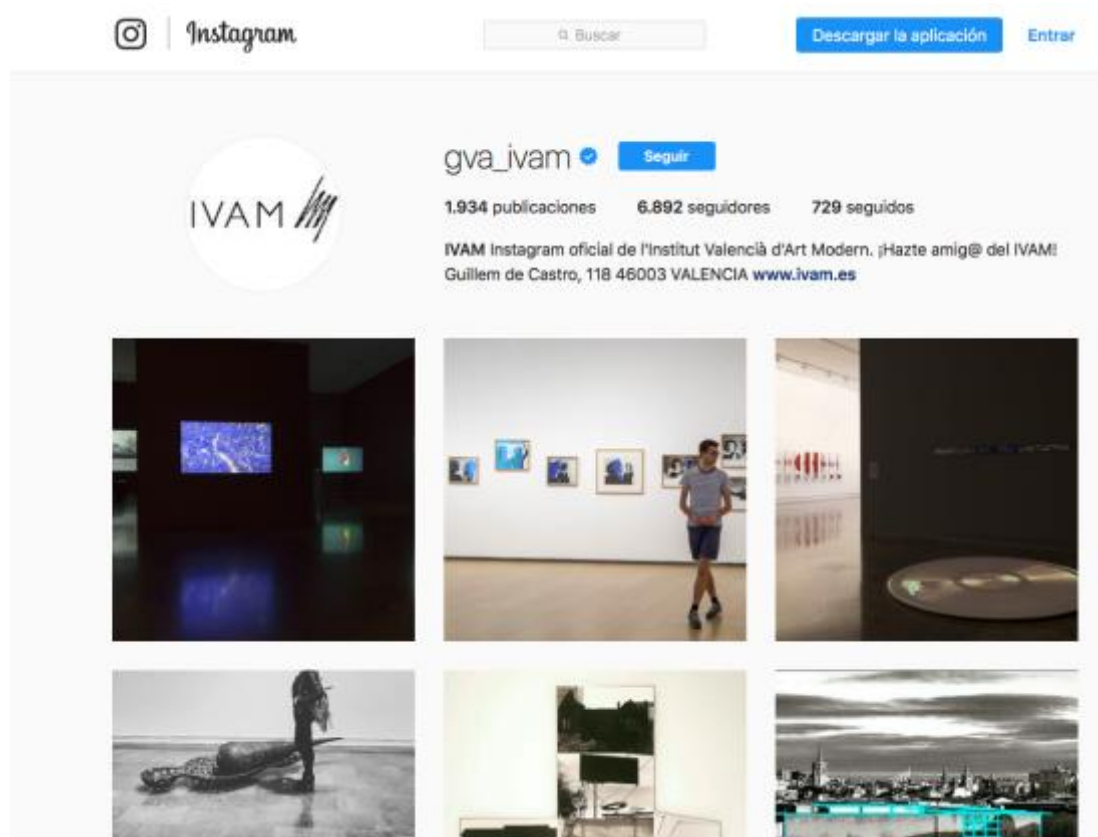


Estas son algunas de las noticias colgadas en Facebook, exposiciones temporales, la permanente, actividades, etc.



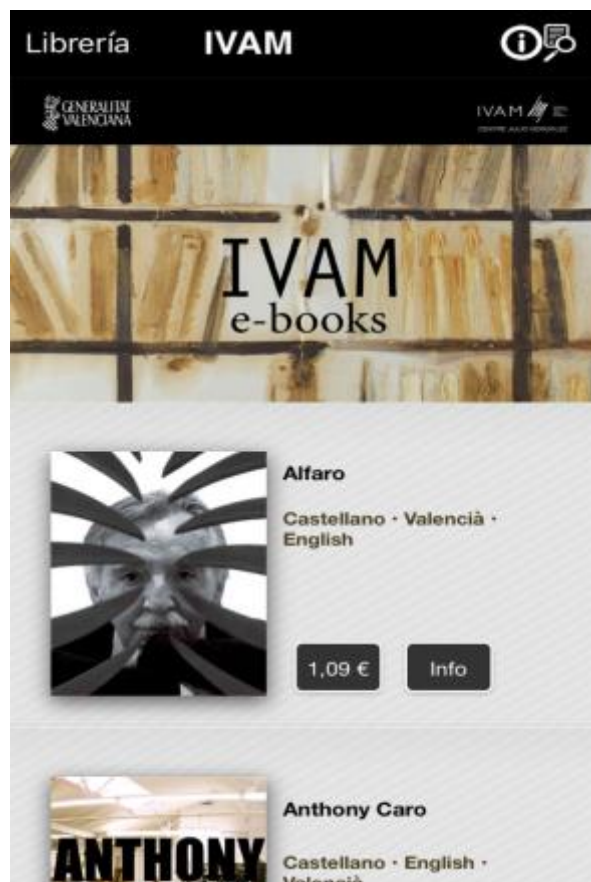
Por otro lado, la nueva presencia en redes sociales como twitter, pinterest e instagram ha activado los canales de comunicación con público muy heterogéneo.





El aumento del uso del móvil frente a otros dispositivos electrónicos para el acceso a internet hace que la adaptación de la web al móvil sea de obligado cumplimiento. Podemos observar que, a diferencia de la etapa anterior, la nueva web está perfectamente optimizada para el uso de dispositivos móviles.

Por otro lado, el IVAM dispone de una App para Iphone y Android, llamada “Librería IVAM”, pero fue creada en la etapa anterior.



Bases de datos

La base de datos es una herramienta fundamental en la gestión de la comunicación del IVAM mediante la cual se comunica a todos los públicos de los diferentes eventos. Se gestionaba antes internamente y se sigue coordinando ahora incluso por la misma persona. No hay plataforma de gestión de CRM que se sepa ni en la anterior etapa ni en esta.

ENTREVISTAS: VARIABLES Y FACTORES ESTUDIADOS

El análisis de las entrevistas realizadas va a proporcionar los datos suficientes para conocer cómo se gestionaba la comunicación en el IVAM en la etapa de la Sra. Císcar y la evolución que ha sufrido después de la llegada del Sr. G Cortés para poder servir de base a la construcción del modelo de comunicación de museos.

Si el objeto del estudio de esta investigación es la gestión de la comunicación, lo que corresponde es conocer quién y cómo la gestiona y, consecuentemente, conocer si aplica un modelo de planificación estratégica en la comunicación con todo lo que eso conlleva.

Además, deberemos conocer si en ambas etapas se cumplen los pasos de la planificación estratégica de la comunicación ya detallados en el cuerpo teórico de este trabajo según Capriotti, incluido el posicionamiento, haciendo un repaso a todas las herramientas posibles de la comunicación del museo, pasando por un repaso de su mapa de públicos que nos permitirá conocer si conscientemente o no, siguen una metodología correcta.

Como ya hemos indicado en la metodología, estos cuatro apartados son los contenidos en el cuestionario que nos sirven de guión para estas entrevistas.

- Información relativa a la planificación estratégica de la comunicación según el modelo de Capriotti.
- Información acerca de los atributos de la imagen corporativa según Villafañe.
- Información referente al plan de comunicación establecido, herramientas, medios y soportes que utilizan desde el museo.
- Información sobre el mapa de públicos definido por el museo y cómo se comunican e interrelacionan con el museo.

En la entrevista con la Sra Losantos, pudimos observar que no se encontraba familiarizada con determinados términos que existen en el cuestionario como luego indicaremos, sobre todo cuando se entra en los términos relativos al primer y segundo punto, con lo que prefirió comenzar por el punto número tres. Esto ya nos indica el enfoque fundamentalmente táctico y no estratégico de la comunicación.

Por otro lado, en el encuentro con la Sra. Moure, se pudo comprobar como conoce perfectamente la terminología.

Información organizativa

Responsable del departamento: Formación.

Encarna Jiménez era la directora de comunicación y desarrollo del IVAM. “**Trabajo** en el IVAM desde los orígenes del museo en la unidad de didáctica y desarrollo para pasar posteriormente a prensa. Después de un período en el que se va a Madrid a trabajar en el MNCARS Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, del 2000 al 2005, vuelve al IVAM cuando Consuelo Císcar **se incorpora como directora**”. **Es licenciada en Geografía e Historia por la Universitat de València** y ha ocupado el cargo de Jefe del Gabinete de Prensa del Ministerio de Cultura, y Jefe de Comunicación del Museo Reina

Sofía de Madrid. **Su cargo depende directamente de dirección.** Esto es particularmente relevante puesto que demuestra la importancia que la dirección del museo le otorga a la comunicación. La fecha de la entrevista fue 7 de octubre de 2010, a las 9.30 h, en las oficinas de Jiménez Losantos en el IVAM.

Es estructura del departamento: organigrama y distribución de tareas .

Según Jiménez Losantos, en ese momento **del área de comunicación y desarrollo depende un área de atención al público, un área de comunicación, un área de didáctica y un área de desarrollo.** La dirección de comunicación y desarrollo aglutina las tareas de prensa, patrocinios, didáctica y coordinación de las *actividades “Los Amigos del IVAM”*, es decir, todo lo que no es la actividad expositiva.

Ahora pasamos a detallar la información obtenida desde el punto de vista del tipo de herramientas de comunicación utilizadas en el museo: conocer evolución y uso actual de:

Marca

Después de explicar la evolución sufrida por el logo desde los inicios hasta esa fecha, es significativo que el logo lo haga un escultor y que –según Jiménez Losantos - **las adaptaciones las haga el jefe de publicaciones y otro diseñador.** Cabe destacar que ante la pregunta directa de si existe un manual con la normativa de uso de la marca, ella dice que **la normativa de marca está en un manual, no, en varios manuales,** para después afirmar que **el manual de la marca no existe, y si existe, no lo encuentran** y finalmente decir que es posible. **Las aplicaciones del logo a la papelería las marca el manual de la Generalitat Valenciana.** Hay un diseñador gráfico en plantilla que se ocupa de desarrollar las adaptaciones y mantener y vigilar la **coherencia en el diseño** según Jiménez Losantos. A pesar de esto existen algunas piezas donde el logo varía de tamaño y disposición. La señalética

del museo **creo que ha variado también a lo largo del tiempo**. A pesar de ser la máxima responsable del departamento de comunicación desconoce algunos aspectos relevantes como los que afectan a la marca, su logotipo y su uso.

