



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID



MASTER EN COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
Universidad Complutense de Madrid
Facultad de Ciencias de la Información

MARTA PALOMA REMACHA RECIO
martaremach@ucm.es

LA RELACIÓN DE LOS MUSEOS CON LOS “COLABORADORES” A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN

MODALIDAD: 1. TFM CON INVESTIGACIÓN ORIENTADA AL DOCTORADO.
TUTOR: ISIDRO MORENO SÁNCHEZ
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD 2.

MADRID, SEPTIEMBRE DE 2014

Agradecimientos

Este trabajo no habría sido posible sin la colaboración de muchas personas e instituciones que me han brindado su ayuda, sus conocimientos, su tiempo y su apoyo.

Estoy especialmente agradecida a mi tutor, Isidro Moreno, por la dedicación que me ha prestado en todo momento, por haber orientado mi investigación y resuelto mis dudas solícitamente, por haberme dado la oportunidad de mejorar el trabajo con sus oportunas correcciones, y sobre todo por haber contribuido activamente con sus sugerencias y cuestionamientos a la reflexión y profundización en el diseño, la metodología y los resultados del trabajo.

También dar las gracias a la Universidad Complutense de Madrid y al Ministerio de Cultura, Educación y Deporte haberme concedido la beca de colaboración para el curso 2013-14, y al Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II por haberme acogido en su investigación, pues los aprendizajes de esta colaboración me han servido de buena manera durante el desarrollo de este trabajo.

Agradecer también a D^a Gema Sesé, D^a Teresa Fernández y D^a Natalia San Martín, del museo Thyssen, por haber accedido a mis solicitudes de entrevista y por haberse mostrado dispuestas a colaborar resolviendo todas las dudas que necesitara para mi investigación. Y al Museo de América, que me dio la oportunidad de mejorar mi formación y conocer el mundo de la comunicación en los museos desde el interior.

Tampoco será posible olvidar el soporte incondicional que han representado para mí todos, así como para todos los compañeros, los profesores del Máster en Comunicación de las Organizaciones. Ellos nos han inculcado el valor y el placer de la investigación en la comunicación de las organizaciones, y nos han dado, con sus pequeñas enseñanzas diarias, la madurez, la visión, las herramientas y las técnicas sin las cuáles no habría podido culminar con éxito esta investigación.

Y por supuesto, mi eterno reconocimiento a todos los compañeros de máster, a mis amigos, a mi familia y a compañeros de trabajo, que en todo momento han estado ahí, ofreciéndome su cariño, su ayuda, su comprensión y el impulso necesario para que avanzara hacia mi objetivo.

A todos, muchas gracias.

Resumen

Este trabajo examina las distintas fuentes de información a las que los “colaboradores” pueden tener acceso y la representación del museo que se transmite a través de ellas, explorando cuál es el grado de control que los museos tienen sobre la representación final. Partiendo de la base de que la representación en la mente de los públicos es esencial para gestionar las actitudes y establecer relaciones mutuamente beneficiosas, se propone que los atributos por los que se posiciona un museo y su prestigio son esenciales a la hora de captar colaboradores.

No obstante, este posicionamiento no siempre depende del esfuerzo comunicativo de una organización, de hecho, se plantea que los esfuerzos comunicativos de los museos están orientados a conseguir notoriedad y no a gestionar las representaciones mentales, viniendo su reconocimiento de fuentes externas. Para ello, se tratará de demostrar que los museos tienen un débil control de la representación que proyectan de sí mismos, debido a la falta de un planteamiento estratégico de la comunicación. Esto es visible en la indefinición del museo en las diferentes fuentes que son origen de las representaciones mentales (experiencia personal, comunicación corporativa, medios de comunicación, líderes de opinión y boca a boca).

Con los resultados, se pretende por un lado, sentar las bases de investigaciones futuras, planteando nuevos problemas de investigación, y por otro lado, contribuir a la mejora de la comunicación de los museos en general y de la sus relaciones con los patrocinadores en particular.

Palabras clave: comunicación corporativa, museos, representaciones mentales, patrocinio, asociaciones de amigos.

Abstract

This paper examines the various sources of information "collaborators" have access to, in order to know the museum's representation they convey and to which extent the final representation is under museums' control. Assuming mental representations are key to managing attitudes and establishing mutual understanding, we propose positioning attributes and prestige when it comes to draw collaboration.

However, this positioning does not always come from the communicative effort of an organization, indeed, we suggest that museum efforts raise notoriety, not getting to shape mental representations. Recognition would hence come from external sources. This work shows museums have a weak control of their projection, due to the lack of a strategic approach to communication. This is visible in how vaguely museums are presented in the different sources which are at the origin of the mental representations (personal experience, corporate communications, media, opinion leaders and word of mouth).

The results are intended, on the one hand, to lay the foundations for future research, raising new research questions, and on the other hand, to contribute to museum's communications in general and to their relationships with members in particular.

Keywords: corporate communications, museums, mental representations, membership.

Résumé

Ce document examine les différentes sources d'information auxquelles les «collaborateurs» ont accès, de façon à connaître la représentation du musée qu'elles transmettent et le degré de contrôle que les musées ont sur la représentation finale. En supposant que la représentation mentale parmi les publics est à la base de la gestion des attitudes et de l'établissement des relations mutuellement bénéfiques, nous proposons que les attributs du positionnement et le prestige sont essentiels dans la capture des partenaires.

Cependant, la communication de ces organisations n'est pas toujours à l'origine du positionnement. En fait, suggère que les efforts de communication des musées visent la notoriété au lieu de la gestion des représentations mentales. Alors, la reconnaissance proviendrait des sources externes. Pour ce faire, on tente de démontrer que les musées ont un faible contrôle de leur projection, causé par l'absence d'une approche stratégique de la communication, qui est visible par l'indéfinition du musée dans les différentes sources à l'origine des représentations mentales (expérience personnelle, la communication corporative, médias, leaders d'opinion et le bouche à oreille).

Avec les résultats, il est prévu, d'une part, poser les bases des futures recherches, soulevant de nouvelles questions, et d'autre part, contribuer à l'amélioration de la communication des musées en général et de leurs relations avec les mécènes en particulier.

Mots-clés: communication corporative, les musées, les représentations mentales, mécénat, sociétés d'amis

Contenido

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Índice de ilustraciones.....	8
Índice de tablas.....	9
INTRODUCCIÓN	10
MARCO TEÓRICO	13
1. Los públicos de los museos	13
2. El patrocinio en los museos.....	16
3. La gestión de las relaciones públicas.....	20
3.1. Las relaciones públicas excelentes.....	20
3.2. Las relaciones públicas eficaces.....	21
3.3. La comunicación persuasiva	23
3.4. La comunicación y el proceso de formación de las representaciones mentales.....	31
3.5. Las fuentes de información de los públicos	35
3.6. El uso de las fuentes	40
4. Las relaciones públicas en los museos	43
4.1. El concepto de «comunicación» en los museos.....	43
4.2. La práctica de la «comunicación» en los museos.	51
4.3. Los museos en la mente de los públicos.....	60
5. Conclusiones al marco teórico y planteamiento del problema de investigación.....	63
HIPÓTESIS	67
METODOLOGÍA.....	68
6. Objeto de estudio	68
6.1. Definición y delimitación del objeto de estudio	68
6.2. El método de estudio	70
6.3. El tipo de investigación.....	70
6.4. Las variables.....	71

7. Objetivos de la investigación	72
8. Diseño de la investigación	74
8.1. Selección de la Muestra.....	74
8.2. Las técnicas de investigación	79
RESULTADOS.....	92
9.1. La comunicación corporativa.....	92
9.2. Las fuentes externas.....	112
DISCUSIÓN	124
CONCLUSIONES Y APLICACIONES	131
HIPÓTESIS PLAUSIBLES Y OTRAS INVESTIGACIONES FUTURAS.....	134
REFERENCIAS	140
ANEXOS	153
Ilustraciones.....	153
Tablas	155
Guía de Análisis de Contenido	160

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. El modelo de Shannon y Weaver aplicado a las exposiciones.	44
Ilustración 2. La Proyección comunicativa de los museos.	47
Ilustración 3. Ejemplo de inclusión de patrocinadores en la portada del sitio web.	98
Ilustración 4. Ejemplo de mención de los patrocinadores junto a la actividad.	99
Ilustración 5. Distribución de los contenidos de las publicaciones en Twitter y Facbook.....	102
Ilustración 6. Publicidad en el exterior del Museo Thyssen, con patrocinador	108
Ilustración 7. Lista de patrocinadores a la entrada del museo Reina Sofia.....	108
Ilustración 8. Publicidad del Reina Sofia en el metro de Madrid.....	111
Ilustración 9. Publicidad en Google del Museo del Prado.....	111
Ilustración 10. Anuncio de la Asociación de Amigos del Prado.	112
Ilustración 11. Comparativa de los temas que son noticia en prensa vs temas de las notas de prensa..	114
Ilustración 12. Relación entre las acciones de Responsabilidad Corporativa y Mecenazgo.	153
Ilustración 13. Tipo de acciones de mecenazgo de las empresas españolas.....	153
Ilustración 14. Distribución de los contenidos de Twitter según la labor a la que hacen referencia, por museos.	154

Índice de tablas

Tabla 1. Importancia asignada vs. acciones de comunicación.....	15
Tabla 2. Presencia o no de secciones segmentadas por público en la sede web de los museos.	92
Tabla 3. Museos en redes sociales: Actividad y Frecuencia.	101
Tabla 4. Referencias a patrocinadores, en notas de prensa.....	105
Tabla 5. Temática de las Notas de Prensa.....	106
Tabla 6. Número de apariciones en prensa de cada uno de los museos, por mes, en el período 1 de julio 2013 a 30 de junio de 2014..	113
Tabla 8. Ejemplos de citación de notas de prensa en los artículos publicados.....	118
Tabla 9. Características de los cuatro modelos de Relaciones públicas.	155
Tabla 10. Presencia de Museos en Redes Sociales.	155
Tabla 11. Principales datos de los museos seleccionados y composición de la muestra de estudio.	156
Tabla 12. Actividad de los museos, según los datos recogidos por Twitonomy.	157
Tabla 13. Labores museográficas a las que hace referencia las publicaciones en Facebook.....	158
Tabla 14. Labores museográficas a las que hace referencia las publicaciones en Twitter.	158
Tabla 15. Audiencia, actividad, interacción y engagement de los museos en Facebook.	158
Tabla 16. Referencias a patrocinadores, en Facebook.	158
Tabla 17. Referencias a patrocinadores, en Twitter.....	159
Tabla 18. Comparativa de los temas que son noticia en prensa vs temas de las notas de prensa.	159
Tabla 19. Variables del Análisis Cuantitativo.	161

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, fenómenos como la llegada de la democracia y el reconocimiento del derecho universal a la cultura, el declive en las subvenciones públicas, el debate sobre la ley de mecenazgo o la revolución digital han cambiado el paradigma de museo, que ha pasado de ser un lugar restringido a unos eruditos a abrir sus puertas al total de la ciudadanía. En este contexto, todo apunta a que la comunicación cobrará en los próximos años un papel central en este tipo de organizaciones, tanto más en la medida que sean capaz de facilitar las relaciones con los públicos.

Este trabajo nace de una preocupación: el desajuste existente entre el dinamismo en el campo de la comunicación y de las relaciones públicas, que avanza hacia conceptos de entendimiento mutuo, reputación, confianza y transparencia, y el estatismo de la comunicación de los museos, todavía anclada en los conceptos de información y difusión cultural. Aunque la comunicación en los museos va progresivamente profesionalizándose, lo cierto es que no es un campo en el que haya un suficiente desarrollo, ni académico ni práctico. De ahí que con este trabajo se haya querido profundizar en el ámbito de la comunicación corporativa en los museos, intentando aportar nuevos conceptos de utilidad, dentro de lo que queda al alcance de una investigación como ésta.

Este proyecto constituye, ante todo, una primera aproximación a cómo los museos realizan su comunicación y construyen relaciones con los diferentes públicos, y particularmente, con el público "colaborador": los amigos, los patrocinadores, los mecenas, los donantes o los voluntarios. Hasta ahora, el público visitante había sido el principal objetivo de los museos, entre otras cosas, porque parte fundamental de la misión de estas instituciones es dar acceso y difundir sus colecciones entre la sociedad en general. No obstante, la reducción de ayudas públicas a la que los museos se han visto sometidos en los últimos años, en paralelo a los cambios que se están produciendo en el modelo de gestión cultural, han conducido a que los museos recurran cada vez más a otras formas de financiación. Por ello, amigos, patrocinadores y donantes se han convertido en un público clave, en cuya colaboración radica que la actividad del museo siga adelante.

No sólo los colaboradores se han convertido en un grupo de interés clave para los museos, sino que es previsible que su importancia vaya en aumento en los próximos años. Cabe entonces preguntarse cómo se establecen las relaciones entre los museos y colaboradores, con vistas a extraer aprendizajes que permitan a los museos mejorar su gestión de la comunicación. Por la parte de los museos, sería interesante conocer de qué manera y hasta qué punto este grupo está integrado dentro de su comunicación. Esto implica analizar qué objetivos se persiguen y qué herramientas y contenidos se utilizan a la hora de planificar y practicar la comunicación. Por la parte de los colaboradores, se plantea qué motivaciones pueden tener, qué aspectos les atraen de unos u otros museos y si los museos están dando respuesta a dichas demandas. La cuestión de fondo es, pues, si existe entendimiento entre ambas partes y, al dar respuesta a esta pregunta, identificar si la comunicación está sustentando o podría sustentar la captación de colaboradores.

Otro de los interrogantes de los que parte este trabajo es la observación de que el "prestigio" es un elemento que parece guardar relación con la actitud positiva de los diferentes públicos hacia el museo, y muy especialmente los patrocinadores. Los intangibles son un campo relativamente nuevo en el mundo de la comunicación y que apenas se ha explorado en los museos, de ahí que se quiera examinar cuáles son las labores del departamento de comunicación en relación a éste u otros activos. Todo ello, bajo un enfoque integral, que concibe la organización como un sistema en el que todas sus partes están interrelacionadas y exige la coherencia de la comunicación en todos los soportes y con todos los grupos de interés. Por ello, junto con la comunicación con los colaboradores, se ha querido examinar de qué manera se elabora la comunicación del museo con otros públicos, como puedan ser los visitantes o los medios de comunicación.

Las limitaciones propias de un proyecto de fin de máster, tanto en tiempo como en magnitud, en paralelo a la escasa investigación que existe sobre comunicación en museos, y todavía más, sobre comunicación con los diferentes *stakeholders*, han conllevado que el presente trabajo sea, por encima de todo, una primera aproximación al tema, con vistas a abrir

nuevas líneas de investigación. Los resultados, pues, recorren y presentan las diferentes prácticas de comunicación en museos, desde una perspectiva exploratoria, a la espera de poder ser completada con una futura investigación de mayor envergadura y con resultados concluyentes.

No por ello las conclusiones que arroja esta investigación dejan de ser una contribución a la materia; al contrario, el análisis ha permitido corroborar muchas de las hipótesis que nacen de la observación y de los resultados de investigaciones anteriores. Además, aquí podrán encontrarse informaciones de gran interés tanto para los futuros investigadores como para los profesionales de museos y de otras entidades culturales, por no mencionar que recoge en su marco teórico la mayoría de la literatura hasta ahora escrita sobre el tema. Y sobre todo, este trabajo tiene el valor de constituir en su conjunto un dibujo del panorama actual de la comunicación de museos.

MARCO TEÓRICO

1. Los públicos de los museos

Los entornos de las organizaciones se componen de diversidad de públicos que afectan o pueden verse afectados por la organización. Se trata de los *stakeholders* (Freeman, 1984) o grupos de interés. Construir relaciones con los grupos de interés es fundamental para la supervivencia de la organización, pudiendo influir en el comportamiento de éstos hacia la organización y modificando esta última su propio comportamiento según las consecuencias que pueda tener sobre los primeros. Bajo este enfoque, nacen las relaciones públicas, entendidas como «el esfuerzo planificado, deliberado y sostenido para establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y su público» (Black, 1962, p.3).

Los museos han experimentado transformaciones significativas en los últimos cuarenta años que les han obligado a reestructurar muchos aspectos de su gestión. Un primer cambio vino de la mano de la democratización de la cultura, concepto que aparece a mediados del siglo XX fruto del reconocimiento del derecho universal a la cultura (a través de la difusión de los conocimientos y de la creación de equipamientos culturales). Si antaño el museo era un lugar de conservación y contemplación, hoy ha pasado a ser a un lugar de ocio e interacción¹, donde el acento ya no se pone en el objeto, sino en el público.

De esta manera, los visitantes han pasado a ser uno de los ejes centrales de la comunicación de los museos. A esto se suma, en los últimos años, el auge del turismo cultural, el desarrollo del patrocinio y los ajustes en las subvenciones gubernamentales, que han obligado a los museos a reconocer que se relacionan con una gran diversidad de públicos más allá del que es el suyo tradicional, los visitantes. No obstante, la importancia que tienen los diferentes tipos de públicos de los museos es un tema sobre el que apenas se han desarrollado investigaciones, realizándose éstas en su mayoría desde el campo del *marketing*, y centradas sólo en este grupo de interés clave, los visitantes (Legget, 2009; Oliveira y Capriotti, 2013).

¹ Nótese que en este trabajo se utilizan tanto los términos interacción e interactividad. Se entiende por interactividad la relación con el objeto a través de la intermediación tecnológica, mientras que interacción haría referencia a la relación física y personal con el mismo. Existe una última convergencia, la interactividad con interacción, a través de las redes sociales,

Una parte fundamental de la gestión de las relaciones públicas es la identificación de todos los grupos que puedan influir en que la organización consiga sus objetivos. Su posterior segmentación y jerarquización permite priorizar las acciones, establecer objetivos específicos y dirigir mensajes adaptados, ganando así en eficacia.

Una lista genérica de los *stakeholders* de una empresa son: los accionistas, las asociaciones empresariales, industriales, o profesionales, los clientes, los competidores, los directivos, los empleados, las comunidades locales, las autoridades nacionales, regionales y locales; los medios de comunicación; las ONGs; los proveedores y los sindicatos (Xifra, 2011, p.91). Aplicado al caso de los museos, dado que éstos tienen como fines la investigación, la conservación, la documentación, la exposición y la recreación (ICOM, 2007), una clasificación no exhaustiva de los grupos de interés serían:

- los visitantes, que a su vez pueden ser clasificados:
 - o según la frecuencia de visita: visitantes frecuentes, visitantes ocasionales y no-visitantes;
 - o según el origen: locales vs turistas;
- la comunidad educativa (centros de primaria, de secundaria y universitarios);
- los colaboradores (los amigos del museo, donantes y mecenas y patrocinadores);
- los trabajadores (directivos, los empleados y los voluntarios culturales, así como demandantes de empleo);
- las autoridades (nacionales, regionales y locales);
- otros museos y entidades artísticas;
- los expertos y los investigadores;
- las asociaciones de profesionales de museos;
- las asociaciones culturales y las no lucrativas;
- los medios de comunicación y líderes de opinión;
- los artistas y marchantes de arte.

En este sentido, un estudio realizado por Oliveira y Capriotti (2013) mostraba, primero, que los museos concentran la identificación y la jerarquización de públicos en pocos colectivos; y segundo, que no existe

una total coherencia entre las acciones de comunicación de los museos y la importancia asignada a cada uno de los públicos, siendo remarcable en el caso de los medios de comunicación (solo un 19,8% los consideraba claves, pero el 53,2% realizaba acciones de comunicación frecuentes) y turistas (público estratégico para el 65% pero sólo el 45% realizaron actividades de comunicación con ellos). Cabe destacar, además, que sólo el 28% de los museos identificaban la asociación de amigos como un público objetivo de las acciones; y un 8% a las entidades gubernamentales, que podrían ser una fuente de financiación pública. Por tanto, en el momento de definir cuáles son sus públicos, «los museos siguen preferentemente un único criterio: los colectivos que se interesan exclusivamente por utilizar sus productos o servicios culturales» (pp. 210-214).

Públicos	Identificación realizada (%)	Jerarquización realizada (%)	Acciones de comunicación (%)
Centros de enseñanza	82,9	89,2	82,0
Visitantes	74,1	73,0	50,5
Turistas	72,1	65,8	45,0
Opinión pública	65,8	73,0	68,5
Expertos en el tema	40,5	29,7	29,7
Entidades sociales y culturales	38,7	29,7	37,8
Asociación de amigos	28,8	23,4	27,0
Medios de comunicación	26,1	19,8	53,2
Otros museos	13,5	1,8	35,1
Trabajadores/empleados	10,8	4,5	5,4
Líderes de opinión	8,1	4,5	12,6
Entidades gubernamentales	8,1	1,8	18,0
Proveedores	4,5	-	2,7

Tabla 1. Importancia asignada vs. acciones de comunicación. Fuente: Oliveira y Capriotti, 2013, p. 212.

Así pues, las relaciones con los colaboradores (amigos, donantes o patrocinadores) no forman parte de la estrategia de comunicación de la mayor parte de los museos. Esto contrasta con el hecho de que los recortes en cultura en los últimos años están impulsando a un número cada vez mayor de museos a recurrir al mecenazgo y a la cesión de espacios como forma de financiación. Cabe plantearse, entonces, si la comunicación puede ser una forma de posicionar el museo en la mente de los posibles patrocinadores y de cambiar su actitud hacia la colaboración, permitiendo así la captación de recursos.

2. El patrocinio en los museos

Las empresas y el patrocinio

Desde la perspectiva de las empresas, cada vez son más las que realizan acciones de colaboración con organizaciones sociales y culturales cuya intención es contribuir a la sociedad, dentro de las políticas de responsabilidad social. Lo cierto es que, desde principios del siglo XXI, ha surgido una nueva mentalidad tanto en las empresas como entre la ciudadanía, por la que la empresa ya no sólo tiene un rol económico, sino también social que ejerce «en sus diferentes formas de implicación con la sociedad y con sus necesidades a través de sus productos o servicios, su capital humano y sus prácticas de RSC²» (Villafañe, 2013, p. 8). Por tanto, la cultura es una de las formas de intervención de la empresa en la sociedad, que a su vez, puede seguir, según (Martino, 2010, p. 40), cuatro modelos:

- (1) el mecenazgo (*mecenatismo*), donde el efecto de retorno es menos explícito y la orientación más filantrópica.
- (2) la esponsorización (*sponsorizzazione*) o sostenimiento económico de una acción específica, donde la visibilidad de la imagen de la empresa que esponsoriza es importante.
- (3) el patrocinio (*partnership/patronage*), acuerdo continuado en el tiempo con un beneficio de comunicación para todas las partes. La diferencia entre este segundo y tercero es principalmente la continuidad en el tiempo y la colaboración paritaria.
- (4) la inversión (*investimento*) propia y autónoma en un proyecto artístico-cultural, relacionado con la empresa e integrado en la estrategia con una intención ética continuada con los grupos de interés.

Si muchas organizaciones realizan acciones de mecenazgo de manera filantrópica, lo que cada vez es más frecuente es que las empresas conciban este tipo de colaboraciones como una forma de conseguir una contraprestación. Muchos autores entienden el patrocinio como una técnica

² RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

'*below the line*' (campañas de comunicación no masivas, dirigidas a segmentos de públicos específicos) o de *marketing mix*, donde la empresa busca llegar directamente al público, alcanzar notoriedad mediática, proyectar su identidad corporativa y conseguir así imagen de marca, o incluso obtener deducciones fiscales. Muñoz Arenas (2011) recoge los principales motivos por los que una empresa puede estar interesada en desarrollar algún tipo de acción cultural como manifestación de su Responsabilidad Social, que entre sí no son excluyentes:

- 1) motivación basada en el modelo neoclásico –ventas, beneficios, clientes-,
- 2) en principios éticos,
- 3) en principios políticos,
- 4) motivada por el beneficios de los grupos de interés.

Para este autor, en la actualidad nos encontraríamos en lo que denomina el «paradigma extracultural», interesado por el componente económico-mediático de la cultura.

Por otra parte, cada vez más autores defienden que las contraprestaciones de tipo económico-mediático no son ni puede ser la única y principal finalidad del patrocinio (Viñarás Abad, Herranz y Cabezuelo Lorenzo, 2013), sino que debe tener, por encima de todo, una intencionalidad y una vocación social, de integración y participación cívica de la organización en la sociedad en la que vive y de la que vive (Capriotti, 2007). De hecho, un número cada vez mayor de empresas entienden la intervención en la cultura como una forma de contribución social, de cumplimiento con los compromisos que ha adquirido con la comunidad y una forma de obtener su reconocimiento (Villafañe, 2013, p. 17). Por ello, autores como (Solano Santos, 2009) o Xifra (2011) la enmarcan dentro de la teoría de las relaciones públicas, donde la interacción entre la empresa y el público, a través del evento patrocinado, es capaz de generar confianza y entendimiento mutuo, a través del cumplimiento de los compromisos y la satisfacción de las expectativas. La participación en el acontecimiento es, en sí misma, la prueba de la inserción social de la firma en su entorno (Szybowick y Magistrali, 1990, p. 28).

Un ejemplo de ello lo constituyen las fundaciones, que forman parte del modelo de *investimento*, donde la empresa lleva a cabo su proyecto de

manera autónoma y sostenida en el tiempo. La Fundación Mapfre, la Fundación Canal, la Casa Encendida, el CaixaForum, o el Espacio Fundación Telefónica son algunos ejemplos de esto. Estos espacios revalorizan y enmarcan el producto o servicio que ofrecen, y constituyen «una tendencia que va en aumento en los últimos años como una nueva área de gestión de la comunicación, vinculada a la responsabilidad social y que da un paso más allá de puro patrocinio» (Herranz de la Casa, Viñarás Abad y Cabezuelo Lorenzo, 2013). Por no mencionar que este último tipo de acciones son las más eficaces desde el punto de vista de la estrategia de relaciones públicas, sobre la base de que permiten que los públicos interaccionen con la entidad patrocinadora y que se generen relaciones simétricas con la organización a través de su oferta cultural.

La inversión actual en patrocinio

Sea cual sea el motivo, lo cierto es que en los últimos años ha crecido la inversión empresarial en actos de patrocinio. Según InfoAdex (2014), los Actos de Patrocinio, Mecenazgo, Marketing Social y R.S.C. fueron el quinto medio más utilizado de inversión publicitaria, recibiendo una inversión de 404,5 millones de euros, una cifra que es un 1,7% mayor que la registrada en 2012, aunque bastante menor que las cifra del comienzo de la crisis (569,5 millones en 2008). Por otra parte, el *Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España* (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2014) muestra que integrar las acciones de patrocinio y mecenazgo dentro del plan de responsabilidad corporativa, abandonando la función filantrópica para convertirlas en un eje de la estrategia socio-empresarial, es una tendencia en alza (42% de las empresas en 2013)³.

Dentro del epígrafe de Actos de Patrocinio, Mecenazgo, Marketing Social y R.S.C., se incluyen acciones y eventos de distinto tipo, como conciertos, espectáculos, fundaciones, exposiciones, actos culturales, contribuciones activas y voluntarias al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, etc. Vemos así que la colaboración con los museos es una de las diversas formas de patrocinio, y a su vez, éste

³Ver anexo. Mecenazgo; Ilustración

puede ser de muy diversa índole. Lo cierto es que no existen estudios detallados sobre las formas de colaboración entre empresas y museos, pero todo apunta a que lo más habitual es el apoyo a las distintas funciones y tareas que confluyen en las exposiciones temporales.