Publicidad convencional

En la etapa anterior, según Jiménez Losantos, no tenían definido un **concepto creativo**, aunque sí una línea **gráfica** común para todos los soportes.

Según la entonces directora de comunicación, **desde los inicios, ha habido un concepto que se ha utilizado siempre y, todas las empresas que han ganado este concurso, lo han mantenido**. Se trataba de informar al público de las diferentes exposiciones con un concepto muy sencillo y que se repetía con cualquier artista que venía al IVAM. Por ejemplo:

Picasso.....al IVAM, Le Corbusier.....al IVAM,...

De ella dependía el concurso de publicidad. Prosigue: **Desde hace tres años no hacen concurso público por problemas presupuestarios**. Sólo cuando la exposición la patrocina una organización que se quiere hacer cargo de los gastos del plan de medios, aparecen anuncios en los diferentes medios de comunicación anunciándola como por ejemplo en la exposición de **De Gaudí a Picasso financiada por Bancaja**. Este planteamiento nos hace pensar en una filosofía donde la inversión en comunicación es un gasto más que una inversión a medio y largo plazo en conocimiento e imagen. (Capriotti, 2009: 153)

Aunque no sabe lo que significa en un primer momento, dejó constancia **que no existe un claim de marca o tagline y que los museos no lo usan**.

En el cuestionario se preguntaba si el IVAM hace uso de los diferentes soportes como radio, prensa, televisión, bus turístico, cine, revistas **especializadas, vallas, mupis, banderolas, ... sobre todos ellos me informa que entraban en el concurso de medios y ya no se hace nada excepto aquello que los patrocinadores contraten** (como me ha comentado anteriormente).

Material gráfico

Siguiendo el cuestionario, se le iba preguntando acerca de las diferentes herramientas y ella procedía a contestar como consideraba:

Manual de prestigio: Según la directora de comunicación, **así dicho, para un museo, un manual de prestigio, no; yo no sé qué es un manual de prestigio. Cuando le explico el significado me dice “no sé si existe, los jefes de gabinete hicieron algo”**. A pesar de ser la responsable de la comunicación desconoce la existencia de una pieza como ésta.

Hasta el año 2000 **con la entrada de Kosme de Barañano**, no se realizaba la memoria del museo anualmente. Afirma que **hasta el momento solo se hacía de cara a la auditoria, con carácter administrativo y económico, -era para saber que los objetivos del museo se cumplían- y no propagandístico**. La utilización de esta palabra hace ver una terminología incorrecta en las denominaciones.

Continúa diciendo que **-ante mi afirmación de que cada vez los museos se están sofisticando más en sus comunicaciones-**, contesta que esa línea conductora está cambiando con la crisis económica y ahora lo más

importante es la web y no la memoria, ya que ni el MOMA –eso cree- dispone de ella.

Me informa de la existencia de **numerosos folletos de actividades y catálogos de exposiciones que facilitan el acceso del público al museo. Incluso la de un cartel que reúne todas las actividades no expositivas que se hicieron en 2009.**

La revista trimestral Cuadernos del IVAM es una publicación de gran calidad y que **se ha puesto en marcha con la entrada de la nueva directora.**

Me explica igualmente el sistema de reparto de cartelería. **Se reparten carteles en las oficinas y puntos de información de la ciudad, y otros puntos que lo solicitan como las zonas de acceso –estaciones y aeropuertos- , y centros de salud.**

Sin embargo, esto contrasta con la experiencia de la propia autora quien comprobó la carencia de material informativo –en especial carteles- en la oficina de información municipal de la plaza de la Reina con calle de la Paz donde le hicieron saber que hacía mucho tiempo que no recibían información del IVAM. Destaca en este sentido la ausencia de elementos informativos y/o promocionales del IVAM, uno de los principales atractivos culturales de la ciudad, precisamente acusada por la presencia de una gran cantidad de piezas procedentes del resto de museos de la ciudad.

Sí que existe una hoja de reclamación, pero contrasta con la no existencia de una hoja de satisfacción del servicio de los visitantes.

También pone en mi conocimiento, **de cara a patrocinadores, el museo tiene una presentación preparada del mismo que se explica en los encuentros y**

se acompaña con un DVD. Eso lo gestiona el área de patrocinios del departamento.

Publicidad no convencional

El gabinete de comunicación está organizado correctamente y existe al menos una licenciada en Ciencias de la Información, de la rama de periodismo trabajando en él.

La base de datos de medios de comunicación la tienen bien gestionada ya que diferencian prensa –local, nacional e internacional- de críticos que van actualizándola. **Además, este departamento también se encarga de enviar la información a otros organismos que difunden sus imágenes que a su vez hacen de soporte o medio al IVAM como, por ejemplo, la televisión del Instituto Cervantes, las compañías aéreas o RENFE, los que te hacen de mediador a otros públicos.**

En cuanto al calendario de envíos dice que **el calendario lo marcan ellos, refiriéndose a que son los medios los que marcan el cierre de recepción de información.**

El seguimiento de apariciones –clipping- en medios lo realizan desde dentro. Desde la dirección del departamento se afirma **no confiar en la medición cuantitativa y cualitativa que se realizan de estas apariciones y su traducción a la cantidad que supondría contratar publicidad.** Esto es una técnica que considera normal en gabinetes externos, pero no en un museo ya que esto es **sólo una percepción de la valoración que tienes de cara al público.**

Informa de la fluida relación que, tanto el museo como la directora tiene con todos los periodistas, con los que escoge diferentes modalidades de encuentros según la ocasión: ruedas de prensa, comidas o desayunos con un grupo o el responsable de un medio en particular.

Muchos de ellos vienen de fuera de Valencia para las inauguraciones y el IVAM les invita si el medio no se hace cargo de los gastos de desplazamiento y dietas dentro de la normalidad de la relación de los medios con el museo, se les agasaja en cada caso con comidas o cenas. Dice organizar visitas de periodistas internacionales cada año, pero no precisa fecha ni periodicidad.

La interlocución por parte del IVAM varía. Las dos personas que están en comunicación tienen dividido el trabajo. Una persona es más idónea para hablar con los críticos de arte, porque tiene más cultura y formación y la otra tiene más formación del conocimiento político del ámbito valenciano en general. Ella apuesta por sacar lo mejor de cada uno de las personas que integran su equipo y dedicarlo a relacionarse con lo que corresponde. Muchas veces las relaciones públicas se mezclan con la comunicación de manera que se puedan atender a distintos públicos y que todo el mundo obtenga lo que desee. Con las cartas que tenemos, sabemos cómo las podemos jugar para que se cubran todas las relaciones con los medios de comunicación y con los otros públicos.

Relaciones Públicas

Tanto anteriormente como ahora, el IVAM sí tiene un plan de relaciones públicas de cara a diferentes colectivos con los que programa visitas guiadas y quienes le solicitan éstas.

En la etapa anterior, no existía un plan de comunicación de crisis —sí hablaba la Sra. Losantos de tener conocimiento de los peligros previamente, “tú tienes en la medida de lo posible, los elementos que pueden desencadenar una crisis de verdad, antes de que estalle, tú debes hacer el cerco, es venir con un poco de adelanto, intentar que no vaya a más, con

una comida, ...delimitar el riesgo, ponerle cortapisas y evitar la traca. Hay que saber quién está detrás de la noticia”.

Actualmente este plan de comunicación de crisis sí existe y está formalmente escrito. La situación que está atravesando el IVAM debido a los problemas judiciales de la antigua directora hace que necesariamente esto esté muy coordinado.

En la etapa anterior, el IVAM sí tenía un plan de relaciones públicas específico de la directora coordinado con el de la propia institución. **Siempre se considera que la cara del museo es la cara de la directora, siempre hay que llevarlo en paralelo. Es casi el 50% del plan, y es la cara de la institución frente a críticos, artistas, etc. Se combinan entrevistas o artículos de opinión.**

Actualmente este planteamiento está descartado y el director no tiene ningún plan definido al respecto excepto en los primeros meses de nombramiento por razones obvias.

Eventos

En la etapa anterior, no existía un plan de eventos anual calendarizado en el tiempo, únicamente desarrollan jornadas de puertas abiertas el 18 de mayo, día internacional de los museos, y el 9 y el 12 de octubre por la festividad del **9 d'Octubre** y del Pilar respectivamente.

En la inauguración de las exposiciones, la base de datos de convocatoria era gestionada **entre el departamento de atención al público y protocolo.**

Ante la pregunta de la presencia en ferias del museo, Jiménez Losantos me informa de **la participación en la feria ARCO y en la asistencia por parte de una delegación del museo a las ferias internacionales de Basilea, Sao Paulo**

y **Miami**. Afirmaba que el IVAM es museo líder en España en itinerancia internacional de exposiciones propias de sus fondos que llega a tener del orden de 15 ó 16 anuales.

No realizan, según Jiménez Losantos, acciones de **street marketing** ya que eso se incluía igualmente en el concurso de publicidad, aunque sí me informa de **acciones especiales de este tipo cuando quisieron aumentar el número de visitas en el Museo del Carmen**.

No tienen un plan de CRM sistematizado más allá de una gestión correcta de la base de datos general que está coordinada por una persona concreta del departamento de atención al cliente, junto con dirección del museo y protocolo. Sin embargo, prefiere remitirme a la responsable de atención al público, Doña Belén Aznar, quien me va a poder responder más correctamente a estos temas.

Otros

Afirma recibir propuestas de nuevos medios **como los manteles de las cafeterías universitarias que se ve obligada a rechazar por motivos presupuestarios**.

La página web

Según declaraciones de la directora de comunicación, **acaban de proceder (mes de mayo) a una revisión estética, aunque no de contenidos ni programación**. Esta área la gestiona otra persona del departamento de atención al cliente muy directamente con el responsable de informática. Nos informa que es una web propia y que puede ser modificada desde aquí, **cosa que otros museos no pueden hacer puesto que se coordina desde el ente público**.