Como primera aproximación, en la web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (s.f.) se detallan algunos casos reales de patrocinio, cubriendo un espectro más amplio: contribución a la adquisición y donación de bienes culturales, publicación de catálogos científicos, apoyo a campañas publicitarias, organización de cursos o renovación de las instalaciones. Como contrapartida, las empresas obtuvieron la divulgación a través de los medios de comunicación que cubrieron la actividad, la inserción del logo en el material gráfico relacionado, en la sede web y/o en la sala, una placa conmemorativa, invitaciones para el evento o visitas guiadas privadas. Así mismo, los museos también alquilan o ceden sus espacios para la realización de eventos y actividades. Tal y como queda recogido por el Ministerio, todo parece señalar que una relación entre museos y patrocinadores en la que los primeros sirven soportes comunicativos de los segundos, a cambio de la financiación necesaria para llevar a cabo las actividades, sin que quede claro si el objetivo último de la empresa es la contribución a la sociedad ni si el museo así se lo exige.

A este respecto, cabe señalar que la precariedad en el sector cultural lleva a que, en la mayor parte de las ocasiones, los museos acepten la colaboración corporativa sin pensar en qué efectos pueda tener ésta para la imagen o la reputación del museo. Así, al igual que la colaboración tiene una contraprestación para la empresa, cuya marca y reconocimiento se ven fortalecidos según las connotaciones que tengan el proyecto y el museo; la marca y prestigio del museo sufren una variación en los mismos términos. Por ello, una de las principales bases para la relación entre museos y patrocinadores debería ser que la integridad de las colecciones y su misión educativa no se vieran comprometidas por los intereses comerciales (Association Art Museum Directors, 2007).

En cuanto las relaciones con los amigos, las asociaciones de amigos, los donantes y mecenas, no existen estudios sobre la cuestión.

3. La gestión de las relaciones públicas

Las relaciones públicas, entendidas como «la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos» (Cutlip, Center y Broom, 2001, p. 55), cumplen la función de gestionar (crear, cambiar, fortalecer) los vínculos (relaciones) con los *stakeholders* (públicos de los que depende la organización para su éxito). Dado que los colaboradores son uno de los *stakeholders* clave de los museos, las relaciones públicas serán una herramienta eficaz para influir positivamente en la actitud de estos públicos hacia la entidad. A continuación se recogen las teorías que fundamentan dicha afirmación, y que permitirán posteriormente argumentar que las relaciones con los colaboradores se pueden enmarcar dentro de la gestión de las relaciones públicas.

3.1. Las relaciones públicas excelentes

La gestión de las relaciones públicas se puede realizar a muy distintos niveles: bastará con mencionar los más que conocidos cuatro modelos establecidos por Grunig y Hunt (2003, pp. 61-105) para describir las cuatro clases de actividad relaciones públicas, según su evolución histórica, sus objetivos, sus prácticas y su escenario organizativo⁴. Lo que aquí nos interesa es la naturaleza de la comunicación (unidireccional o bidireccional) de cada uno de estos modelos y, a raíz de esto, su intención:

- ∅ En los casos de comunicación unidireccional, el flujo siempre es de la organización a sus públicos, diferenciándose por la intención
 - el MODELO DE AGENTE DE PRENSA, cuyo objetivo es transmitir información favorable a la organización, información en muchas ocasiones puede llegar a ser incompleta o de tipo propagandístico; y
 - el MODELO DE INFORMACIÓN PÚBLICA, donde se pretende transmitir información objetiva sobre la organización, sea favorable o no.
- ∅ Por su parte, cuando la naturaleza de la comunicación es bidireccional, la comunicación fluye en ambos casos hacia y desde

⁴ Ver anexo: Tabla 8. Características de los cuatro modelos de Relaciones públicas. **Fuente: Grunig y Hunt, 2003, p 73.**

el público, diferenciándose

- el MODELO ASIMÉTRICO BIDIRECCIONAL, por el que se trata de ejercer una persuasión (científica) sobre el público, cambiando su actitud y conducta, pero sin cambiar la propia; y
- el MODELO SIMÉTRICO BIDIRECCIONAL, por el que el objetivo es el entendimiento mutuo, por lo que las relaciones públicas actúan como mediadoras entre las organizaciones y los públicos, y se espera que tanto la dirección como los públicos cambien a resultas de la intermediación.

El modelo de relaciones públicas simétricas, por el que la organización, sin renunciar a la persuasión, subordina esta última al mutuo entendimiento entre la institución y sus públicos, es el que Grunig y Hunt consideran de RELACIONES PÚBLICAS EXCELENTES. Es el que mejor se corresponde con la definición última de relaciones públicas: «las relaciones públicas son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso» (Cutlip, Center y Broom, 2001, p. 37).

Aunque el modelo simétrico bidireccional es el ideal de la práctica de las relaciones públicas, la realidad es que el uso de uno u otro modelo de los planteados por Grunig y Hunt depende ante todo de la naturaleza de la organización y de su enfoque. Una «visión contingente» (Grunig y Hunt, 2003, p.104) permite plantear que según el problema al que se enfrente la organización, un modelo u otro podrá proporcionar una mejor solución.

3.2. Las relaciones públicas eficaces

Cutlip, Center y Broom (2001, p. 464) plantean que, para que las relaciones públicas sean eficaces, éstas tienen que realizarse por objetivos. Estos resultados pueden ser de tres tipos:

- ⊗ de conocimiento (lo que las personas conocen, saben o comprenden),
- ⊗ de predisposición (lo que las personas sienten)
- ⊗ de comportamiento (lo que las personas hacen).

Según Viñarás (2005, p. 195), éstos no dejan de ser objetivos que recuerdan a la investigación motivacional, pues hacen referencia a las variables de las que se ocupa:

- ∅ de conocimiento: notoriedad, imagen
- ∅ de predisposición: actitud, intención
- ∅ de comportamiento: conducta, hábito.

Cada uno de estos objetivos se define, para un museo, de la siguiente manera (Viñarás, 2009):

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

Es decir, que en realidad, de lo que las relaciones públicas se ocupan es de cambiar la conducta de los públicos hacia la organización así como de la organización hacia los públicos. Sin embargo, cambiar dicha conducta exige una serie de cambios previos, que parten de la notoriedad (es necesario conocer la organización para poder tener una conducta hacia ella), la imagen (no sólo conocerla, sino tener una opinión al respecto), la actitud (no sólo una opinión, sino una disposición a actuar), la intención

(voluntad de hacer algo) que finalmente se traduzca en la acción deseada, ya sea puntual (comportamiento) o repetida (hábito).

3.3. La comunicación persuasiva

Las relaciones públicas, por tanto, se basan en el concepto de persuasión, entendida como «cualquier cambio que ocurra en las actitudes de las personas como consecuencia de su exposición a una comunicación» (Petty y Cacioppo, 1981). Las relaciones públicas pueden gestionar (modificar, mantener o reforzar) las actitudes de los públicos, a través de la persuasión, y a su vez, este cambio de actitud puede conducir a un cambio de conducta, siempre que a través de etapas progresivas (Hovland, Janis y Kelley, 1953) el mensaje logre alterar el funcionamiento psicológico del individuo (de Fleur y Ballr-Rockeach, 1982, pp. 291-292). Además, para que las relaciones públicas sean «excelentes», el comportamiento de la organización tiene que cambiar de manera simétrica, para que se produzca el entendimiento mutuo.

Previo al cambio de actitud, como veíamos anteriormente, tiene que existir un conocimiento (notoriedad) y una noción mental (imagen) de la misma; que se trata de los dos principales factores sobre los que influyen las relaciones públicas para conseguir estos cambios de actitud. A continuación, se explorará ambos conceptos (notoriedad e imagen).

3.3.1. La notoriedad

Por notoriedad se entiende el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Es importante analizar cuál es la notoriedad de una organización, ya que sin notoriedad, no hay representación mental ("imagen").

Para saber cuál es el grado de conocimiento de una organización, podemos separar 2 grandes niveles:

- ∅ No Notoriedad: cuando la organización no es reconocida o no es reconocida adecuadamente. A su vez se divide en desconocimiento y confusión.
- ∅ Notoriedad: cuando sí se reconoce a la compañía. A su vez se

subdivide en reconocimiento, recuerdo, grupo selecto y *top of mind* («el primero de la lista»).

De esta forma, dentro de la escala de notoriedad (Capriotti, 1999) existen diferentes gradaciones, que van desde la no notoriedad total hasta la notoriedad máxima. Esto permite a las organizaciones establecer objetivos medibles de notoriedad, conforme a su situación actual. Sobra decir que las organizaciones aspiran a situarse en el *top of mind* por las ventajas que esto tiene a la hora de la elección (suele ser el líder de mercado, el que se asocia con mayor calidad, etc.). Sin embargo, es conveniente señalar que no necesariamente una alta notoriedad es sinónimo de buena imagen o buena reputación, ni de preferencia, ya que esa alta notoriedad puede ser debida a elementos negativos de la organización. Por ello, la elevada notoriedad tiene efectos positivos en la representación mental y en la preferencia cuando la notoriedad puede asociarse a actividades "positivas" de la organización.

3.3.2. Las representaciones mentales

La "imagen" es el segundo factor que puede influir en la actitud; no obstante, es necesario señalar que el concepto de "imagen" se presta a confusión dentro de la literatura sobre relaciones públicas. Por ello en este trabajo se preferirá hablar de representaciones mentales, entendidas como «aquella forma material o simbólica de dar cuenta de algo real en su ausencia» (Arbeláez Gómez, 2002), y que vendría a conciliar dos conceptos que hasta ahora se han aplicado de manera confusa en el campo de la comunicación: la imagen y la reputación⁵.

⁵ Si se ha preferido utilizar el concepto de "representación mental" en lugar del de "imagen", es porque la "imagen" se trata de un término coloquial y polisémico que refiere a una diversidad de fenómenos; de ahí que, al utilizarlo dentro del ámbito de la comunicación, sus diferentes acepciones también se hayan traspasado, provocando falta de concreción y confusión. De hecho, en muchas ocasiones el término imagen se ha utilizado para referirse, no a la imagen, sino a la representación mental: fuera del mundo académico, ambas palabras pueden ser intercambiables. En efecto, algunas de las acepciones de la palabra "representación" según la RAE son «figura, imagen o idea que sustituye a la realidad» o «imagen o concepto en que se hace presente a la conciencia un objeto exterior o interior». De ahí que, en gran parte de la literatura de la comunicación, imagen se haya utilizado como sinónimo de representación mental.

Sin embargo, representación mental es una categoría que bien puede incluir a la "reputación", y sin embargo, reputación e imagen, aun siendo ambas formas de representación mental de una organización, responden a dos fenómenos distintos dentro del campo de las

En efecto, tanto la imagen como la reputación son representaciones mentales, en el primer sentido del término, es decir, «hacer presente nuevamente algo que no está literalmente o en los hechos» y constituyen una «*construcción teórica* que intenta dar cuenta de la relación epistemológica entre un organismo (en este caso ser humano) y el mundo (conformado por la naturaleza, los demás y la propia persona)» (Castellaro, 2011). Lo que esto viene a decir es que una representación mental es una estructura que permite a los seres humanos relacionarse y dar sentido a su entorno, al mismo tiempo que se trata de lo que queda en la mente del individuo de la realidad cuándo ésta ya no está presente.

Los seres humanos, en su día a día, se ven expuestos continuamente a estímulos de información, por lo que realizan procesos de simplificación que les permiten otorgar a las personas, objetos, situaciones u organizaciones un conjunto de atributos significativos. Estos esquemas mentales, de carácter cognitivo, se incorporan a la memoria, permitiendo al individuo reconocer, identificar, distinguir y valorar tales objetos o sujetos posteriormente, sin tener que realizar un nuevo proceso de conocimiento (Capriotti, 2013, pp. 53-57). Las representaciones forman parte de estas estructuras mentales, y por tanto, son una vía para el reconocimiento de los fenómenos de la realidad cotidiana, pero también una manera de darle sentido a esta realidad para facilitar la toma de decisiones con respecto a ella.

Dado que la REPRESENTACIÓN MENTAL se trata para nosotros de un concepto clave, se hace necesaria una clarificación del sentido de la expresión en su aplicación al campo de la comunicación de las organizaciones, para lograr su adecuada utilización dentro de esta investigación:

(1) Las representaciones mentales se manifiestan bajo formas

relaciones públicas. De ahí que, desde el campo de la reputación se haya hecho un gran énfasis en diferenciar “imagen” y “reputación”, señalando que la imagen es un fenómeno coyuntural, efímero, basado en percepciones, resultado de la comunicación y construido desde dentro y fuera de la organización, mientras que la reputación es un fenómeno estructural, duradero, basado en el comportamiento, resultado de la respuesta de la organización y construido desde ésta (Villafañe, 2004).

Por este motivo, utilizar imagen como sinónimo de representación mental, aun siendo posible, puede prestar a confusión, ya que sería utilizar la palabra imagen para englobar los términos imagen y reputación. Por ello, en adelante se hablará de representaciones mentales, entendiendo que en todo caso se hace referencia a imagen y/o a reputación.

variadas, más o menos complejas, como pueden ser las imágenes que condensan un conjunto de significados, los sistemas de referencia que posibilitan interpretar lo que sucede, las categorías que sirven para clasificar las circunstancias, los fenómenos y a los individuos con quienes se tiene algo que ver o las teorías que permiten establecer hechos sobre ellos (Arbeláez Gómez, 2002). Es decir, las representaciones mentales constituyen toda manera de interpretar y de pensar la realidad cotidiana, por las que los individuos y grupos se fijan su posición en relación al mundo que les rodea.

Como consecuencia, las representaciones mentales no son solo estructuras de conceptualización, sino también procedimentales y actitudinales, que dan sentido al entorno con vistas al dominio, la intervención, el control y la transformación del mismo (Gallego Badillo, 1995, pp. 120-125). Por tanto, en las representaciones tiene lugar todo un proceso de elaboración cognitiva y simbólica que en último término orienta los comportamientos, aunque esta relación entre representación y conducta es imprecisa y tiene una eficacia específica atendiendo a diferentes contextos individuales y sociales. En cualquier caso, lo que aquí es relevante es que existe una relación entre las representaciones mentales y las actitudes, intenciones y comportamientos, lo que hace que este concepto tenga un elevado interés para la comunicación de las organizaciones.

De este modo, la representación de la organización en la mente de los públicos es un factor de influencia y constituyen un parámetro importante para conseguir la actitud favorable de la opinión pública (Xifra, 2011), dado que, si se consigue influir en las representaciones mentales de los individuos y grupos, se puede influir también en su actitud y en última instancia en su comportamiento hacia la organización.

(2) Por representaciones mentales no entendemos el proceso de representación a nivel cognitivo estudiado desde la psicología o la neurociencia, es decir, desde el punto de vista del proceso interno de construcción. Lo que desde el campo de la comunicación es interesante es "el contenido" de dichas representaciones y el proceso de formación en la medida en que participa la experiencia con el entorno. En este sentido, a la hora de conformarse una representación existen dos vías, la experiencia

directa y la indirecta.

- a. Por EXPERIENCIA DIRECTA se entiende el contacto directo con la organización, a través de la visita, la observación o el trabajo en el museo, por ejemplo.
- b. Por EXPERIENCIA INDIRECTA se entiende el contacto mediado con la organización, que puede ser a través de la sede web, los medios de comunicación, las conversaciones con terceros, cursos y lecturas, entre otros.

Esta aproximación permite comprender que existe un espacio para la gestión y otro espacio para la comunicación desde los museos, que influye en las representaciones mentales de los públicos y, como se mencionaba anteriormente, en sus actitudes y comportamientos.

(3) Las representaciones mentales hacen referencia a atributos o rasgos de la entidad, que permiten caracterizarla (Costa, 1977, p. 19) para luego identificarla y diferenciarla, convirtiéndose en un elemento de posicionamiento (Aaker y Myers, 1984, p. 253) en relación a las demás organizaciones del sector.

(4) Las representaciones mentales no están necesariamente basadas en conocimientos reales, objetivos o comprobados, sino en un conjunto de informaciones, basadas en evidencias y en suposiciones, que el individuo cree que son correctas (Capriotti, 1999). Es decir, la representación mental es una creencia de lo que el sujeto considera como "la organización real", por lo menos para él.

(5) Es gradual, es decir, puede ser favorable (positiva) o desfavorable (negativa), y entre los dos extremos existen diferentes grados de intensidad, es decir, puede ser más o menos positiva, o más o menos negativa (más fuerte o más débil).

(6) Tiene tres componentes fundamentales (Vander Zarden, 1989; Capriotti, 2013) que señalan su capacidad de orientar el comportamiento:

- a. El componente cognitivo: cómo se percibe la organización; los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre la misma.
- b. El componente emocional: los sentimientos que provoca una organización al ser percibida (simpatía, rechazo, etc.).
- c. El componente conativo: la predisposición a actuar de una

manera determinada ante una organización, es decir, de orientar la conducta.

(7) En tanto que red de atributos significativos, las representaciones mentales tienen diferentes niveles de desarrollo (Van Riel, 1997, pp. 88-94). Esto es, que los individuos pueden asociar una mayor o menor cantidad o de atributos a una organización, en función de la implicación de los miembros del público hacia la entidad. Si para un individuo es muy importante o interesante un tema o un sector, ello conllevará que la persona incorpore más información y sea capaz de asociar más atributos (cuantitativamente) y con mayor profundidad (cualitativamente) que otro sujeto con un menor interés o preocupación por el mismo tema o sector.

(8) Dentro del conjunto de atributos significativos que conforman las representaciones mentales, no todos tienen la misma importancia, sino que hay algunos que son más significativos que otros (Capriotti, 2013, p. 59). Según este autor, Salomon Asch (1972), uno de los primeros psicólogos sociales en estudiarlas, les dio la denominación de rasgos (*traits*) centrales y periféricos, los cuales se encuentran interrelacionados y configuran una impresión global del sujeto.

En esta configuración global, los atributos centrales son los atributos esenciales que definen la representación mental, y constituirían las pautas organizadoras que guían la orientación general de la misma, mientras que los atributos secundarios serían rasgos complementarios y dependientes de los centrales. La modificación de uno de los atributos centrales implicará una modificación importante -a nivel cualitativo- de la representación mental en su conjunto, mientras que la modificación de un rasgo periférico provocará un reajuste de los atributos dentro de la red, pero no conlleva una modificación fundamental de su estructura.

(9) Los atributos, además, pueden ser básicos o discriminatorios (Capriotti, 2013, p. 60):

- a. Los Atributos Básicos son aquéllos atributos que los individuos consideran que toda organización debe poseer, porque son los requisitos mínimos indispensables para poder actuar y sobrevivir en el mercado, Se tratarían de los «mínimos de cumplimiento» (Canel, 2014), es decir, los estándares

conforme a los cuales una organización tiene que actuar para pertenecer a un sector y tener legitimidad, aquellos que permiten categorizar al museo como "museo". Cabe destacar que, para esta autora, los mínimos de cumplimiento constituyen al mismo tiempo los «máximos de excelencia», es decir, aquellos atributos en cuyo cumplimiento las organizaciones deben sobresalir para ser consideradas como ideales o reputadas.

- b. Los Atributos Discriminatorios son los rasgos centrales que permitirán a los individuos diferenciar unas organizaciones de otras. Estos rasgos son los que permiten un posicionamiento en la mente de los públicos, además de influir en sus preferencias.

(10) El ser humano no construye sus representaciones en solitario, sino que el hecho de formar parte de grupos sociales introduce elementos «supraindividuales» en el proceso de construcción de las representaciones (Arbeláez Gómez, 2002). En este sentido las representaciones no se transmiten, sino que son construcciones cognitivas que se llevan a cabo al interior de un grupo social, vale decir, el individuo construye su conocimiento en entornos sociales y durante la realización de prácticas culturales. En estas prácticas no se recibe un conocimiento ya elaborado por el grupo, lo que hace el individuo es elaborar el conocimiento por sí mismo, a partir de patrones de experiencias obtenidas en su entorno psicosocial. La síntesis individual del conocimiento se ve propiciada por las prácticas y la red de relaciones interpersonales que constituyen la manifestación de la cultura. Es así como se asume que el individuo es un constructor activo del conocimiento pero que requiere, un marco experiencial e interpersonal.

Esto quiere decir, las experiencias de conocimiento de la organización están reguladas por la pertenencia a un grupo, algo intensamente relacionado con el concepto de *stakeholder*, constituidos como grupos en función del interés que comparten. La intermediación social hará que, partiendo de los mismos atributos de una organización, en cada grupo de interés estos sean centrales o periféricos de una manera diferente. Es decir, que los atributos significativos no son centrales o periféricos en sí mismos, sino que su jerarquía depende de los intereses o de la situación particular

de cada público (Capriotti, 2013, pp. 63-64).

(11) Las representaciones mentales son estructuras dinámicas en continua evolución, según a los conocimientos previos se suman nuevas informaciones. Además, las representaciones mentales no están aisladas, sino en íntima vinculación con un contexto. De esta manera, los cambios en ciertas representaciones mentales relacionadas entre sí pueden originar cambios en otras representaciones mentales con las que están a su vez vinculadas, sin que haya tenido que cambiar la realidad a la que refieren para ello. Por ejemplo, un cambio en un museo puede llevar a que un individuo cambie su representación de este museo y del concepto de museos en general (dos representaciones vinculadas), haciendo con ello que su representación de otro museo, diferente del primero, cambie también (porque museos está relacionada con este segundo museo). De ello se deriva la importancia del contexto, y todavía más del sector de la organización, de forma que los atributos asociados al sector al que pertenece la entidad, analizados en función del contexto, influyen en la representación mental de la organización en la mente de los públicos.

(12) Del mismo modo, a la hora de gestionar los atributos, es necesario pensar que, lo que para un grupo de *stakeholders* puede ser un atributo central, para otros puede ser periférico y viceversa. Por ello, los cambios en las representaciones mentales de un cierto grupo de interés pueden afectar a las representaciones de otros grupos de interés, en tanto en cuanto implican cambios en los atributos y en su ordenamiento mental. Así, «una reputación negativa ante un determinado público pueda extenderse a otros públicos sin que se hayan introducido los mismos factores causantes de la reputación negativa ante el primer público» (Xifra, 2011, p. 35). Por ello la gestión de las RR.PP. no puede ser nunca sectaria, ya que la gestión de las relaciones con los patrocinadores no deja de tener una influencia la relación con los demás públicos y viceversa.

(13) Para el estudio de las representaciones mentales, es necesario saber que éstas se hacen explícitas de dos maneras: el lenguaje y las prácticas sociales. Es decir, que las representaciones mentales de un individuo se pueden conocer tanto por lo que éste es capaz de expresar y explicar, a través de un escrito o una conversación (o una encuesta) como a través de la observación de su actuación. Sin embargo, la relación entre

pensamiento y comportamiento no es lineal y sencilla, muchas veces puede incluso llegar a ser contradictoria, de ahí que conocer las representaciones mentales a través de la observación sea complejo y queda fuera del alcance de este trabajo. Por ello parece más conveniente utilizar la vía epistemológica para comprender las representaciones de un individuo, lo que se trata de un hecho de cuestionamiento al sujeto y también al contexto del cual hace parte (Arbeláez Gómez, 2002).

De los puntos anteriores se hace evidente por qué el término de representación mental es un concepto operativo en este trabajo y en trabajos futuros y que permite superar la confusión entre imagen y reputación. En particular, porque permite estudiar toda forma de presencia de los museos en la mente de los públicos, independiente del grado de conocimiento que dichos públicos tengan de la organización. Esto no significa que por ello se vayan a utilizar reputación e imagen como términos indiferenciados, puesto que responden a dos realidades muy diferentes.

3.4. La comunicación y el proceso de formación de las representaciones mentales

En esta parte, trataremos de entender cómo se forman las representaciones mentales y de qué manera la comunicación puede influir en este proceso.

En primer lugar, con "proceso de formación de las representaciones mentales" no se hace referencia al procesamiento cognoscitivo de la información a nivel intraindividual. Es cierto que, este proceso, idéntico y al mismo tiempo diferente en cada individuo, influye en la recepción, comprensión y recuerdo que de las informaciones, y por tanto, es una variable dentro del estudio de cómo se representan los museos en las mentes de sus públicos. No obstante, las técnicas requeridas para su estudio quedan fuera del alcance de esta investigación, y al mismo tiempo, desde la perspectiva de la planificación de la comunicación de las organizaciones no tiene relevancia, sino que tiene mayor importancia a la hora de seleccionar las técnicas de una campaña de comunicación persuasiva.

Lo que aquí interesa es el proceso por el que el individuo llega a conocer la organización: es decir, el origen y tipo de informaciones a las que está expuesto y a los componentes de la representación en su mente. Ese conocimiento de una organización no se elabora como una acción reflexiva o premeditada de análisis de la misma, sino que es un conocimiento espontáneo, fruto de experimentar la presencia de la institución como una persona u objeto más dentro de la vida cotidiana, sin implicar por ello que la persona tenga que tener un contacto diario con la organización.

De las aportaciones de distintos autores (Costa, 1977, pp. 81-85; Capriotti, 2013, pp. 93-112) se extrae que las representaciones mentales se forman por dos vías:

- ∅ La experiencia directa con la entidad, con sus productos y sus servicios.
- ∅ La experiencia indirecta, a través de la toda la información que circula sobre la entidad. En esta parte, existen diversas fuentes que emiten esta información:
 - la comunicación de la organización, a través de sus acciones de comunicación y de su conducta, sea o no de intencionada.
 - la comunicación del entorno de la organización, es decir, lo que es dicho o escrito sobre la organización por otras personas, donde se diferenciarían:
 - medios de comunicación y personas o grupos con influencia
 - los sujetos externos (expertos, asociaciones, movimientos de opinión, etc.)
 - las personas del entorno, a través del *boca-a-boca*, es decir, la comunicación interpersonal donde los individuos transmiten sus opiniones y recomendaciones

Cabe añadir que, además, estas fuentes a su vez están influidas por su experiencia directa e indirecta con la organización, de manera que existe una retroalimentación entre ellas.

3.4.1. La comunicación desde la organización

La comunicación desde la organización tiene como objetivo influir positivamente en la representación de la misma en la mente de los públicos, principalmente, como decíamos antes, para crear, modificar o reforzar sus actitudes. Por ello, la comunicación de la organización o comunicación CORPORATIVA puede ser definida como «la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos» (Capriotti, 2013, p. 71) y que permite a la organización establecer relaciones mutuamente beneficiosas con los mismos. El uso del término “llegar efectivamente” hace referencia a que, desde la perspectiva de los públicos, la comunicación de una organización se compone de todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad. Es decir, que la comunicación no se reduce a los mensajes enviados voluntariamente por la organización, sino también a los enviados involuntariamente, por el mero hecho de existir y de llevar una actividad. Para este autor, la comunicación corporativa se realiza por tanto por medio de dos vías: el comportamiento y la comunicación.

a) el COMPORTAMIENTO (o «Conducta Corporativa»), es decir, su realidad, su cultura y su actividad, a través de las formas de ser, de pensar, de hacer y de actuar. Como veíamos antes, el comportamiento y la capacidad de cumplir con los compromisos corporativos son la base de la reputación de una organización, y por tanto, fundamento de las representaciones mentales. Por tanto, toda acción de una organización tiene una dimensión simbólica o comunicativa, aunque normalmente exija una comunicación explícita para pasar de ser “gestión” a ser “reconocimiento”. El hacer cotidiano, por tanto, debe ser considerado un canal de comunicación de las organizaciones y una fuente de las representaciones mentales.

b) la COMUNICACIÓN (o «Acción Comunicativa»), es decir, las formas de *hacer saber*. Se compone de todo el conjunto de acciones que la organización elabora consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes; mensajes que espera que conformen la representación mental de la organización entre sus públicos. Se trata de un

canal constituido específicamente para transmitir información sobre la entidad, una transmisión que puede ser más o menos planificada, más o menos persuasiva, y más o menos dialógica dependiendo de la estrategia y los objetivos del departamento a su cargo dentro de la organización. Dentro del planteamiento de las relaciones públicas, la comunicación se dirige a los diferentes públicos estratégicos con la finalidad de lograr distinción, aceptación, preferencia, credibilidad y confianza.