No es consciente de si la web es estática o dinámica, si está programada en flash o HTML, ni puede responder acerca de la usabilidad, y la navegación, ya que es el informático quien está al tanto de estos detalles. Igualmente, al caso de la base de datos, me remite a la Sra. Aznar para que me complete los datos relativos a la comunicación on line en un cuestionario posterior.

Sí que tiene un acceso para medios donde pueden descargarse notas de prensa de actualidad y tener los emails de contacto al departamento. Afirma que **antes se necesitaban claves para acceder a los fondos bibliográficos y ahora eso ya lo han quitado.**

Sí que tienen enlaces desde y hacia su página de las empresas patrocinadoras y revistas especializadas que les solicitan permiso muchas veces para hacerlo.

La experiencia con el usuario no está muy desarrollada. **No ofrece Podcasts/vídeos/descarga de documentos (PDF's) o imágenes, ni espacios de participación del usuario.** Este año se ha puesto en marcha el servicio de descargas de catálogos de exposiciones on-line.

Ante la pregunta directa de **si cumple la web con criterios de accesibilidad, pregunta si es para sordos, para ciegos, ...está claro que los sordos la ven, pero...** está claro que con esta respuesta se demuestra que no conoce la normativa de accesibilidad de internet triple A según el compromiso del W3C para conseguir el máximo nivel de accesibilidad de la web.

Sí tiene idiomas: castellano, inglés y valenciano.

No está al corriente de la velocidad de descargas.

No está enfocada a los públicos. Únicamente tiene en el apartado de Actividades, los talleres didácticos donde se puede descargar los materiales, entre ellos el taller didáctico Andreu Alfaro online donde los niños pueden jugar e interactuar con el museo a través de la red.

El Blog Corporativo

No disponen de ningún blog o foro de opinión.

Campañas de marketing on line

EL IVAM en la etapa anterior no realizaba ninguna campaña de marketing online más allá de enviar la invitación vía correo electrónico como se ha mencionado. Sin embargo, ya hemos informado que el nuevo equipo ha puesto en marcha una hoja de noticias –llamada **newsletter**- donde informa de las novedades del IVAM, sus actividades, exposiciones, al igual que hace llamadas para conectar a sus cuentas de redes sociales. Tampoco en ninguna de las dos etapas facilitan en su web la inserción de banners de publicidad.

Redes sociales

La directora de comunicación de la etapa anterior informa de la no presencia del museo en redes sociales debido a que la experiencia –según ella- *es una relación que tampoco queda muy bien. “Entro en Facebook del Reina Sofía y es ¡ay! Te encontraste el otro día con no se quién, ... ¡ay! pues y tal ¡uy!, pues has visto que chuli!....yo es que creo* –continúa- que para una institución, para un museo público, le tendrías que poner tantos reparos a lo *que consideras que es una vulgarización...”*.

Cuando le pregunto por la figura del **community manager** o responsable de comunidad, desconoce el término.

Otros

El IVAM hace uso de otras plataformas como el teléfono móvil por el que tiene un sistema de envíos de mensajes para recordar las actividades a los amigos del IVAM un día antes.

Ya hemos conocido la información sobre la organización del departamento, las diferentes herramientas de comunicación utilizadas o no por el IVAM en la etapa anterior, junto a la marca englobadas dentro de la publicidad convencional, no convencional o a través de internet, y ahora sólo nos queda conocer su mapa de públicos, interno y externo, y la información desde el punto de vista teórico del museo.

Aunque no lo tienen estructurado y escrito, el IVAM diferencia correctamente sus diferentes públicos y se los asigna a un profesional concreto quien tiene la tarea de llevar un seguimiento y las comunicaciones con todos ellos.

Todos ellos según afirma la directora de comunicación, se controlan desde protocolo y dirección junto con atención al cliente. No hemos hecho un análisis de **touchpoints** o puntos de conexión de cada uno de ellos con el museo (análisis objeto de un nuevo estudio), pero el museo lleva un plan de comunicación concreto con acciones diferentes para cada uno de ellos.

A partir de aquí, procedemos a continuar la entrevista preguntando sobre si el IVAM investiga como primera fase de la planificación estratégica de la comunicación. La directora del departamento de comunicación nos dice **que los que estudiamos comunicación utilizamos unos conceptos que no son los que han utilizado ellos habitualmente. Auditoría interna no se hace.** Ella no entiende que significa en un primer término. No realiza investigación alguna para elaborar y desarrollar la comunicación y para que les ayude a controlarla.

No desarrolla auditorías internas de identidad y comunicación donde se evalúa la identidad filosófica del producto IVAM: no conoce la misión, la visión y los valores centrales actuales del museo. Por otro lado, no identifica los mensajes comunicados. Sin embargo, sí podemos afirmar ciertamente que identifica las actividades y los instrumentos de comunicación utilizados, es decir, los medios, a pesar de que ya no convoca concurso de medios masivos. En cambio, utiliza más el contacto directo con muchos de sus públicos o recurre a la comunicación on-line mucho más económica en esta situación económica compleja. Cuenta con información que genera cada medio sobre la idoneidad y la calidad de los mismos, aunque no la contrasta con la deseada por sus públicos. Tampoco desarrolla auditorías externas de públicos, de comunicación e imagen, aunque sí afirma **conocerlos a todos por el control llevado a través de sus talleres y porque adaptan su oferta y calendario de servicios en función de aquéllos.**

Ya hemos informado que consciente o inconscientemente, el IVAM tiene determinado un mapa de públicos, con todos los grupos de personas o instituciones que de alguna manera tienen un interés similar por el museo. No especifica si tiene determinado un segundo nivel de público clave del museo, aunque se percibe que en estos momentos está enfocando su política de comunicación hacia una fidelización de sus Amigos del IVAM y Miembros de Honor del museo, patrocinadores, y por supuesto, sus educadores y alumnos, y los medios de comunicación.

Dispone de este **mapa de públicos** hacia los cuales estructura una estrategia de comunicación y un plan de acciones coordinado que se limita a la emisión de mensajes sobre sus actividades y donde no fomenta apenas la participación.

Sin embargo, no reconoce las características de los diferentes públicos, no dispone de una segmentación amplia de sus visitantes, con información relativa a cada uno de ellos y con los perfiles diferenciados. Afirma **no necesitarlo puesto que conoce por su larga experiencia quiénes son.**

Ante la pregunta de ¿Hace encuestas, investigaciones o aplican políticas para distintos públicos, para poderlos atraer? Contesta que **no hacen investigación, para ella es muy fácil definirlo.**

Reconoce que **en unas jornadas a las que ella acudió en Mérida, en 1993, se vio que un museo de Boston de Ciencia, otro de Berlín de Historia, y otro de arte de Valencia, coinciden en cuanto a los públicos, entre los 18 y los 45 años, con estudios medios; había diferencias porque en unos museos más importantes o con más fama la mayoría de los visitantes son de una sola visita (el Louvre o el British Museum) y hay otros museos que se basan en la fidelización. En Valencia, el 45% es local, y el resto es de fuera de Valencia.** Esta estadística no la tiene comprobada. Es lo que percibe. No hay investigaciones documentadas. **Ella conoce al dedillo por meses y fechas qué tipo de gente viene al museo. En ciertos meses hay muchas más visitas en grupo (sí tienen estadísticas escolares) centros públicos y privados, primaria y secundaria. Cada taller didáctico tiene su estadística.**

Además, no define la infraestructura de público, es decir, los medios y soportes mediante los cuales nuestro público nos conoce y por quién están influenciados. No conoce tampoco las expectativas de comunicación, -qué temas le interesan-, los soportes deseados, y los efectos de los mensajes. Todo ello para estudiar en definitiva la imagen del propio museo y su notoriedad y la del resto de productos culturales que conviven con el IVAM y la imagen mental que se tiene de cada uno, en definitiva, un mapa de posicionamiento. Ella misma afirma **que el IVAM tampoco tiene un posicionamiento de finido.**

Esto muestra claramente que desde la dirección de comunicación “intuyen” más que “conocen” a pesar de que su vasta experiencia les hace sabedores de muchos resortes de la comunicación.

A partir de aquí, la dirección de comunicación sí **planifica su comunicación** ya que viene marcada por el calendario de actividades y exposiciones del museo. Sin embargo, previamente afirma no saber identificar los atributos asociados a la estrategia empresa como visión, misión, o valores éticos de los que dice **no están definidos**, incluso no llega a afirmar nada sobre si existe un plan de responsabilidad social corporativa. Me estoy refiriendo a la definición del perfil de identidad que la directora de comunicación no conoce.

Por otro lado, de manera muy segura, el **IVAM adapta sus objetivos generales de comunicación a los objetivos fundacionales del museo**, pero por otro lado no define objetivos de comunicación específicos. **Sí realiza el plan de comunicación con el objetivo de mejorar su notoriedad**. Siguiendo las tendencias museísticas ya descritas en cuanto a la mejora de los servicios de los museos –restaurantes, cafetería, biblioteca-librería, etcétera- considera **que la calidad que estos servicios ofrecen, también se revierte en el posicionamiento que el público tiene del museo**. En palabras de la directora de comunicación, **todo comunica en el museo**.

Pero sí me explica que **una vez inaugurado el museo en 1989, pasado un tiempo (creo en 1991) se encargó un estudio a la empresa Inmerco para conocer el nivel de notoriedad y la valoración**. Se hizo una encuesta telefónica y en las puertas del IVAM, y en una reunión de grupo, panel de expertos o foro de discusión. El estudio servía para ver que se cumplían los objetivos, -que la gente lo conoce y la valora- y era de cara a los auditores. Continúa diciendo que **los objetivos que marca la ley de creación de Museos**

son el incremento del patrimonio de la Comunidad Valenciana en materia de arte moderno y la difusión del mismo

A partir de aquí, para la definición de la línea global de comunicación **siguen** la gráfica marcada desde hace tiempo sin concepto comunicativo alguno, seleccionan las acciones y técnicas de comunicación más sencillas, antes descritas, y programan en el tiempo su uso. Y a continuación, ejecutan el plan de comunicación como primer paso de su puesta en marcha, pero después no evalúan ni si cumplen los objetivos, no hacen análisis de las actividades y medios para saber cuáles han sido más útiles y no investigan sobre los efectos en los públicos.