Aunque hemos hablado de comportamiento y de comunicación por separado, es conveniente destacar que, para los públicos, ambas son integradas en un conjunto informativo único, que considerarán como coherente, si ambas se complementan, o como incoherente, si existe diferencias entre una y otra información (Capriotti, 2013, p. 86).

3.4.2. La comunicación desde el entorno de la organización

Esta parte hacer referencia a aquello que es dicho o escrito sobre la organización por terceras personas, grupos o instituciones, cuyos mensajes no están bajo el control de la entidad (aunque pueda tratar de influir en los mismos). En concreto, estas fuentes pueden ser:

a) los medios de comunicación: son mucho más que un simple proveedor de información sino que tienen una determinada capacidad de influir en la sociedad, a través de las audiencias que los ven, leen y escuchan. En este sentido, se reconoce a los medios de comunicación una serie de resultados en la opinión pública, no tanto en la capacidad de modificar su actitud, sino en la provisión de temas y contenidos capaz de modificarla.

b) los sujetos externos con influencia (líderes de opinión, expertos, asociaciones, movimientos de opinión, etc.), aquellas personas (o entidades) cuyas acciones y opiniones pueden ejercer influencia en algunos individuos en un área determinada, particularmente, en aquellas áreas donde se les reconoce un conocimiento relevante.

c) las personas del entorno, a través del boca-a-boca, es decir, la comunicación interpersonal donde los individuos transmiten sus opiniones y recomendaciones.

Este entorno tiene una importancia fundamental en la medida que afectan en influyen en la representación de la organización en la mente de sus públicos, no sólo a través la información que concierne directamente a la entidad y al sector de actividad, sino con las opiniones que emiten sobre estas informaciones, capaces de orientar el comportamiento.

3.5. Las fuentes de información de los públicos

De los capítulos anteriores, puede verse que los públicos en general, y los patrocinadores en particular, sólo tienen dos vías para obtener la información:

- ⌘ a través de la organización (tanto por lo que la organización hace, a través de su conducta, como de lo que la organización dice hacer, a través de su comunicación y de sus miembros)
- ⌘ a través de terceras partes (es decir, lo que otros dicen de la organización, tanto de manera oral como escrita).

Como consecuencia, el número de fuentes a las que el público tiene acceso y por las que puede obtener información sobre la organización son limitadas. No obstante, el uso de unas fuentes u otras y el tipo de información que extraen de las mismas es lo que varía en función de los públicos, y es lo que permite que existan diferentes representaciones mentales de una misma entidad. Esto plantea que, si se conocen las representaciones vehiculizadas por cada una de las fuentes, así como la representación final en la mente del público objetivo (en nuestro caso, los patrocinadores) sería posible conocer (aproximadamente) de qué fuentes y de qué manera extraen la información, algo fundamental para saber qué grado de control tiene el museo sobre la representación final, así como decidir los canales estratégicos para comunicarse con sus públicos.

Según su origen, podemos diferenciar cinco fuentes de información de los públicos, que intervienen decisivamente en la representación mental:

- (1) la experiencia personal;
- (2) la comunicación emitida por la organización;
- (3) los medios de comunicación de masas;
- (4) los líderes de opinión (o *influencers*); y
- (5) las relaciones interpersonales.

3.5.1. La experiencia personal

A través de la experiencia personal, los públicos establecen un contacto directo con las organizaciones, y más en concreto, con su comportamiento, transmitido a través del estado de sus instalaciones, la calidad del producto, del servicio y/o de la experiencia, la atención al público, etc.

Cabe mencionar que, la consideración en que los públicos tengan a la organización no dependerá solo de su relación con la organización, sino también de la experiencia que haya tenido en otras organizaciones del mismo sector, es decir, en otros museos, que sirven como referencia y punto de comparación.

También es conveniente señalar que no se debe considerar la experiencia individual como totalmente directa, sino que, más bien, puede encontrarse enmarcada e influenciada por las informaciones recibidas por las otras fuentes. Así, la TEORÍA DEL FRAMING afirma que los medios de comunicación establecen las pautas que enmarcan (*frame*) la interpretación de los hechos sobre los que informan, condicionando la manera en que es conocida y entendida dicha realidad; de la misma forma que puede estar condicionada por las creencias previas obtenidas a través de las relaciones interpersonales.

La importancia de la experiencia personal radica en que la información así obtenida, representa para el individuo una información de primera mano y, por ello, con un grado total de fiabilidad.

3.5.2. La comunicación de la organización

Como veíamos anteriormente, la comunicación (o acción comunicativa) se compone de todo el conjunto de canales y acciones que la organización utiliza consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes a sus públicos. Desde la perspectiva de los públicos, por tanto, las fuentes de información serán todos estos canales y acciones que la organización emplea y que ellos reciben efectivamente.

Atendiendo a cada uno de los públicos, las organizaciones utilizan diferentes fuentes, en teoría, adecuadas a los objetivos que quieren conseguir con cada uno. En el caso de los museos, las fuentes son las

mismas que en otras entidades, aunque con un uso quizá más limitado por la economía de esfuerzos y la falta de profesionales. Principalmente, se sirven del uso de la web corporativa, las redes sociales, el *mailing* (generalmente para *newsletter* y notas de prensa) y los folletos y dossiers informativos, junto con la organización de eventos (más específicos para medios de comunicación y patrocinadores) y la intranet (para los empleados). La publicidad y el *branding* también se utilizan, si bien no son comunes a todos los museos, y en ocasiones incluso son mal vistos por ser entendidos como "mercantilización" del arte.

3.5.3. Los medios de comunicación de masas

Además de proveer proveedor de información, los medios tienen una determinada capacidad de influir en la sociedad, en la medida que son capaces de proporcionar la información que los individuos no pueden obtener por medios propios. Según el MODELO DE LA DEPENDENCIA «el grado en que la audiencia dependa de la información de los medios es una variable central para comprender cuándo y por qué los mensajes de los medios modifican las creencias, los sentimientos o los comportamientos de la audiencia» (de Fleur y Ball-Rockeach, 1982, p. 5). Aunque al mismo tiempo, los medios también dependen del público: según la TEORÍA DE LOS USOS Y GRATIFICACIONES, el público sólo accede ("usa") a los medios si lo que éstos les ofrecen les parece interesante, es decir, les permite alcanzar los objetivos para cuya consecución dependen de los medios; y al alcanzar dichos objetivos, satisfacer sus necesidades ("gratificación"). Así, los medios se ven compelidos a adaptar sus mensajes a las demandas de las audiencias, para que éstos sigan utilizándolos como fuentes de información.

En este sentido, los medios verían sus EFECTOS LIMITADOS al interés de la audiencia por adquirir información, lo que hace que su exposición, atención y recuerdo de los mensajes del medio sean selectivos, quedando la capacidad de persuasión limitada. Por ello, la TEORÍA DE LA «AGENDA-SETTING» (McCombs y Shaw, 1972) prefiere exponer que, más que influir sobre las opiniones, actitudes y comportamientos de las audiencias, los medios de comunicación tendrían dos roles fundamentales:

1) Inclusión y exclusión de los temas: establecer de la "agenda" de temas que serán objeto de conversación o de preocupación por la opinión pública.

2) Graduación de la prioridad y del interés: establecer la relevancia de cada uno de los temas y por tanto, la prioridad que se les da.

Toda esta situación es la que permite presuponer que los medios pueden tener efectos significativos en la conformación de las representaciones mentales de los museos entre las audiencias. Aunque la influencia de los *mass media* va cambiando según los *social media* van ganando peso, todavía son ellos quienes proveen al individuo de informaciones sobre aquellos ámbitos que se encuentran fuera de su alcance personal. Sobre todo, permite plantear que los medios de comunicación tienen un papel fundamental a la hora de dar a conocer un museo, haciendo que sus actividades, y con ello la institución en sí, formen parte de los temas de la agenda pública

3.5.4. Los líderes de opinión

Su gran importancia para la formación y modificación de las opiniones fue ya destacada por diversos autores en la teoría de los dos pasos de la comunicación (*two step flow of communication*), posteriormente superada por el MODELO DE LA DIFUSIÓN EN MÚLTIPLES PASOS. Aunque este modelo no se cumple para todas las situaciones (López García, 2004), su aportación fundamental es haber introducido como postulado que las personas resultan más influenciadas por las relaciones intermedias que mantienen con otros sujetos, que por los medios de comunicación.

Los líderes de opinión son aquellas personas (o entidades) cuyas acciones y opiniones pueden ejercer influencia en algunos individuos en un área determinada, mayor de la que puedan realizar otros sujetos considerados como no líderes. Esta mayor influencia informativa estaría basada en la suposición, por parte de los individuos, de que esa persona posee un mayor conocimiento de un área y una mayor implicación con los temas relativos a ese campo (Feick y Price, 1987, pp. 83-97; Hawkins et al., 1989, pp. 189-190; citado por Capriotti, 2013, p. 103).

El concepto de líder de opinión ha ganado fuerza en los últimos años por el desarrollo y consolidación de los *influencers* (influenciadores) en las redes sociales. Esto ha dado lugar a un tipo de marketing (*influence marketing*) especializado en identificar a los líderes de opinión dentro de las redes sociales capaces de influir en los consumidores potenciales de la marca o empresa, para a continuación dirigir las acciones de marketing hacia estos *influencers*.

De esta manera, los líderes de opinión (*online* y *offline*) tienen una influencia significativa en la representación de la organización en la mente de los públicos, no tanto por su alcance, sino por su capacidad persuasiva. Entre otras cosas, estas personas son consideradas líderes por tener un contacto directo o un mayor conocimiento sobre el tema en cuestión; en consecuencia, son consideradas fuentes de información de gran credibilidad. Pero además, como expertos en el tema, les adjudica una mayor capacidad de tomar decisiones al respecto (ya que tienen más información y más experiencia), por lo que pueden cambiar el posicionamiento y las actitudes de sus "seguidores" hacia la organización. Por último, es posible que estas personas tengan una capacidad mayor de argumentación o que su conducta sea ejemplo a seguir.

3.5.5. Las relaciones interpersonales

Los individuos intercambian diariamente información sobre múltiples temas, entre los que puede estar presente la organización, ejerciendo una influencia mutua sobre la representación y actitudes hacia la misma. Esta influencia sobre el individuo puede deberse, bien a la influencia de la propia fuente o bien al contenido de la información transmitida (Woodruff, 1972, p. 414; citado por Capriotti, 2003, p. 102). Del mismo modo, Hovland, Janis, y Kelley (1953), en su esquema de la comunicación persuasiva, demuestran cómo la comunicación personal es por principio más persuasiva que la comunicación impersonal.

En concreto, las relaciones interpersonales tienen una gran influencia en su capacidad de "recomendación". Particularmente, para las personas con poca experiencia en los museos, la recomendación de un conocido es especialmente efectiva a la hora de reducir la incertidumbre previa a la

visita (Karns, 2002; Helm and Kuhl, 2006; citado por Hausmann, 2012). Para los museos, que cuentan con recursos escasos para la comunicación, este fuerte impacto que puede llegar a tener el boca a boca *online* u *offline*, puede ser un recurso muy valioso, aunque no ha sido lo suficientemente estudiado.

3.6. El uso de las fuentes

3.6.1. La interrelación de las fuentes

Aunque las fuentes se hayan presentado de manera independiente, esta diferenciación se ha hecho para así poder plantear la investigación. La realidad es que existen relaciones de interacción e influencia recíproca entre estas fuentes. Así, los medios de comunicación pueden utilizar la comunicación corporativa para producir noticias propias; del mismo modo, los líderes de opinión pueden utilizar las noticias de los medios en sus propios discursos; igualmente, vimos que los medios de comunicación adaptaban sus noticias al uso y necesidades de las audiencias; también puede darse que el museo incorpore cambios en su comunicación corporativa a raíz de una noticia salida en prensa, etc. Ni siquiera la experiencia personal se puede considerar como totalmente directa, porque se encuentra mediada, en muchas ocasiones, por las informaciones procedentes del resto de fuentes, como es el caso del *framing* que crean los medios de comunicación o las creencias procedentes del imaginario colectivo.

3.6.2. La obtención de información

James Grunig, en su teoría sobre la conducta comunicativa de los públicos, distingue dos tipos de estrategias de obtención de información: «la búsqueda de información» (*information seeking*) y «el procesamiento de información» (*information processing*) (Grunig y Hunt, 2003, pp. 149-150).

- ∅ La búsqueda de información es de carácter activo, consistiendo en hacer un esfuerzo voluntario por obtener la información.
- ∅ El procesamiento de la información es de carácter pasivo, donde los sujetos no buscan información, sino que realizan un proceso

de selección (consciente e inconsciente) de entre todo a lo que se ven expuesto.

El uso de una u otra estrategia depende del grado de implicación (*level of involvement*) del sujeto con respecto a la organización, de modo que aquellos más implicados buscará más activamente la información (Grunig y Hunt, 2003, p. 152); y de las experiencias previas que haya tenido en el tema, de forma que cuanto menor conocimiento, más activa será también su búsqueda Ward (1987, pp. 658-659, citado por Capriotti, 2013, p. 96).

Esto significa que los individuos no se exponen a las fuentes de manera aislada, sino que en su día a día pueden recibir información de varias o de todas las fuentes y, además, pueden buscar y comparar la información en distintas fuentes y medios. La elección y uso de estas fuentes vendrán dados por la accesibilidad de la fuente (tanto a nivel físico como a nivel intelectual), por las pautas sociales y por el grado en que la fuente sea capaz de responder a las necesidades del individuo.