Una vez concluida la entrevista con la directora de comunicación, procedemos a enviar a la técnica de atención al público, Doña Belén Aznar, vía correo electrónico, (fecha de envío: 11 de octubre de 2010 14:47:24) con aquellas preguntas que aquella no pudo responder. Es así como confeccionamos un cuestionario **ad hoc** de preguntas abiertas sobre los temas relativos a la base de datos y a la comunicación **on-line**.

Según informa en el cuestionario, **Belén Aznar** ocupa el cargo de Técnico Atención al Público en el IVAM, es Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat de València, Master en Tourism Management por la Universidad de Surrey, Gran Bretaña, y desarrolla las siguientes funciones:

- Coordinación personal Atención al Público-taquillas.
- Coordinación visitas guiadas.
- Coordinación, actualización página web.
- Amigos del IVAM.
- Segerencias y reclamaciones.
- Actualización pantallas información exposiciones.
- Coordinación envíos: postales, por correo electrónico, sms.

- Recepción y distribución e-mail general del IVAM.
- Apoyo a eventos y actividades no expositivas.

Base de datos

Belén Aznar nos indica que, aunque gestiona parcialmente la base de datos del IVAM, se coordina con dirección, protocolo y comunicación para la gestión completa de la misma. Ella controla los siguientes públicos: Amigos del IVAM, Miembros de Honor, Patrocinadores y Público que quiere recibir información por email o sms.

La base de datos general del IVAM está segmentada como sigue: profesores, escolares, familias, turistas nacionales e internacionales, jubilados, discapacitados, grupos de jóvenes, grupos de coleccionistas, grupos de alumnos de arte, seminarios y grupos de empresas. Además, hay que añadir artistas, vips, prensa, amigos y miembros de honor del IVAM, patrocinadores, galerías nacionales y extranjeras, general, museos nacionales y extranjeros, asociaciones españolas, asociaciones fotográficas, colegios profesionales, instituciones educativas y centros educativos de primaria, secundaria y universitarios.

Según la Técnico de Atención al Público el IVAM sigue correctamente la LOPD en todas sus comunicaciones.

Control de visitas

Mensualmente lleva a cabo un control numérico de los visitantes del IVAM.

Mapa de públicos

Los públicos que tiene diferenciados el IVAM son profesores, escolares, familias, turistas nacionales e internacionales, jubilados, discapacitados,

grupos de jóvenes, grupos de coleccionistas, grupos de alumnos de arte, seminarios y grupos de empresas.

Investigación

Aznar afirma conocer las características de cada público y su perfil sociodemográfico, las características de los visitantes por edad, formación, origen, etcétera por la experiencia adquirida desde que se inauguró el museo y por las tendencias en la valoración de los públicos.

Además, afirma conocer las fuentes de información por las que su público accede al museo y sostiene que éste conoce las actividades del IVAM por la prensa, la página web, el correo postal, sms, emailing, publicidad, exterior, boca a boca, recomendaciones amigo a amigo.

Afirma que el IVAM realiza investigaciones esporádicamente para conocer así la efectividad de cada uno de los medios que utiliza para dar a conocer las actividades del IVAM.

Herramientas de comunicación

Belén Aznar desarrolla una serie de acciones de comunicación y envía a sus públicos la información de las actividades del museo mediante envío por emailing, sms, correo postal, web, prensa escrita, digital, audiovisual, radio. Esta información contrasta en parte con la obtenida por la directora de comunicación, puesto que ya nos informó de la ausencia del concurso de publicidad anual donde la radio como medio publicitario estaba incluido y no comentó nada del soporte audiovisual.

Página web

Ya hemos hablado de la página web del museo en capítulos anteriores con lo que aquí sólo completaremos la información nueva. La señora Aznar nos informa respecto a la página web de la primera etapa, **que es una web**

dinámica ya que la información se actualiza, va creciendo y aumentando sus contenidos. No es una web interactiva. Es una web propia pero alojada en un servidor externo propio en un nodo. Tal y como nos responde Aznar, siguen los condicionantes marcados por la Generalitat Valenciana. No está programada ni en flash ni en HTML, sino con otro sistema. Afirma sí tener usabilidad.

La navegación y la estructura de contenidos (arquitectura de la información) se corresponde con lo indicado anteriormente. No tiene sala de prensa virtual en la web, sólo están accesibles las notas de prensa y el contacto de comunicación sin nombre. Ofrecen vídeos sólo del proyecto de ampliación y descarga de imágenes, pero no de podcast. No se ofrecen visitas virtuales de las exposiciones del museo en la web, aunque sí se puede ver la información para alquiler de espacios. Nos informa que sí tiene criterios de accesibilidad, aunque no se pueden detectar por la autora. No hay ninguna facilidad de intercambio de experiencias y comentarios (espacios de participación usuario y no existe la función de fuente de contenidos o canal RSS – sindicación para el público. Algunos patrocinadores tienen links desde la web del IVAM y existen revistas digitales especializadas que tienen links al IVAM. La velocidad de descarga es rápida.

Redes sociales / Blog corporativo

No tienen presencia alguna en redes sociales ni blog corporativo para la participación como se ha dicho.

Campañas de marketing on-line

No desarrolla en esta etapa ningún tipo de campaña de marketing on-line. No tiene newsletters generales o boletines del IVAM, pero sí hace envíos por correo electrónico de las actividades particulares del museo.

Otros

El IVAM utiliza el móvil en las comunicaciones del IVAM (esta iniciativa de enviar sms incluye siempre el mismo mensaje de: No te pierdas lo que ocurre en el IVAM...). La revista digital Cuadernos del IVAM se puede descargar online desde la web. El IVAM tiene espacio propio en la Wikipedia pero no lo gestionan desde el museo.

Así pues, después de concluir la investigación formal de la etapa anterior durante la dirección de Doña Consuelo Císcar, con la recopilación de la información, análisis y elaboración de resultados a partir de todas las fuentes descritas en el apartado de metodología, procedemos a exponer los obtenidos a partir de la entrevista de Doña Ana Moure.

Lo primero que se quiere poner de manifiesto es que, desde septiembre de 2014, el nombre del departamento de comunicación incluye también redes sociales y lo integran además las áreas de atención al público y amigos del IVAM. Está formado por 4 personas, entre las que se incluye la antigua directora de comunicación de la anterior etapa. Ana Moure es la responsable de comunicación y trabaja las áreas de relaciones públicas, las relaciones institucionales y el gabinete de prensa. Mantiene la dependencia jerárquica del director del museo. Su formación académica, como ya se ha dicho anteriormente, es Licenciada en Ciencias de la Información, en la rama de Periodismo y ha trabajado casi 16 años como redactora en Radiotelevisión Valenciana, antigua Canal 9, donde los dos últimos años estuvo como coeditora de informativos.

En esta etapa sí existe una estrategia de comunicación formalmente escrita, en línea con la estrategia institucional. Especifica según el cuestionario, los objetivos de comunicación integral:

- a) Importancia de la comunicación interna y externa.
- b) Importancia de la relación con los medios de comunicación.

- c) Importancia de la comunicación como medio para darse a conocer.
- d) Sensibilización de la opinión pública.
- e) Transparencia informativa.
- f) Cercanía de la Institución con problemas sociales.
- g) Importancia del posicionamiento de la Institución.
- h) Relación/Proyección internacional.

Los públicos a los que orienta su comunicación son a nivel interno, los empleados, y a nivel externo, los ciudadanos, vecinos, empresas, instituciones, patrocinadores y amigos del IVAM.

Dispone igualmente de un plan de comunicación de crisis también formalmente escrito.

A la hora de realizar algún tipo de investigación, según Moure, se lleva a cabo con los siguientes objetivos fundamentalmente y es para definir los objetivos de comunicación, para fundamentar las estrategias de comunicación y para controlar/medir la eficacia de la comunicación. Por otro lado, indica que los mecanismos que utilizan para medir la eficacia de las acciones que realizan son el seguimiento de la presencia en los medios, los estudios, y el uso de mecanismos internos de seguimiento, ya que la propia organización cubre sus necesidades y nunca han recurrido a consultores externos de comunicación.

Las técnicas de comunicación que se utilizan en el departamento son la comunicación de imagen institucional e identidad visual, el patrocinio y mecenazgo, la promoción de ventas, PLV y merchandising, y prescinden de la publicidad comercial de producto y marca y del marketing directo y telefónico.

Respecto a las actividades de relaciones públicas que desarrolla el departamento, llevan las relaciones con los medios, la comunicación entre organizaciones, las relaciones públicas institucionales y eventos, la comunicación interna, las relaciones con el gobierno y la comunicación de crisis. Las herramientas que utiliza en su comunicación y relaciones públicas son las notas de prensa, el dossier de prensa, visitas de prensa y ruedas de prensa, eventos, jornadas de puertas abiertas, la realización del informe anual y las redes sociales.

La valoración que realiza respecto a su política de comunicación es según estos criterios: la mejora de su imagen corporativa, el aumento de la notoriedad de su organización, la complementariedad con otras políticas de comunicación, la adaptación a los objetivos definidos, la repercusión favorable en el público interno, la compensación de la información negativa, la existencia de una alta implicación de la dirección en la misma, la potenciación de su imagen de marca y el control de toda la información difundida para garantizar su coherencia con la identidad corporativa.

Así pues, podemos concluir que en el primer apartado del test sobre planificación estratégica de la comunicación de Cappriotti, el nuevo equipo del IVAM ha seguido los pasos adecuados en lo que a la formalización del plan se refiere.