La comunicación de la organización juega un importante papel, ya que, aunque la entidad no transmita o no logre transmitir mensajes al sujeto, si otras fuentes los están transmitiendo, éste se formará su representación mental con la información que disponga, a no ser que decida realizar una búsqueda activa.

3.6.3. La complementariedad de las fuentes

Desde la perspectiva de las organizaciones, los canales de información pueden ser tratados como en competencia unos con otros, ya que deben decidir cuál es el más eficaz (según criterios de accesibilidad, audiencia, control, credibilidad, influencia, etc.) para transmitir su mensaje. En este sentido, las fuentes son competitivas teniendo en cuenta que no todas tienen el mismo alcance o la misma capacidad de interesar a los públicos.

Ello no obsta que, como acabamos de ver, en la medida en que las fuentes son complementarias (Chaffee, 1986, pp. 64-65; citado por Capriotti, 2013, p. 110), es posible obtener información de alguna de ellas que no puede obtener de las otras, o bien comparar (confirmar o rebatir) la

información de varias fuentes. Además, las mismas fuentes se retroalimentan, de forma que desde un canal se pueden traspasar informaciones a los otros. Aun así, complementarias no significa que las informaciones contenidas sean idénticas. El ejercicio de utilizar varias fuentes puede dar como resultado, bien una convergencia, cuando las fuentes ofrecen a los individuos la misma o similar información acerca de un tema en concreto; o bien una divergencia, cuando sostienen puntos de vista diferentes u opuestos.

3.6.4. La credibilidad

En este último supuesto, el individuo recurre como criterio de desempate a la credibilidad de cada una de ellas. Así, cuando la información es divergente, el individuo se formará la representación mental de la organización a partir de la fuente que considera más creíble, y las otras actuarán como elementos de compensación o de reflexión sobre los argumentos de la fuente más importante (Capriotti, 2013, pp. 110-112).

La credibilidad de una fuente se debe a múltiples factores interrelacionados, entre los cuales las más importantes serían, según Singletary (1976), el *expertise* de la fuente, su atractivo, su confiabilidad, la articulación de los temas, la hostilidad hacia los temas o situaciones y la estabilidad de la fuente. En este sentido, la experiencia personal es la fuente con mayor credibilidad, ya que se trata de información obtenida de primera mano. Las otras fuentes se podrían jerarquizar dependiendo del tipo de información que el individuo quiera obtener: por ejemplo, si se trata de un comunicado de la institución, la propia institución será la fuente más fiable; mientras que si se trata de una valoración sobre la institución, una fuente externa tendrá más crédito. Como norma general, se podría decir que las informaciones serán más creíbles cuanto menor intención persuasiva y mayor conocimiento se atribuya a la fuente.

4. Las relaciones públicas en los museos

En este apartado se explora cómo, en relación a las diferentes teorías presentadas en el anterior apartado, los museos entienden y practican la comunicación. En un primer punto podrá verse cuál es el concepto de comunicación en los museos, que no siempre se entiende una forma de relacionarse con los públicos, sino como un "hecho comunicativo" y una vía para la difusión. Más adelante, se presenta qué soportes comunicativos utilizan los museos en su comunicación y de qué manera lo hacen, y siguiendo a otros autores, podrá verse que dicha comunicación no se realiza de una manera estratégica. Finalmente, se examinarán diferentes estudios sobre las representaciones mentales de los museos en la mente de los públicos, que servirá para enmarcar cuál es la representación mental genérica de un museo cuando no dispone de una diferenciada.

4.1. El concepto de «comunicación» en los museos.

Las dos acepciones de la «comunicación» en los museos

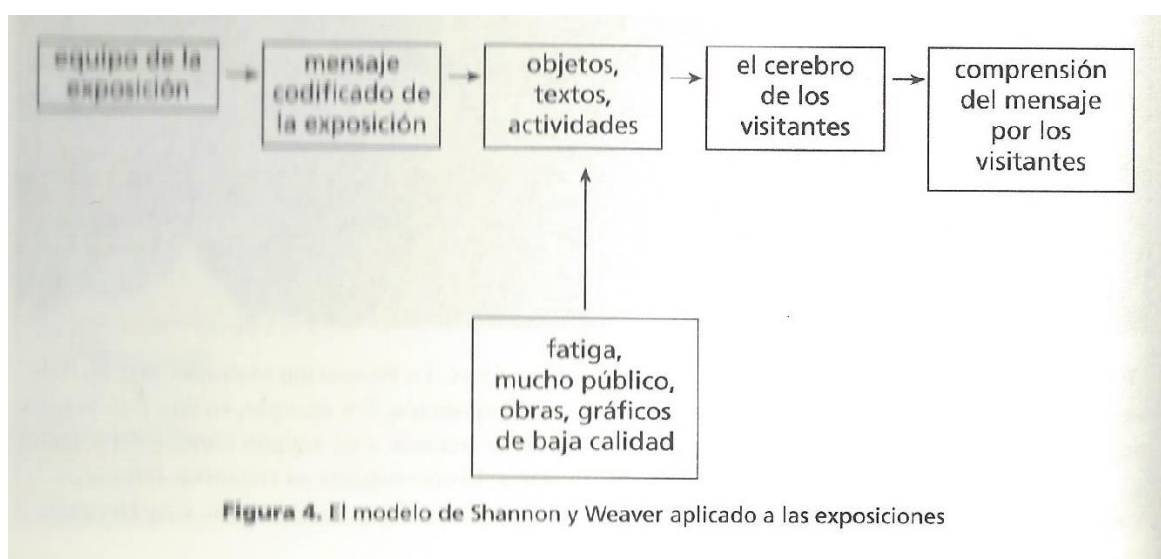
El concepto comunicación tiene, aplicado al contexto específico de los museos, dos acepciones: el museo como medio de comunicación (perspectiva de la museografía) y la comunicación corporativa (perspectiva de las relaciones públicas).

Existe, originalmente, el concepto de museo como "medio de comunicación": «la idea del museo como colección para uso de los eruditos ha sido sustituida por la idea del museo como medio de comunicación» (Lumley, 1988, p. 25) o también como "espacio de comunicación" (Cameron, 1967; Hernández Hernández, 1998). Y más concretamente, se trataría de un medio con muchas de las características comunes a los medios de comunicación de masas pero reuniendo además muchos de los requisitos para poder establecer comunicación directa (Hooper-Greenhill, 1998, p. 57).

Dentro de esta concepción, un museo es en sí un HECHO COMUNICATIVO, un medio para acercar las colecciones a la sociedad. Así, la comunicación en el museo se producía a través de la exposición, y siguiendo un esquema unidireccional en el que el equipo que prepara la exposición (emisor) transmite un mensaje (el discurso de los objetos

expuestos) a través de la exposición (canal) a los visitantes (receptor), que pueden no comprender este mensaje (ruido) y que tienen pocas oportunidades de modificar el mensaje (no hay retorno). Dentro de esta concepción, los medios de comunicación de masas formarían parte de la interpretación de los objetos (vídeos, folletos, publicaciones, multimedia), y puntualmente, como « oportunidades adicionales para establecer contacto con el público» (Hooper-Greenhill, 1998, p.59), y siempre referido a la publicitación de actividades y exposiciones.

Ilustración 1. El modelo de Shannon y Weaver aplicado a las exposiciones. Fuente: Hooper-Greenhill, 1998, p. 64



Por este motivo, la investigación que se ha hecho en *comunicación* en el museo (Cameron, 1967; Lumley, 1988, Hooper-Greenhill, 1998; Valdés Sagüés, 2008), ha ido casi siempre asociada a perfeccionar las técnicas museográficas, a conocer las reacciones de la gente y a mejorar la experiencia de visita, para asegurar que el mensaje se comprenda. No podemos olvidar que, ante todo, la función del museo es lograr que la sociedad tenga un mayor conocimiento de sus colecciones y de lo que éstas representan.

Esto hace que sea muy tentador creer que la noción de comunicación del museo se limita a la organización de exposiciones, como así viene sucediendo, cuando en realidad la comunicación en el museo es mucho más amplia. Surge entonces la necesidad de una segunda acepción, la de comunicación corporativa, que en el ámbito empresarial aparece en los años

90 junto al *corporate* o «gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización» (Villafañe, 2004, p. 21).

La comunicación corporativa en los museos: varios modelos

La literatura sobre comunicación corporativa en los museos es todavía bastante escasa. Esto se debe, en primer lugar, a que su práctica todavía no está generalizada ni institucionalizada. Viñarás Abad (2005) revela que la mayor parte de la comunicación en los museos recae en el departamento técnico de difusión, un departamento originalmente pensado para la divulgación de las colecciones, cuyos miembros están formados en historia del arte y museología. En los casos en los que sí existe un gabinete de comunicación, el origen de sus trabajadores suele ser el periodismo, y no las relaciones públicas. Como consecuencia, no existe una profesionalización del ejercicio, ni apenas existe investigación sobre la materia –ni en el museo ni en el mundo académico–.

Los responsables de los museos son conscientes que de nada sirve crear exposiciones y actividades destinadas a la difusión del patrimonio, si la institución no es visitada. Por ello en los últimos años ha comenzado a reflexionarse sobre cómo dar a conocer el museo y cómo conseguir que el público potencial tome la decisión de visitarlo. Por ello se hace necesario un *enfoque holístico* de la comunicación, que integre la exposición, como medio para poner a disposición de los ciudadanos los bienes culturales y su conocimiento, con las relaciones públicas, como modo de que alcanzar los objetivos de la organización y que, efectivamente, los públicos puedan llegar a disfrutar de estos servicios.

La primera en proponer un ENFOQUE HOLÍSTICO fue Hooper-Greenhill (1998), en su consideración de que todos los elementos del museo que “comunican”, es decir, «los aspectos del funcionamiento de la institución que afectan a la imagen del museo o la visita en general» (p. 75). Entre ellos se encuentran los edificios, tanto en sus características internas como externas; las actitudes y actividades de los empleados, incluido el director; el ambiente general de la institución, que debe mucho a los estilos de gestión y al interés del personal; la importancia que se da a la comodidad, la orientación y la guía general de los visitantes a través del

museo; establecer contactos con los medios de comunicación locales y nacionales; fomentar las relaciones entre los grupos empresariales, educativos y culturales locales, regionales o nacionales; y utilizar una variedad de técnicas de marketing como investigación, *mailing* y publicidad; además de la exposición en sí, los folletos, publicaciones y medios interactivos que ayuda a la interpretación de la colección, o los objetos que se pueden adquirir y que prolongan el recuerdo de la visita. La comunicación, así entendida, es una de las funciones principales de los museos y como tal se relaciona estrechamente con las otras funciones, igualmente importantes.

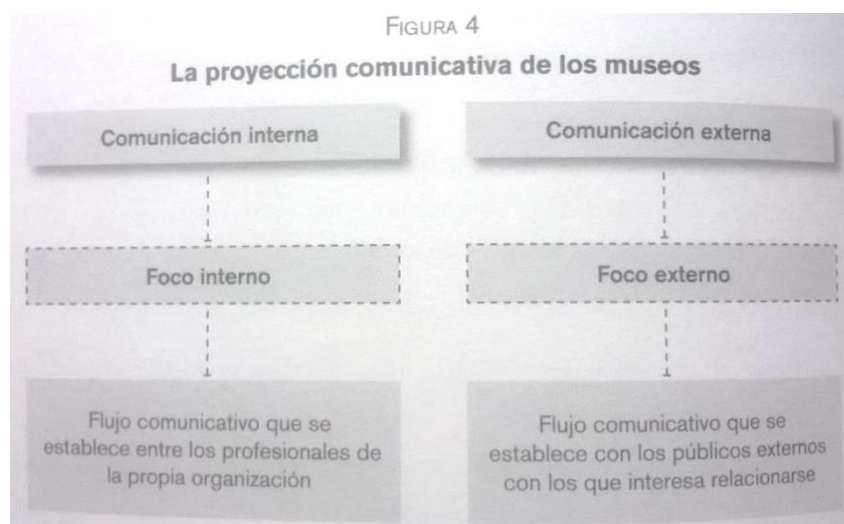
Lo más interesante de esta aproximación es que plantea que la comunicación esté integrada en la gestión de la institución, es decir: «cuando se toman decisiones (...) se deben tener en cuenta las prioridades y políticas referentes a la comunicación, igual que los comunicadores deben considerar las directrices de la gestión y los imperativos de la conservación cuando desarrollan los criterios para el desarrollo de la función comunicativa» (p. 76). Así mismo, incorpora nuevos elementos del museo susceptibles de comunicar, más allá de las exposiciones, y plantea que éstas influyen en la imagen y las actitudes hacia el museo. Sin embargo, todavía se ve limitada por una concepción de la comunicación destinada a los visitantes, como único público del museo, y reduce la comunicación a aspectos experienciales, es decir, fruto de la experiencia directa del público con la organización, y obvia la información mediada, por los medios de comunicación y las relaciones interpersonales, que es la que generalmente queda en manos de un departamento de comunicación.

La aproximación de Mateos Rusillo (2012) de COMUNICACIÓN GLOBAL, es decir, «el flujo corporativo o comercial que conecta a los museos y atractivos patrimoniales con su público potencial» (p. 21) supera parcialmente estas limitaciones. La comunicación global estaría también integrada dentro de la gestión museística y serviría de mediador «entre los recursos patrimoniales y la sociedad, para potenciar un uso responsable, provechoso, atractivo y efectivo capaz de aunar la preservación de los bienes culturales con su disfrute integral por parte de los varios» (Mateos Rusillo, 2008). Esta concepción, reúne así, los dos ámbitos de la comunicación que hasta ahora se han venido trabajado de forma autónoma:

la difusión cultural (discurso cultural, a través de exposiciones y material divulgativo fruto de la interpretación de las colecciones) y de proyección (la comunicación propiamente dicha, como conexión entre museos y sus públicos), incorporando además la noción de varios públicos.

Este último flujo comunicativo (el de conexión con los públicos) tendría, según este autor, dos direcciones: la interna y la externa.