Tiene definido su mapa de públicos, aunque no demasiados segmentados. Por otro lado, se ha comprobado en la investigación de sus actividades a posteriori, que sí que realiza esta segmentación adaptando los eventos a públicos formalmente más joven (encuentro con instagramers), más formado (conversaciones con artistas o expertos en arte), o segmentados por otras disciplinas culturales –danza, jazz, cine, música, artes aplicadas- etc. donde se desarrollan actividades con una de estas temáticas tan concreta, y sobre

todo, los talleres familiares, donde ya planifican actividades enfocadas al núcleo familiar completo.

En la entrevista personal con el director, al igual que con la directora de comunicación, era clara la orientación profesional de la dirección, de sus equipos y de sus políticas. Los personalismos quedaban fuera de la línea de trabajo para marcar una diferencia con la dirección de la etapa anterior, y la única acción que se había hecho era un plan de comunicación específico a posteriori del nombramiento en septiembre de 2014 de la figura del director. Desde entonces, y como ya se ha recalcado, su figura solo aparece en **alguna de las fotos de las actividades, y su nombre en el listado del “consejo rector” y “equipo del museo” de la página web, situados ambos enlaces en el menú de navegación de la parte inferior de la página.**

Según palabras de la directora de comunicación las redes sociales son el nuevo reto de la nueva etapa como ya se ha expuesto.

Sin embargo, se ha de destacar que la innovación se introduce poco a poco a este museo. Nada ha nombrado ni escrito acerca de cualquiera de las tecnologías que hoy por hoy ya son tendencia en otros museos, para el “antes, durante y después de visitar un museo, centro cultural o galería de **arte**”¹⁹, nos referimos como ya hemos citado anteriormente a la gamificación, los códigos QR, la tecnología NFC, el Beacon y la realidad virtual y realidad aumentada y la inteligencia artificial.

Sin embargo, el IVAM sí que es miembro desde 2012 de la red de museos que participa en el Google art Poyects, algo que este nuevo equipo ha

¹⁹ **Los museos en la era digital**. Mayo 2013. Consulta: 20 abril, 2017.
<http://www.igartubeitibaserria.eus/es/files/los-museos-en-la-era-digital/view>

mantenido, y la existencia de podcasts y otros contenidos digitales disponibles que se pueden ver en la web.

En mayo del pasado año, sí que lanzaron una app nueva para una sola exposición en colaboración con el Instituto Tecnológico de la Energía, que permitía a los visitantes utilizar su propio móvil para complementar su experiencia cultural en la galería 6 del IVAM. Una vez descargada la aplicación, el visitante únicamente tiene que acercar el dispositivo a los puntos rojos habilitados en la sala para recibir contenidos extra de texto, audio o vídeo.²⁰

De la misma forma, también se destaca la incorporación de pantallas táctiles para determinadas exposiciones.

6. CONCLUSIONES

Tras realizar toda la investigación, proceder a la revisión de las fuentes, analizar las entrevistas, los cuestionarios y el análisis del material disponible del IVAM, y a la vista de los resultados de la misma, procede conocer si la hipótesis general planteada al inicio de esta investigación se confirma.

Hipótesis general

El Instituto Valenciano de Arte Moderno –IVAM- ha sabido adaptarse a las tendencias en gestión museística actuales para

²⁰ www.ivam.es. 26 de mayo de 2016. Consulta: 20 abril, 2017. <https://www.ivam.es/noticias/el-ivam-presenta-una-aplicacion-para-moviles-en-colaboracion-con-el-instituto-tecnologico-de-la-energia/>

saber conectar con todos sus públicos, y ha aprovechado su cambio de dirección última para afrontar una planificación estratégica de la comunicación que le va a permitir afrontar los retos del futuro.

Se confirma la hipótesis.

Hipótesis secundarias

1. El IVAM ya dispone de un plan estratégico de la comunicación según conocemos el modelo de Capriotti.
2. El IVAM dispone de un mapa de públicos hacia los cuales estructura una estrategia de comunicación total y un plan de acciones coordinado.
3. El IVAM establece un diálogo participativo con todos sus públicos.
4. EL IVAM se adapta a las nuevas tendencias museísticas y de comunicación.

Hipótesis secundarias:

1. El IVAM dispone de un plan estatégico de la comunicación según conocemos el modelo circular de Capriotti de investigación, planificación e implementación del plan de comunicación, ya que cabe destacar que:

1. Realiza investigaciones específicas para definir los objetivos de comunicación y para fundamentar las estrategias de comunicación.
2. Tiene perfectamente definido su plan de comunicación, formalmente escrito, con los objetivos a alcanzar, la línea global de comunicación,

la selección de las acciones y las técnicas de comunicación empleadas.

3. Tiene además un plan de comunicación de crisis también escrito.
4. Dispone de un mapa estructurado de los públicos, jerarquizado y definido y define la programación en función de cada uno de ellos.
5. Desarrolla controles de eficacia de la comunicación, usando mecanismos internos de seguimiento.
6. Las valoraciones de su política de comunicación se llevan a cabo según los siguientes criterios: la mejora de su imagen corporativa, el aumento de la notoriedad de su organización, la complementariedad con otras políticas de comunicación, la adaptación a los objetivos definidos, la repercusión favorable en el público interno, la compensación de la información negativa, la existencia de una alta implicación de la dirección en la misma, la potenciación de su imagen de marca y el control de toda la información difundida para garantizar su coherencia con la identidad corporativa.

Se confirma pues la hipótesis

2. Dispone de un mapa de públicos hacia los cuales estructura una estrategia de comunicación total y un plan de acciones coordinado:

1. Tiene formalmente definido este mapa de públicos, y además tiene diferenciados algunos grupos –sobre todo los escolares, Amigos y algunos públicos desfavorecidos-, y sí tiene clara la estrategia de comunicación hacia cada uno de ellos –entrando las familias en su conjunto como segmento diferenciado- y un plan de acciones adaptado a ellos.

2. Es destacable que haya responsables de cada área que dependen de la dirección de comunicación, que se ocupen de las tareas relativas a medios de comunicación, patrocinadores, educadores/escolares, asociaciones y otros públicos con lo que se puede comprobar que en cierta manera su intención es la de segmentar estos públicos y realizar actividades adaptadas a los mismos bajo una coordinación común.

3. Igualmente podemos comprobar que dispone de una segmentación no demasiado extensa de sus visitantes pero que desarrolla un plan de acción muy específico para cada uno de sus segmentos, sobre todo en el apartado de eventos.

4. Es digno de mención que no hacen publicidad comercial del propio museo ni de sus actividades debido a problemas presupuestarios.

5. Podemos comprobar que tiene un plan de comunicación que es eficiente y es de resaltar:

- La dirección del museo sí se involucre muy directamente con todos los aspectos relacionados con la comunicación al considerarlos un aspecto vital en la gestión del museo y marca, claramente, el objetivo general de su gestión que es acercar el IVAM a los ciudadanos.

- Sí adapta sus objetivos generales de comunicación a los objetivos fundacionales del museo –el de mejorar su notoriedad-, e incluso define los objetivos de comunicación específicos.

- Siguiendo las tendencias museísticas ya descritas en cuanto a la mejora de los servicios de los museos –cafetería, biblioteca-librería, etcétera- considera que la calidad que estos servicios

ofrecen, también se revierte en el posicionamiento y la buena imagen que el público tiene del museo. En palabras de la directora todo comunica en el museo.

- El plan específico de relaciones públicas, contempla un plan de comunicación de crisis a diferencia de la etapa anterior, al igual que un plan de relaciones públicas específico del nuevo director por su nombramiento –y que tuvo una corta duración-, pero no continuado en el tiempo como el que tenía la anterior directora.
- El gabinete de comunicación está organizado y el seguimiento de apariciones lo realizan desde dentro.

En este caso, la hipótesis se puede confirmar al cien por cien.

3. El IVAM establece un diálogo participativo con sus públicos.

El IVAM dispone de mecanismos para interactuar con sus diferentes públicos, más allá de la existencia de hojas de reclamaciones y el contacto directo de su cuadro directivo con los segmentos definidos, como existía en la primera etapa.

1. Entonces, pudimos comprobar que existía una concepción casi unidireccional y muy poco actualizada de la comunicación, minusvalorando enormemente la importancia de todo aquello que puede aportar el visitante. Claramente se podía confirmar el planteamiento citado por Anderson del modelo de comunicación de **uno para muchos, nosotros te comunicamos qué exposiciones tenemos y tú miras nuestros horarios y programas o cómo venir a**

vernos... resistiéndose a pedir al público cualquier respuesta que no sea sólo absorber la información que se les da.

También era remarcable que la comunicación on-line se limitaba a la existencia de una página web descriptiva. La comunicación vía otras plataformas se utiliza únicamente con el servicio de aviso de actividades vía sms al móvil. No disponía de una web 2.0: no segmentaba la información en función del público a pesar de que había sido en su época cuando habían hecho la última remodelación, ni establecía tampoco mecanismos para interactuar. No existía blog corporativo ni presencia alguna en redes sociales. Pudimos también comprobar que no tenían un plan de CRM sistematizado más allá de una gestión correcta de la base de datos general que estaba coordinada por una persona concreta.

2. A día de hoy el IVAM demuestra que la comunicación con los diferentes públicos es fluida y continuada por el esfuerzo llevado a cabo por establecer un plan de comunicación digital del museo que se divide en el aumento en intensidad por un lado en aquellas redes sociales en las que ya se encontraban, como Facebook y YouTube, y por otro, en la nueva presencia en otras tan importantes para los museos como Twitter, Pinterest, e Instagram. Es en este apartado donde el IVAM interactúa con los usuarios más abiertamente y establece una conexión diaria con ellos, y es capaz de saber y conocer cuáles son sus intereses, qué opinan, para bien o para mal, de la actividad diaria del museo.
3. EL IVAM ha puesto en marcha una web verdaderamente adaptada al dispositivo móvil, y orientada a la experiencia del usuario, fácilmente indexable, y con las características necesarias que una página debe tener para interactuar correctamente con sus públicos. Es una web conectada a las redes sociales

La hipótesis se confirma.

4. EL IVAM se adapta a las nuevas tendencias museísticas y de comunicación.

El IVAM es consciente de que como museo es un organismo vivo y debe adaptarse a las nuevas tendencias museísticas y de comunicación. Su comunicación ha de ser actual y debe evolucionar al mismo ritmo que lo hace la sociedad.

1. Es destacable la apuesta por las nuevas tecnologías en esta nueva etapa, aunque en este apartado los esfuerzos del museo son manifiestamente mejorables.
 - a. En la anterior etapa sí se puso en marcha una app de la librería, se introdujeron podcasts y contenidos digitales de fácil acceso, y se empezó a colaborar con el Google Art Projects.
 - b. Debemos mencionar que se ha puesto en marcha una App específica para una exposición e incorporado pantallas táctiles en otra.
 - c. Sin embargo, aún no disponen de tecnologías de geolocalización del visitante como Beacon, los códigos QR, las comunicaciones NFC, o iniciativas con la realidad virtual y realidad aumentada, o de inteligencia artificial como los bots, el procesamiento del lenguaje natural, la robótica, el aprendizaje profundo y el automático con el uso de Big Data.
 - d. Los eventos se han adaptado a las nuevas tendencias para conectar con públicos más joven o segmentos específicos como los **instagramers**.
 - e. Es consciente de la competencia cultural existente en el mercado y ha hecho especial énfasis en ofrecer actividades culturales segmentadas por disciplinas artísticas.
 - f. Tiene una apuesta decidida por la transparencia dentro de la organización.

- g. Hace especial énfasis por el **brand management** y en su apuesta por mejorar la imagen corporativa y su notoriedad, aportando valor añadido a la marca como el gran objetivo de todas sus acciones de comunicación.
- h. **Sus nuevas actividades como las “conversaciones” y los “talleres familiares” son una apuesta por el “edutainment”** tendencia ya vista que implica educar y entretener y en un colectivo como la familia, de vital importancia para el futuro de los museos.
- i. **También es destacable la actitud “social” del IVAM** como organización, muy participativa en todos los temas sociales como es el caso ya mostrado de los refugiados o los derechos humanos, una de las tendencias observadas en el **Trendswatch 2017**.

En este caso la hipótesis no se confirma al cien por cien, puesto que se puede comprobar que sigue algunas de las tendencias del sector, aunque en campos como el tecnológico y la innovación, es manifiestamente mejorable.

7. BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (1996): **Construir Marcas Poderosas**. Gestión 2000. Barcelona.
- AGUIRRE GONZÁLEZ, J. M. (2010): **El valor de la comunicación en las organizaciones empresariales**.
- ALEMBRET, B. (1991): **Una aencia de comunicación e ingeniería culturales al servicio de los Museos**". Museum. París.
- ALONSO FERNÁNDEZ, L. (1993): **Museología Introducción a la Teoría y Práctica del Museo**. Istmo. Madrid.
- ALVAREZ ALVAREZ, J. L. (2001): **Los Museos en la Ley de Patrimonio y en el Estado de las Autonomía**, en Javier Tusell (Coord.), **Los Museos y la conservación del Patrimonio**, Madrid: Fundación BBVA, pp. 43-44.
- ARIÑO, A. (2010): **Prácticas Culturales en España. Desde los años sesenta hasta la actualidad**. Ariel. Barcelona.
- ARIÑO, A., (2002), **La expansión del patrimonio cultural** pp.129-150 en *Revista de Occidente*.
- ARIÑO, A., (2007), **La invención del patrimonio y la sociedad del riesgo**, pp.71-88, en Rodríguez Morato, A. (ed), *La sociedad de la cultura*, Ariel, Barcelona.
- BABBIE, E., (1996): **Manual para la práctica de la investigación social**. Ed. Biblioteca de Psicología. Bilbao.
- BALCELLS I JUNYENT, J., (1994): **La investigación social. Introducción a los métodos y las técnicas**. Ed. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona.
- BARQUERO CABRERO, J. D. (1994): **Manual de Relciones Públicas Empresariales**. Planeta Gestión 2000. Barcelona.
- BARQUERO, J. D. Y BARQUERO, M. (2005): **Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad**. Planeta Gestión 2000. Barcelona.
- BLACK, G. (2005): **The Engaging Museum**. Developing Museums for Visitor Involvement. Routledge. Nueva York.

BRUJÓ, G. y CLIFTON, R. (2010): **En clave de marcas**. Editorial Empresarial. Madrid.

CAPRIOTTI PERI, P. (2009): **Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa**. Colección de libros de la Empresa. Chile.

CERVERA FANTONI, A. L. (2004): **Comunicación Total**. Madrid. ESIC.

CHEVERTON, P. (2007). **Cómo funcionan las marcas**. Nuevos Emprendedores. Gedisa. Barcelona.

CHIESA DE NEGRI, C. (2005): **CRM. Las cinco Pirámides del Marketing Relacional**. Deusto. Barcelona.

CUTLIP, S., CENTER, A. (1978), **Effective Public Relations**, 5a Edición. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

CUTLIP, S. M., CENTER, A. H. (2003), **Relaciones Públicas Eficaces**. Gestión 2000, Barcelona.

CORBETTA, P. (2010): **Metodología y Técnicas de Investigación Social**. McGraw-Hill. Madrid.

COSTA, J. (1997): **La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral**. Biblioteca de la Comunicación CIAC. Barcelona.

DAVIS, J. (2002): **La marca. Máximo valor de su empresa**. Pearson Educación. México.

DE SALAS LÓPEZ, F. (1980): **El Museo, cultura para todos. Col. "Cultura y Comunicación", núm 13, p.36**. Ministerio de Cultura. Madrid.

DÍAZ BALERDI, I. (2002): **¿Qué fue de la nueva museología? El caso de Quebec**. Artigrama, núm. 17. 493-516.

DI MAGGIO, P. (1985): "When the profit is quality: cultural institutions in the marketplace". **Museum News**, pp. 28-35.

DÓRS, E. (1946): **Dos años de política cultural**. Ministerio de cultura. Madrid. ECO, U. (2001): **¿Cómo se hace una tesis?** Gedisa. Barcelona.

ERNER, G. (2010): **Sociología de las tendencias**. GG Moda. Barcelona.

FINKE, G.D. (1996): **Brand Awareness, Museum-Style: Boston's Museum of Science Uses Branding to Boost the Bottom Line**. Visual Merchandising and

Store Design. Octubre. Boston.

GARCÍA BLANCO, A. Y OTROS (1994): *Los Visitantes de Museos*. Ed. Ministerio de Cultura. Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales. Madrid.

GIL MÁRTIL, V. y ROMERO MARTÍN, F. (2008): **Crossumer**. Gestión 2000. Barcelona.

GRANT, J. (2006): **The Brand Innovation Manifesto. How to build Brands, Redefine Markets and Defy Conventions**. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium. West Sussex, Inglaterra.

GRUNIG, J.E. y HUNT, T. (2003) **Dirección de Relaciones Públicas**. Gestión 2000. Barcelona.

HERNÁNDEZ, F (1994)., **Manual de Museología**, Editorial Síntesis, Madrid.

HERNÁNDEZ, F. (1998), **El Museo como espacio de comunicación**, Ediciones Trea, Gijón.

HOBBSBAWM, E. (2010): **A la Zaga. Decadencia y Fracaso de las Vanguardias del siglo XX**. Crítica. Barcelona

KOTLER, N. (1999): **La "experiencia museística"**. Revista de Museología. No 18. Madrid.

KOTLER, N. y KOTLER, P. (2001): **Estrategias y marketing de museos**. Ariel Patrimonio Histórico. Barcelona.

KOTLER, P. (2000): **Dirección de marketing**. Pearson Educación. Madrid.

KOTLER, P. y ANDREASEN, A.R. (1996), **Strategic Marketing for Nonprofit Organizations**. Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J.

KOTLER, P. y LEE, N. (2007), **Marketing en el Sector Público. Todas las claves para su mejora**. Pearson Educación. Madrid.

LA PORTE, J.M. (2005): **Introducción a la comunicación institucional.: Perspectives on Communications**. Facoltà di Comunicazione Istituzionale Pontificia Università della Santa Croce.

LINDSTRIM, M. (2010): **Buyology. Verdades y mentiras de por qué compramos**. Gestión 2000. Barcelona.

LORD, B. y DEXTER G. (2010): **Manual de Gestión de Museos**, ed. Ariel

Arte y Patrimonio. Barcelona.

MARTI, J. Y MUÑOZ, P. (2008): **Engagement Marketing. Una nueva publicidad para un marketing de compromiso**. Pearson Education. Madrid

MARTIN, F., (1995): **Comunicación en empresas e instituciones (de la consultora a la Dirección de Comunicación)**, F. Edic., Universidad Salamanca. p.35.

MATEOS RUSILLO, S. M. (2008): La comunicación global del patrimonio cultural. Gijón. Ediciones Trea.

MATILLA, K (18-10-2010). **Pasado, Presente Y Futuro Del “Dircom” En España**. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año V, Número 14, V4, pp.3-24 ISSN 1669- 4015.

MCGUIGAN, J. (2005): **Neoliberalism, culture and policy**. *International Journal of Cultural Policy*, 11 (3), pp. 229-41.

MCLEAN, K. (1993) **Planning for People in Museum Exhibitions**. Association of Science-technology Centres. Washington DC.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Laboratorio Permanente de Público de Museos (2016). **Conociendo a todos los públicos. Un análisis de la visita al museo en familia**. [Consulta 2 de febrero, 2017]. <<http://sede.educacion.gob.es/publivena/conociendo-a-todos-los-publicos-un-analisis-de-la-visita-al-museo-en-familia/museos/20858C>>

MOLINÉ, M. (2003): **La comunicación activa**. Deusto. Barcelona.

MONTEBELLO, P. (2010): **El museo: hoy y mañana**. Madrid. Cátedra Museo del Prado.

OCTOBRE, S. (2000): **Comment mesurer la démocratisation? Proposition de cadre interprétatif**, en Donnat, Olivier y Octobre, **Les publics de équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes**. DEP. Paris.