Ilustración 2. La Proyección comunicativa de los museos. Fuente: Mateos Rusillo, 2012, p. 26



El foco interno «debería ocuparse de establecer un flujo comunicativo multidireccional (bidireccional en sentido ascendente y descendente, y horizontal) entre los profesionales que nutren los diferentes estamentos y departamentos de la institución, capaz de poner en común toda la información que genera su actividad diaria» (Mateos, 2012, pp. 25-26). Nos referimos por tanto a comunicación interna, capaz de poner en común todo el conocimiento que se genera en la actividad diaria, pero también dar coherencia al mensaje, dando una única voz a la institución. El foco externo «debería establecer ese flujo comunicativo con los públicos externos con los que la institución pretende relacionarse, como visitantes, líderes de opinión de la comunidad, patrocinadores, medios de comunicación, etc.» (p. 26). La comunicación externa, a su vez, se puede dividir en dos posibilidades: la comunicación corporativa y la comunicación comercial:

- ⌘ La comunicación corporativa «engloba toda la comunicación de carácter institucional mediante la cual el museo se presenta a la sociedad, con la intención de estrechar los lazos con sus

diferentes públicos para lograr su confianza y posterior aceptación» (p. 28).

- ∅ La comunicación comercial, por su parte, «se ocupa de la comunicación que tiene como objetivo influir en el proceso de elección de los potenciales usuarios o de fidelizarlos» (p. 28).

Por último, la comunicación externa está destinada a ejercer una influencia sobre los potenciales públicos, una influencia que puede perseguir tres objetivos: de notoriedad (o cognitivo), de imagen (o afectivo) y de venta (o conductual).

La propuesta de Santos Mateos tiene así el interés de plantear una comunicación integral, por objetivos, al servicio de las metas de la organización, que tiene en cuenta a los diferentes públicos y cuya parte central es la persuasión. Sin embargo, así planteada, se produce una comunicación con un fin eminentemente asimétrico: persuadir al público del museo para que se comporte según la línea deseada por la institución. No obstante, diversos estudios de públicos de museos han coincidido en clasificar a los visitantes⁶ en tres categorías –frecuentes, ocasionales y no visitantes– proponen que se podría conseguir mayor efectividad si se adecuaran los objetivos del programa de comunicación su nivel de interés (Strang y Gutman, 1980; Gürel y Kavak, 2010) de la siguiente manera:

- ∅ *informando* a los visitantes frecuentes (aquellos que presentan un grado alto de entusiasmo y que buscan la información por sí mismos)
- ∅ *persuadiendo* a los visitantes ocasionales (aquellos con menor nivel de compromiso pero que pueden ser motivados con incentivos)
- ∅ *educando* a los no visitantes (aquellos que no entienden el código del museo pero que pueden llegar a sentirse interesados si aprenden a apreciar su valor).

Es decir, lo que estos autores plantean es utilizar diferentes estrategias de relaciones públicas según el nivel de complejidad de la relación entre cada uno de los públicos y la institución; complejidad que a

⁶ Los estudios de públicos de museos utilizan la denominación genérica de “públicos” para referirse en realidad a los visitantes.

su vez dependerá del nivel de "madurez" del público y de la comunicación (Gürel y Kavak, 2010).

Por este motivo, el modelo de Santos Mateos es insuficiente a la hora de plantear la comunicación en el museo, y se ha hecho necesario añadir a su propuesta las nociones de relaciones públicas excelentes y de reputación por tres motivos.

(1) porque incorporan las nociones de simetría y entendimiento mutuo.

(2) porque enfatizan la importancia de la investigación y la evaluación para la organización, en la medida que permiten la planificación y el seguimiento de la estrategia.

(3) porque sitúan la comunicación como un proceso transversal, independiente de la difusión, y que reúne comunicación interna y externa, ya que los públicos internos serían uno más de los públicos con los que establecer relaciones.

(4) porque incluye el reconocimiento de la institución por su identidad, su cultura y sus prácticas, independientemente de la colección o exposición temporal del momento.

La comunicación del museo consistiría, por tanto, en tener una política comunicacional coherente e integrada, que persiga los mismos fines que la institución.

Relaciones públicas excelentes en los museos

A pesar de la posible utilidad de esta herramienta, las relaciones públicas están todavía lejos de ser aplicadas de manera *excelente* en los museos, como desvelaba la tesis de Mónica Viñarás (2005). Este estudio concluía que la mayor parte de los museos madrileños operaban, hace menos de diez años, bajo el modelo de relaciones públicas propuesto por Grunig y Hunt (2003) que corresponde a *información pública*, por el que la comunicación se basaba en la difusión, de manera que no existía una estrategia de comunicación definida y basada en la investigación de los públicos, en la persecución de objetivos de identidad e imagen, y en la evaluación.

También Capriotti y González-Herrero (2013) realizaron un estudio similar sobre 111 museos catalanes, del que extrajo que sólo el 15%

contaban con planes de comunicación a medio y largo plazo; la investigación se limitaba (en el 64% de los casos) a la opinión sobre la visita y pocas entidades (28,5%) estudiaban su imagen en la comunidad (es decir, incluyendo los no visitantes) y que la evaluación sobre los mensajes y los medios es escasa; confirmando con todo ello que tampoco en esta región la comunicación (organizacional) tiene un papel relevante y sinérgico en el funcionamiento del museo.

Cabe matizar que Viñarás Abad (2009), constató la diferencia entre museos autogestionados y dependientes. Por un lado, los museos con mayor autogestión e independencia (hablamos de museos privados y de museos de titularidad propia, como el Thyssen y el Prado) destinaban más recursos a la gestión de la comunicación y contaban con personal especializado; mientras que los museos estatales (dependientes del Estado), no contaban con recursos para comunicación y era el personal del área de difusión el encargado de informar sobre las exposiciones y actividades que ellos mismos organizaban. En estos casos, la baja presencia que tiene la comunicación como herramienta de gestión no deja de estar relacionada con la propia definición ministerial de los museos, donde comunicación todavía se entiende como difusión. Por ello, los Museos Estatales están dotados de «Departamentos Técnicos de Difusión» (y no de comunicación), encargados de «estudiar científicamente las características, necesidades y motivaciones del público» y de «programar, proyectar y realizar las exposiciones permanentes y temporales» entre otras funciones (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, s.f.).

Por tanto, en la actualidad, en la mayor parte de los museos se hace una comunicación sin pensar estratégicamente: «se elabora la actividad cultural (el producto) sin partir de la misión, sin tener claros los públicos y su necesaria segmentación, pidiéndose en última instancia que el responsable de comunicación de turno se encargue de comunicarlo (normalmente con poco tiempo como para pensar en campañas de una cierta enjundia y complejidad)» (Mateos Rusillo, 2012, p. 12). Debemos entender, por tanto, que las relaciones con los patrocinadores se gestionan de una manera similar, es decir, sin determinar metas y objetivos, sin

segmentar y jerarquizar los públicos, y sin priorizar las acciones, a corto, medio y largo plazo.

Al mismo tiempo, los museos no plantearían la interrelación que hay entre los distintos públicos, de forma que lograr un posicionamiento atractivo y diferenciado permitiría, no sería tan sólo un objetivo para captar visitantes, sino que también permitiría mejorar el conocimiento, comprensión, reconocimiento e identificación por parte de los patrocinadores así como del resto de grupos de interés, acercándole hacia las metas que se propone.

4.2. La práctica de la «comunicación» en los museos.

En cuanto a la práctica, a pesar de las distintas las estrategias de comunicación externa, la mayoría de los centros museísticos siguen el mismo patrón con pequeñas variaciones. Según Ana Soler Humanes (2013), la relación con los medios de comunicación (atender a los periodistas) y la realización de eventos (inauguraciones y actividades) se plantean como las principales actividades de comunicación externa, de forma que la comunicación directa con el visitante (a través de la sede web y RRSS) no ocupa un lugar primordial, por no decir con el resto de públicos. A continuación se examinará más detenidamente el uso genérico de las distintas herramientas comunicativas según lo recogen varios estudios sobre comunicación en museos españoles.

4.2.1. Los folletos

Se trata de una herramienta fundamentalmente orientada al público visitante. Resultan una opción de comunicación interesante porque permiten, cuando el visitante está en el Museo, acompañar su visita (incidiendo en el grado de satisfacción con el servicio), y cuando ésta ya ha terminado, sirven de sustituto del producto y recuerdan la experiencia (Marcos Ramos, 2010). Además, proporcionan información útil como la localización del museo o su sede web. Folletos, catálogos, postales, pósteres, afiches, *flyers* y similares son distribuidos tanto a la entrada al museo como antes de la visita (otros museos, hoteles, oficinas de turismo, ferias), siendo esencial su disponibilidad en varios idiomas.

En cuanto al patrocinio, los museos elaboran dossiers informativos sobre las formas de colaboración y de patrocinio, si bien no existen estudios sobre el tipo y alcance de estas publicaciones.

4.2.2. El museo digital (1): la sede web

La introducción de sistemas de información multimedia basados en internet ha permitido a los museos rediseñar los productos tradicionales y promover nuevas experiencias culturales. Entre algunas de las posibilidades que se han señalado al uso de la web, están la de presentar la institución a un público más amplio (a todo el globo), extender la visita al museo, tanto antes como después de que los públicos acudan (Marty, 2007), preservar y permitir la interacción con los objetos de la colección (Styliani, Fotis, Kostas y Petros, 2009) o la comunicación con las audiencias (Lehman y Roach, 2011). Además, la investigación de Pavlou (2012) mostraba que la experiencia de visita a las sedes web de los museos influía significativamente en la intención de visitar el museo. Y no sólo con el público visitante: los sitios web permiten mantener una relación más estrecha y directa con los medios, a través de espacios específicos para los periodistas (sala de prensa online) y mediante las actualizaciones, que «agilizan y facilitan los procesos de transmisión de información y que el flujo sea más constante y de respuesta casi inmediata, pudiendo llegar incluso a darse en tiempo real» (Marcos Ramos, 2010).

Hoy en día, los sitios web son un soporte básico para los museos, que ofrecen un servicio a los públicos en múltiples niveles. Ayudan, primero, en el cumplimiento de la misión del museo, tanto de preservación de los bienes, a través de su digitalización, como de soporte a la difusión, el aprendizaje y el entretenimiento. Pero además, la web es una herramienta de promoción y de posicionamiento, que no sólo da información para la visita, sino que puede constituir una invitación a visitar, un motivo para ser noticia e incluso una forma de conseguir financiación. Todo ello, a un precio razonable, a través de un medio controlado en su totalidad por la entidad, y cuyos visitantes se entiende que ya están potencialmente interesados en el museo (Padilla-Meléndez y del Águila-Obra, 2013); aunque eso sí, con la

exigencia de su constante actualización, tanto de los contenidos como de la interfaz, y de su coherencia con la identidad de la institución.

La variedad de posibilidades que ofrecen las sedes web hace de las mismas una parte central del trabajo de los museos, aunque con diferentes contenidos y usabilidad. Muchos museos han encontrado en este medio la manera de gestionar autónoma y gratuitamente la comunicación; además de ofrecer la oportunidad de establecer progresivamente relaciones simétricas con los públicos. Sin embargo, la norma es que la mayor parte de estas instituciones han entendido la web como una herramienta para conservar las colecciones (a través de la digitalización) y transmitir su significado, y solo desde los últimos años se ha planteado que se conviertan en formas más interactivas y colaborativas de relacionarse con los públicos (Pardo Kuklinski, 2008) (Capriotti, 2010).

Las aplicaciones web de los museos todavía se encuentran a medio camino entre ser simples contenedores de información y ser plataformas reales de interacción e involucración de las audiencias (Monistrol, Rovira y Codina, 2006; Celaya y Viñarás, 2006; Viñarás Abad, Herranz de la Casa y Cabezuelo Lorenzo, 2010; Capriotti y Pardo Kuklinski, 2012; Martínez Sanz, 2012; Asensio et al., 2012). Todavía hoy los contenidos en la mayoría de estas sedes web giran en torno a la colección, las exposiciones y las actividades, predominando «la faceta informativa» (Martínez Sanz, 2012). En general, estas plataformas resultan poco interactivas, se basan en formas *offline* y tradicionales de comunicación y no motiva la participación, conversación y *feedback* de los usuarios (Capriotti y Pardo Kuklinski, 2012). Lo cierto es que, sin una estrategia global de comunicación, sin personal con la formación y dedicación necesarias para su gestión y limitados por las constricciones institucionales, los museos han terminado aplicando los hábitos de trabajo tradicionales a un sistema completamente innovador, fracasando en su implementación (Viñarás Abad, 2010).

Lo que para nosotros es de especial interés es conocer si los museos están utilizando la sede web y las redes sociales como herramienta de relación con los patrocinadores, y en tal caso, si lo hacen de una manera proactiva y persuasiva, capaz de modificar las actitudes. A falta de estudios en esta materia, lo que sí sabemos es que en muy pocas tienen presencia públicos otros que los visitantes genéricos y escolares (Capriotti y Pardo

Kuklinski, 2012), y en tal caso, suelen ser los medios de comunicación a través de la sala de prensa virtual (Capriotti y González-Herrero, 2013). Lo que puede verse en este último caso es que, de los pocos museos (26%) que identifican la necesidad de realizar una comunicación específica para periodistas, al menos lo hacen de manera prioritaria situando el acceso en la *homepage* (68%), aunque luego las utilicen para contenidos informativos (sobre exposiciones temporales y actividades) a través de las notas de prensa (forma *offline* tradicional).