OLLÉ, R. y RIU, D. (2009): **El nuevo Brand Management**. Gestión 2000. Barcelona.

PETERS, T. (2004): **Re-imagina! La excelencia empresarial en una era perturbadora**. Prentice Hall. Pearson Educación. Madrid.

- PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2006): *EL poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Editorial CEC. Caracas.
- POPPER, K. P. (2004): *La lógica de la investigación científica*. Editorial Tecnos. Madrid.
- RENTSCHLER, R. y HEDE, A. M. (2007): *Museum Marketing: competing in the Global Marketplace*. Elsevier. Oxford.
- RIES, A. Y TROUT, J. (2001): *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw Hill. México.
- ROBERTS, K. (2009): *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. Ediciones Urano. Barcelona.
- ROBERTS, K. (2006): *Sisomo. El futuro en pantalla*. Ediciones Urano. Barcelona.
- ROS, V. (2009): *E-Branding. Posiciona tu marca en la Red*. Netbiblo. La Coruña.
- SAATCHI, C. (2009): *My Name Is Charles Saatchi and I am an artoholic*. Phaidon. Londres.
- SAMPEDRO, J. L. (2002): *El mercado y la globalización*. Destino. Barcelona.
- SEMPERE, P. (2010): *McLuhan en la era de Google. Memorias y profecías de la Aldea Global*. Editorial Popular. Madrid.
- SIERRA BRAVO, R. (1991): *Técnicas de investigación social*. Ed. Paraninfo. Madrid.
- SIERRA BRAVO, R. (1988): *Tesis doctorales y trabajos de investigación científicos*. Ed. Paraninfo. Madrid.
- THOMPSON, D. (2010): *El tiburón de 12 millones de dólares. La curiosa economía del arte contemporáneo y las casas de subastas*. Ariel. Barcelona.
- VALÉRY, P. (1993): *Le problème des musées*, Alcan, París.
- VALLES, M., (1999): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Ed. Síntesis Sociología. Madrid.
- VIÑARÁS ABAD, M. *Departamentos De Comunicación En Museos: La*

Planificación Estratégica De La Comunicación en Instituciones Artísticas Y Culturales. Global Media Journal Edición Iberoamericana, Vol. 6, Núm. 11, 2009, pp. 36-54. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.

VV.AA. (2009): Visibilidad de los Museos en la web 2.0. Dosdoce.com. Madrid.

PASSERON, J. C. (1991): *Le Raisonnement sociologique. L'Espace non poppérien du raisonnement naturel.* Nathan. París.

VIEL, A. Y DE GUISE, C. (1992): *Muséo-seduction, Muséo-reflexion.* Université Laval. Quebec.

VILLAFañE, J., www.cincodias.com, 15 Marzo 2002.

WAGENSBERG, J. (2008): *Yo, lo superfluo y el error. Historias de vida o muerte sobre ciencia o literatura.* Tusquets Editores. Barcelona.

WALLACE, M. A. (2006): *Branding Museum: How to create and maintain imagen, loyalty, and support.* Altamira Press. Lanham, MD.

WRIGHT, J. (2007): *Blog Marketing.* MacGraw Hill. Mexico.

ZUBIAUR CARREÑO, F. J. (2004): Curso de museología. Ediciones Trea. Gijón.

ANUARIOS Y MEMORIAS

VV.AA. (2010): *Estudio sobre la Evolución del consumidor ante la recesión económica.* OmnicomGROUP.

Memoria IVAM 2002.

Memoria IVAM 2008-2009.

DICCIONARIOS

MOLINER, M. (1998): *Diccionario de uso del español.* Gredos. Madrid.

DOYLE, C. (2003): *Marketing.* Harper Collins. Glasgow.

VV.AA. (2000): *Diccionario Español-Inglés. English-Spanish.* Grijalbo. Madrid

PÁGINAS WEB

www.mcu.es

www.aam-us.org

www.ideum.com

www.nyt.com

www.dosdoce.com

www.museoprado.es

<http://www.museodelprado.es/mas-prado/la-institucion/plan-de-actuacion/>

www.museothyssen.es

www.man.es

www.museoceramadrid.com

www.lacaixa.com

www.portal.unesco.org

www.city.ac.uk

www.eldiarioexterior.com

www.softdoc.es

www.consumer.es

www.fundacioncajamadrid.com

www.geomundos.com

www.museologia.net

www.louvre.fr

www.thebritishmuseum.ac.uk

www.tate.org.uk

www.guggenheim-bilbao.es

www.moma.org

www.macba.es

www.ivam.es

www.agendadelacomunicacion.com

www.colpublirp.com

www.elmundo.es

www.ico.es

www.march.es

www.fundacion.telefonica.com/museo

www.flg.es

www.ucm.es

www.mnct.mcyt.es

www.mncn.csic.es

www.museo.casa.natal.cervantes.org

www.artehistoria.com

www.uffici.firenze.it

www.musee-orsay.fr

www.igme.s

www.museosorolla.mcu.es

www.museoreinasofia.mcu.es

www.globalpr.org

www.icom-ce.org

www.gestion-cultural.com

www.ipranet.org

www.revistasculturles.com

www.nuevamuseologia.com

www.fundaciones.org

www.asociaciones.org

www.ucm.es/info/arte2o

www.amigosdemuseos.com

www.revista.consumer.es

www.libertaddigital.com

www.mapfre.com

www.amigosdemuseos.com

www.elmundo.es

www.elpais.es

www.abc.es

www.revistarte.com

www.artehistoria.com

www.comunitatvalenciana.com/ag/valencia/julian-opie-en-el-ivam-de-valencia

www.mcu.es

www.icom-ce.org

www.cult.gva.es

www.dircom.org

8. ANEXOS

Adjuntamos ambos cuestionarios escaneados.

6. TRABAJO DE CAMPO

6.2 INSTRUMENTO DE TRABAJO: EL CUESTIONARIO

Nombre: Belén Aznar

Cargo que ostenta en el IVAM: Técnico Atención al Público

Funciones que desarrolla en el IVAM:

- Coordinación personal Atención al Público - taquillas
- Coordinación visitas guiadas
- Coordinación, actualización página web
- Amigos del IVAM
- Sugerencias y reclamaciones
- Actualización pantallas información exposiciones
- Coordinación envíos: postales mailing, sms, e.mails
- Recepción y distribución e.mail general del IVAM
- Apoyo eventos y actividades no expositivas

Formación: Lic. en Administración y Dirección de Empresas UV

Master en Tourism Management Universidad de Surrey UK

1. POLÍTICA DE CRM

1. ¿Gestiona usted la base de datos completa del IVAM No

2. ¿Gestiona usted la base de datos parcial del IVAM Si
3. ¿Qué públicos controla en la base de datos del IVAM Amigos del IVAM, Miembros de Honor, Patrocinadores y Público que quiere recibir información por e.mail o sms →"No te pierdas lo que ocurre en el IVAM"
4. ¿Quién gestiona la base de datos general del museo? Dirección, Protocolo y comunicación
5. ¿Lleva a cabo un control numérico de los visitantes del IVAM por días de la semana y meses del año? Meses
6. ¿Qué segmentos diferenciados de públicos tiene el IVAM?
 1. Profesores
 2. Escolares
 3. Familias
 4. Turistas nacionales
 5. Turistas internacionales
 6. Jubilados
 7. Discapacitados
 8. Grupos de jóvenes
 9. Grupos de coleccionistas
 10. Grupos de Alumnos de Arte
 11. Seminarios
 12. Grupos empresas

¿Cómo tiene segmentada la base de datos general?

A la clasificación anterior habría que añadir, Artistas; VIPS; Prensa; Amigos del IVAM; Miembros de Honor; Patrocinadores; Galerias nacionales; Galerias extranjeras; General; Museos Nacionales; Museos extranjeros; Asociaciones españolas; Asociaciones fotográficas; Colegios Profesionales; Instituciones Educativas; Centros Educativos de primaria, secundaria, universitarios.

7. ¿Conoce las características de cada público? ¿Conoce el perfil sociodemográfico, las características de los visitantes por edad, formación, origen, etc.? Si por la experiencia adquirida desde que se inauguró el museo y por las tendencias en la valoración de los públicos.
8. ¿Sabe cómo su público conoce las actividades del IVAM, qué fuentes de información utiliza para acceder al museo? Por ejemplo, la prensa, web, explanada, etc. Prensa, Web, Mailing, Sms, E.mail, publicidad exterior, "boca a boca", "recomendaciones amigo a amigo"

[Home](#) – [IVAM](#) – [Colecciones](#) – [Exposiciones](#) – [Biblioteca](#) – [Publicaciones](#) – [Actividades](#) - [Servicios](#)

11. Comunicación por públicos [¿?](#) [Colegios info en didáctica](#)
- [Prensa info en comunicación y exposiciones](#)
 - [Fondos Biblioteca → consulta investigadores](#)
 - [Fondos obras arte → consulta investigadores](#)
12. Sala de prensa virtual, datos de contactos de prensa [Notas de prensa](#), [contacto comunicación sin nombre](#).
13. SEO on-page / SEO off-page (enlaces dentro y fuera) [Patrocinadores](#) [links a sus webs](#). [Revistas digitales especializadas tienen links al IVAM](#)
14. Experiencia usuario [¿?](#)
15. Ofrece Podcasts/videos/descarga de documentos (PDF's) o imágenes
- [Podcasts no por ahora](#)
 - [Videos sólo el del proyecto de ampliación](#)
 - [Descarga documentos → notas de prensa, catálogos on.line](#)
 - [Imágenes → sí](#)
16. Facilidad de intercambio de experiencias y comentarios (espacios de participación usuario) [No](#)
17. Fuente de contenidos o canal RSS – sindicación [No](#)
18. Ofrecen visitas virtuales [Alquiler de espacios sí, exposiciones no](#)
19. Presencia de perfiles en redes sociales – posibilidad de compartir contenidos [No](#)
20. Cumple criterios de accesibilidad [Si](#)
21. Idiomas [castellano / valenciano / inglés](#)
22. Velocidad de descarga [rápida](#)

Blog corporativo

23. Tiene blog del IVAM [No](#)
24. Integrado en web / otras plataformas?
25. Actualización periódica

26. Un autor / varios autores

27. RSS – Sindicación

Campañas de marketing on-line

28. Hace campañas en Google – SEM ; Adwords, Adsense **No**

29. Tiene banners de las actividades del IVAM (integrados / flotantes) **No**

30. Tiene Spot on-line **No**

31. SMO - Redes sociales **No**

1. Presencia en Facebook

2. Presencia en Delicious

3. Presencia en Tuenti

4. Presencia en Twitter

5. Canal en You Tube

6. Cuenta en Flickr.com

7. Presencia en redes profesionales: Linked In

8. Visibles en MySpace

9. Espacio en 11870.com

32. Hace campañas de E-mail marketing

1. Tiene newsletters generales o boletines del IVAM: ¿Cada cuanto tiempo? **No**

2. Hace envíos de las actividades particulares del IVAM **Si, por sms y por e.mail**

33. Permission marketing **¿?**

34. Usa el Móvil en las comunicaciones del IVAM? Cuándo? **Si, convocatorias inauguraciones / actividades**

35. Conoce la efectividad de cada uno de los medios que utiliza para dar a conocer las actividades del museo? El museo realiza investigaciones al respecto? **Esporádicamente**

Otros

1. Revista digital: envía la revista trimestral por email? **Cuadernos del IVAM descarga online.**

Cuestionario respondido por Doña Ana Moure, directora de comunicación del IVAM en la actualidad.

1. ¿Existe departamento de comunicación?

b) **Si**

b) No

*Si dispone de él ¿Qué áreas lo integran?

Comunicación, Redes Sociales, Atención al público y Amigos del IVAM

2. Año en el que se creó el departamento de comunicación Desde que se creó el museo, en 1989.

Denominación que recibe el departamento de comunicación

Departamento de Comunicación y Redes sociales (se llama así desde que entró el actual director en septiembre de 2014)

Número de miembros que forman parte del departamento de comunicación

a) No hay ninguno

b) Hay alguno → Especialistas Administrativos
Otras

De 1 a 5

De 6 a 10

.....

Más de 10

.....

*¿Qué responsabilidades asumen?

.....

3. ¿Dispone de un Responsable de Comunicación?

- c) **Si** → Departamento Interno..... Departamento EXTERNO

*¿En qué áreas trabaja?

a) Relaciones Institucionales b) Relaciones Públicas c) Gabinetes de prensa

- d) No
- * El motivo por el que carece de responsable de comunicación
- a) La labor de comunicación se compagina con otras áreas
- b) Falta de presupuesto
- c) La comunicación se realiza desde dirección
- d) La plantilla es muy reducida
- e) No existe un plan de comunicación

4. Denominación del cargo del responsable de comunicación

- h) Director/Jefe/Responsable de Prensa
- i) Director/Responsable de Gabinete/Área/Servicio de Comunicación
- j) Director/Responsable de Comunicación e Imagen
- k) Jefe/Responsable de Prensa y Relaciones Externas
- l) Jefe del Departamento/Gabinete de Comunicación y Prensa
- m) Director de Área de Presidencia y Comunicación
- n) Otras ¿Cuáles? Subdirectora de Comunicación y Redes Sociales
-

5. Antigüedad del cargo de Responsable de Comunicación

- a) Desde hace menos de 5 años
- b) Desde hace 6 a 10 años
- c) Desde hace más de 10 años
- d) No contesta

6. Dependencia jerárquica del responsable de Comunicación

- a) Primer nivel directivo → Presidente/Alcalde/Rector
- b) Segundo nivel → Secretario General/Director-Subdirector General
- c) Otros niveles → Jefe Gabinete Prensa/Otros ¿cuáles?

7. Indique la formación académica del Responsable de Comunicación

(marcar con una **R**) y del resto de miembros del departamento

(marcar con una **M**)

- d) Periodismo.....R, M, M.....d) Psicología-
Pedagogía.....
- e) Sociología.....e) Ciencias Económicas-
Empresariales...M.....
- f) Publicidad y RR.PP.....f) Derecho-Ciencias
jurídicas.....
- g) Otra titulación superior ¿cuál?.....M (Humanidades).....
- h) Otra titulación media ¿cuál?.....
- i) Otra titulación no universitaria ¿cuál?.....

8. El responsable de comunicación:

- d) Formaba parte de la plantilla antes de ocupar este cargo
- e) Formaba parte del equipo del departamento de comunicación
- f) Proviene del exterior de la organización

9. Presupuesto total dedicado a la comunicación:

- d) Menos de 6.000 €
- e) De 6.000 a 30.000 €
- f) De 10.000 a 90.000 €
- d) De 90.000 a 120.000 €
- e) Más de 120.000
- f) No contesta

10. ¿Existe una estrategia de comunicación en línea con la estrategia institucional?

- d) Sí, formalmente escrita
- e) No, pero se está considerando
- d) Sí, pero no formalmente escrita
- e) No lo sabe

- f) No existe f) No contesta

11. ¿Quién toma las decisiones relacionadas con la definición de la estrategia de comunicación?

- f) **Director de comunicación** f) Asesor de Comunicación
 g) Presidente o Alcalde g) Director General
 h) Jefe de Gabinete h) Secretario General
 i) Ministro o Consejero autonómico i) La agencia consultora de comunicación
 j) Director de Relaciones Públicas j) Director de Recursos Humanos
 k) Otro ¿quiéni?

12. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación integral?

- l) **Importancia de la imagen**
 m) **Importancia de la comunicación interna y externa**
 n) **Importancia de la relación con los medios de comunicación**
 o) **Importancia de la comunicación como medio para darse a conocer**
 p) **Sensibilización de la opinión pública**
 q) **Transparencia informativa**
 r) **Cercanía de la Institución con problemas sociales**
 s) **Importancia del posicionamiento de la Institución**
 t) **Relación/Proyección internacional**
 u) Otros objetivos ¿Cuáles?
- v) No sabe/no contesta

13. Públicos a los que orienta su comunicación por orden de prioridad

PÚBLICOS INTERNOS

PÚBLICOS EXTERNOS

- e) **Empleados** a) **Ciudadanos**
 f) Accionistas b) **Vecinos**
 g) Proveedores c) **Empresas**
 h) Otros ¿cuáles?
- Patrocinadores, amigos del IVAM

14. ¿Disponen de un Plan de comunicación de crisis?

- f) Sí, formalmente escrito
- g) Todavía no, pero se está considerando
- h) No existe
- i) No formalmente escrito, pero está en desarrollo
- j) No sabe/no contesta

15. A la hora de realizar algún tipo de investigación ¿con qué objetivos se realizan y con qué frecuencia?

- e) Para definir los objetivos de comunicación
 - f) Para fundamentar las estrategias de comunicación
 - g) Para controlar/medir la eficacia de la comunicación
 - h) Otras investigaciones/estudios en ese campo
 - *¿Qué mecanismos se utilizan para medir la eficacia de las acciones que realizan?
 - a) Seguimiento de presencia en los medios
 - e) Otros ¿cuáles?.....
-
- b) Estudios
 - f) Ninguno
 - c) Encuestas
 - g) Ns/Nc
 - d) Uso de mecanismos internos de seguimiento

16. ¿Han recurrido a consultores externos de comunicación?

- b) Sí, de vez en cuando
- b) Sí habitualmente

- *¿Para qué tipo de actividades han acudido a consultorías?
 - a) Asesoramiento

b) Acciones puntuales

c) Una parte importante de actividades

c) No, nunca
contesta

d) No sabe/No

*Si no ha acudido nunca a consultores ¿Puede justificar las razones?

a) Por falta de presupuesto o de medios por parte de la institución

b) La propia organización cubre sus necesidades

c) Por las propias peculiaridades del organismo

d) Falta de confianza en la comunicación y en sus profesionales

e) Estas consultoras aportan muy poco/desconocen la Institución

f) Porque la comunicación no es una herramienta estratégica

17. ¿Qué tipos de técnicas de comunicación desarrollan en el departamento?

i) Comunicación de imagen institucional
técnicas

h) Otras

j) Publicidad comercial (de productos y marcas)

k) Identidad visual

l) Marketing directo y telefónico

m) Patrocinio

- n) Mecenazgo
- o) Promoción de ventas, PLV, merchandising

18. ¿Qué tipo de actividades de relaciones públicas desarrolla el departamento?

- i) Relaciones con los medio
- j) Visitas a factoría institucional/corporativa
- k) Comunicación entre organizaciones
- l) Relaciones con proveedores
- m) Relaciones con distribuidores
- n) Comunicación de Producto (RR.PP. de producto)
- o) Relaciones Públicas Institucionales y eventos
- p) Comunicación de crisis
- i) Comunicación interna
- j) Publicidad
- k) Relaciones con el gobierno
- l) Otras ¿cuáles?

19. ¿Qué herramientas de comunicación y relaciones públicas se desarrollan o utilizan?

- h) Notas de prensa
- i) Folleto de prestigio
- j) Dossier de prensa
- k) Ruedas de prensa
- l) Visitas de prensa
- m) Jornadas de puertas abiertas
- n) Informe anual
- h) Otros instrumentos de comunicación financiera
- i) Periódico interno
- j) Revistas externas
- k) Eventos
- l) Lobbying
- m) Otros ¿cuáles? ..Redes sociales
- n) Mecenazgo

20. Valoración de su política de comunicación en razón de los siguientes criterios :

- k) Mejora su imagen corporativa
- l) Aumenta la notoriedad de su organización
- m) Complementa otras políticas
- n) Se ajusta a los objetivos definidos
- o) Repercute favorablemente en el público interno
- p) Compensa información negativa
- q) Existe una alta implicación de la Dirección en la misma
- r) Logra conseguir/potenciar su imagen de marca
- s) Control de toda la información difundida para garantizar su coherencia con la identidad corporativa

t) Es útil como herramienta comercial