4.2.3. El museo digital (2): las redes sociales

Por su parte, las redes sociales, como parte de la mentalidad 2.0., han cambiado el uso de internet por que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por los usuarios (*user-generated content*) (Kaplan y Haenlein, 2010), estimulando la participación y facilitando el acceso a los objetos culturales. En este sentido ofrecen un marco para la comunicación con los usuarios, no sólo para transmitir mensajes de la institución a los públicos, sino también para colaborar y para recibir *feedback* (González Ramírez, Llopis Taverner y Gascó Gascó, 2013). Desde la perspectiva de la comunicación, las redes sociales ofrecen un mundo de posibilidades y puede llegar a ser muy variado, permitiendo desde la promoción de la institución, a través del *marketing viral* (Campos, 2008), hasta la inclusión (Kidd, 2011), dando sentido de pertenencia tanto a los públicos visitantes (Casani, Rodríguez-Pomeda y Sánchez, 2012) como para crear comunidad con de grupos internos como son los proveedores o los propios empleados (Sinclair y Vogus, 2011). Además, el propio formato 2.0. permite una mayor interactividad a la hora de difundir las colecciones, aunque mucho más importante es la interacción (conversación) con los usuarios capaz de establecer relaciones.

La rápida adopción y generalización de las nuevas tecnologías 2.0. conlleva que los museos hayan tenido que convertir las redes sociales en uno de los principales canales de información y comunicación. Ya no es inusual que un museo tenga uno o varios perfiles: en los últimos años, la mayor parte de entidades museísticas españolas «ha hecho un gran esfuerzo por adaptarse a la realidad 2.0, abriendo todo tipo de perfiles en

Facebook, YouTube y Twitter para dar a conocer sus exposiciones y actividades culturales» (Celaya, 2012).

Sin embargo, esta adopción ha sido en principio reactiva, sin seguir unos objetivos y estrategia definidos y acompañada de un cierto grado de incertidumbre acerca de cómo usar la tecnología Sinclaire y Vogus (2011). Por el miedo a que no estar presentes en la red significara perder visitantes, muchos museos han abierto diversos perfiles sociales, pero esto no siempre ha venido acompañado de un cambio de la dirección comunicativa, que se ha mantenido monológica (emisor-receptor) en vez de pasar a ser dialógica (bidireccional) participación (Viñarás Abad, 2010; Dosdoce.com, 2011): «Se observa aún mucha tendencia a ser emisores más que conversadores» (Rodá, 2012).

Otras posibilidades de las redes sociales, más interactivas, creativas y colaborativas («la verdadera esencia de la cultura 2.0.») no están siendo aprovechadas (Celaya, 2012). Por tanto, el reto para estas organizaciones se centra, no tanto en si estar o no, sino en saber cómo hay que estar y comunicar en la red (Viñarás Abad y Cabezuelo Lorenzo, 2012).

4.2.4. La publicidad

Se trata de una de las herramientas más importantes para la difusión del museo como de cualquier organización, no obstante, habitualmente, no se cuentan con partidas presupuestarias lo suficientemente amplias para emprender grandes campañas, sobre todo a nivel nacional o internacional (Marcos Ramos, 2010). Sus principales ventajas son las de alcanzar un público mayor, su mayor expresividad, su mayor persuasión y la posibilidad de repetir muchas veces el mensaje, aunque con la contrapartida de su elevado precio (Camarero Izquierdo y Garrido Samaniego, 2004, pp. 221-222).

Su uso es variado dependiendo del tamaño del museo, pero lo cierto es que la mayoría de los museos españoles la utilizan para que su público sepa de su vida institucional y de sus actividades; algunos de forma continuada y otros, los más pequeños y con menos recursos, de forma puntual (Mateos Rusillo, 2011). Pero más importante que su cantidad es su calidad, y este autor pone de relieve la cualidad fundamentalmente

denotativa de las piezas publicitarias (en el 89% de los casos). Es decir, que la publicidad de los museos, por el momento, es más informativa que persuasiva. Además, conceptos como el transmedia o la viralidad, suelen ser ajenos a los gabinetes del museo, aunque existen ejemplos recientes, como el del Rijksmuseum (Museo Nacional de Ámsterdam) que ha aplicado estos criterios utilizando todos los medios lineales e interactivos y también realizando actividades de *ambient media* para que puedan ser viralizadas por la red.

4.2.5. El envío de notas de prensa y la publicity

Veíamos anteriormente que los medios de comunicación por la teoría de la «agenda-setting», tienen la capacidad de establecer y jerarquizar los temas que serán objeto de interés de la opinión pública. Por ello buena parte de la comunicación de las organizaciones se orienta a obtener espacios en los medios, bien de pago (publicidad, patrocinios, *bartering*, *product placement*, etc.), bien gratuitos, mediante una noticia proporcionada por la propia institución (*publicity*). En el caso de los museos, donde el presupuesto para publicidad es reducido, la *publicity* se convierte entonces en una de las principales herramientas de la comunicación corporativa.

La principal diferencia entre los espacios pagados y gratuitos –aparte de, como es obvio, el coste–, es que en aquellos espacios pagados, el mensaje es controlado por la institución en su totalidad, con la contrapartida de que es identificado por los públicos como un mensaje intencionado de la empresa. En cambio, la aparición en noticias elaboradas por el medio, tiene mayor credibilidad porque los públicos consideran la información como propia del medio, aunque éste participa en la elaboración y por tanto el mensaje no es controlado (al menos no totalmente). Y en la medida que no es controlado, puede estar en consonancia o en disonancia con las emitidas por la organización. En este sentido, no basta sólo con aparecer en los medios, sino que se requiere proactividad para aparecer y además hacerlo con los atributos o el mensaje que la entidad desea.

El envío de notas de prensa es un ejercicio habitual (y casi el principal) en los museos; sin embargo, el desconocimiento de cómo operan

los periodistas y de qué es lo que éstos consideran noticiable, unido a la falta de recursos para publicidad⁷ y al aumento de la oferta cultural y de ocio, lleva a que las posibilidades de ser noticia queden muy reducidas (Mateos Rusillo, 2013).

Puede decirse que la comunicación con el *stakeholder* periodistas todavía sigue las formas tradicionales. En su formato, veíamos anteriormente que, aun cuando 70% de los periodistas afirman utilizar el sitio web de la institución a la hora de buscar noticias, solo una minoría de museos cuenta con un área de prensa online. También en cuanto a su contenido, pues el tipo de noticias que se incluyen en las notas de prensa están mayoritariamente relacionadas con exposiciones temporales y actividades (Capriotti y González-Herrero, 2013). Algo que Esto no puede dejar de estar relacionado con los resultados del análisis de (Rodríguez Eguizabal, 2004): museos en los medios se relaciona principalmente (55,5%) con la oferta expositiva del museo o acontecimientos como proyectos, adquisiciones y noticias sobre visitantes; seguido de cuestiones políticas (13,2%); mientras que las noticias orientadas a las expectativas del público suponen sólo un 6%. El autor concluía así lo aparecido en los medios de comunicación sobre los Museos no se corresponde con las expectativas que los Museos querían (o debían) generar para motivar la visita.

Todo esto nos avanza un problema de comunicación: «los museos buscan aumentar su notoriedad a través de la *publicity* que se genera a través de las actividades propias de la institución, sin fijarse ni conseguir un posicionamiento, una imagen que les diferencia más allá de la propia colección» (Viñarás Abad, 2009). Así, parece que la principal técnica que los museos tienen para llegar a los públicos de forma masiva, no está siendo bien utilizada, ni en su planificación ni en su aplicación. Y no sólo al público visitante, sino también a los patrocinadores, tanto por aquellos que consuman los medios de comunicación y se formen su representación mental a raíz de estos, como aquellos que busquen notoriedad mediática, viendo su empresa asociada al museo. Por ello, será interesante examinar cómo se realiza el proceso de elaboración y envío de las notas de prensa

⁷ *Publicity* = noticia + publicidad

(grado de control del mensaje), qué presencia tienen los museos en los medios de comunicación, así como la presencia y grado de asociación de las empresas patrocinadoras con el museo.

4.2.6. El branding

A medio camino entre el marketing y las relaciones públicas, el *branding*, o gestión de la marca, se refiere a la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta a la marca y que influyen en su valor (Mejía, 2011) y orientada de forma que sus grupos de interés identifiquen la marca de acuerdo a la identidad corporativa previamente definida.

La marca corporativa, en efecto, constituye hoy uno de los mayores activos de las organizaciones, particularmente en el caso de las empresas, pero que podría ser igualmente aplicable al caso de las culturales. La marca es capaz de generar valor ya que, según diversos autores, permite la identificación y la diferenciación – especialmente en el ámbito del consumo, donde ya no es posible elegir entre productos basándose solamente en el precio, la calidad o el servicio (Olins, 2009)–; direcciona la demanda (Swait et al., 1993); incorporan un valor emocional y permiten la proyección personal (Villagra, 2010); es garantía de la presencia de un conjunto específico de características, beneficios o servicios (Campbell, 2002; Jiménez-Morales et al., 2005; citado por Gómez Díez, 2013); se asocia con credibilidad, calidad y satisfacción en la mente del consumidor (Chiaravalle y Findlay Schenck, 2006); permite fidelizar a un segmento de mercado en un mercado cada vez más agresivo y cambiante (Aaker, 2010); es una promesa corporativa que puede devenir en reputación (Villafañe, 2013); atrae el talento (Gómez Díez, 2013); y además, en el caso específico de las empresas, genera beneficios, revaloriza sus acciones y atrae inversores (Aaker, 2010). Así, la marca que tradicionalmente se entendía como un valor básicamente de signo, es decir, una marca que identifica al propietario, autor o fabricante de algo, y que por tanto mediaba la relación entre producto y cliente, ha llegado convertirse en una herramienta de gestión de las experiencias de los *stakeholders*, y que por tanto refiere al conjunto de la organización y a la relación con todos sus grupos de interés.

Por este motivo, Kotler y Kotler (2001, p. 69) señalan la importancia de que los museos dedique recursos a la construcción de su marca, es decir, «imágenes, mensajes y señales que induzcan a la gente a confiar en una organización y establecer una relación duradera con ella y con sus productos». Además, según Aaker (2010), una personalidad de marca fuerte y significativa puede ayudar a las organizaciones, incluidas los museos, a elevar su reputación y atraer financiación, para lo que es esencial tener una imagen de marca claramente diferenciada y que los visitantes no solo identifiquen, sino con la que además se sientan identificados. Es decir, la marca forma parte de la construcción de relaciones con los públicos, consiguiendo su fidelización y su apoyo (Ferreira de Abreu, 2012), ayuda a elegir entre las organizaciones (en el contexto de un mercado de ocio cada vez más competitivo y saturado) al generar confianza, lealtad y preferencia (Aaker, 1996, p. 9) y reduce los tiempos de decisión (Kotler y Kotler, 2001).

A pesar del interés que la marca puede tener para una organización, la literatura sobre *branding* en museos está todavía en su infancia. Varios autores (Kotler, 2001; Ferreira de Abreu, 2012; Jones, 2014) han señalado como entre los museos existe, por lo general, reticencia hacia esta técnica, por considerar que conlleva una mercantilización del arte, y que sin embargo, los museos que la aplican, han comprobado el retorno de la inversión. Así, una mayor inversión en *branding* significa no sólo un mayor número de visitantes, sino un mayor reconocimiento en la sociedad. Esto a su vez implica que más colectivos, públicos y privados, estén dispuestos a colaborar –en la forma de programas de amigos, donaciones, patrocinios, concesión de licencias, *merchandasing*, etc.–, aumentando las fuentes alternativas de ingresos.

Existen escasos ejemplos, aunque cada día son más, de aplicación de *branding* a los museos. A nivel internacional, un ejemplo muy significativo de esto es la Tate London (Stallabrass, 2013), el Guggenheim y el Louvre (Stella Wai-Art Law, 2008) o la “franquicia” del museo del Louvre que se está construyendo en Abu Dabi⁸ A nivel de España, está el caso del cambio de identidad del Prado o del Museo Thyssen (Pérez Jofre, 2008). También

⁸ Sede web del Museo Louvre de Abu Dhabi: <http://louvreabudhabi.ae/en/Pages/home.aspx>

se creaba en 2003 una imagen corporativa de los museos estatales, que surgió «con el objetivo de constituir una marca de calidad de museos» y «ante la necesidad de posicionar a los museos estatales en un lugar preferente en el panorama cultural» (Isábal Barrabés, 2004).

Salvo contadas excepciones, lo general es que este tipo de gestión de la marca orientada a que sus grupos de interés la identifiquen de acuerdo a la identidad corporativa previamente definida no prevalezca en los museos españoles. Sí que es cierto que, cada vez más, los museos ensalzan su valor educativo y experiencial que va más allá de la mera contemplación del objeto expuesto (Ferreira de Abreu, 2012), pero esto todavía no es suficiente. Aunque supone un paso adelante, significa que los museos todavía se posicionan por atributos funcionales (conservación, exhibición, educación, entretenimiento), y siguen sin explicitar los beneficios para el individuo – es decir, sin generar expectativas– ni enfatizar los elementos que les hacen únicos. Olvidan, entonces, que «la marca, el nombre, abarca desde el logo y sus aplicaciones en imagen gráfica, hasta el estilo de hacer las cosas y la manera en que la organización se relaciona con su audiencia, clientes, patronos y colegas» (Pérez Jofre, 2008). Es decir, que la marca es una forma de identificación de la organización, pero también de lo que ésta representa:

«hay una serie de intangibles que están relacionados con la manera en que se hacen las cosas, empezando por supuesto con la calidad de sus colecciones y exposiciones, con la forma de comunicar y difundir sus contenidos, y con la forma en que se recibe y atiende a su público y colaboradores. Y esto es lo que hace que la marca permanezca en el imaginario colectivo» (Pérez-Jofre, 2008).

4.3. Los museos en la mente de los públicos

Aunque los museos no dediquen esfuerzos comunicativos a la gestión de las representaciones mentales, esto no significa que por ello no tengan una representación en la sociedad. Al contrario, según Capriotti (1999), en caso de no tener una imagen individualizada, se tenderá a atribuir la imagen generalizada del sector.

El estudio de Prince (1990) realizado entre los visitantes y no visitantes de los museos del condado de Lincolnshire fue una de las

primeras investigaciones sobre la percepción que tiene la población sobre los museos, y sus resultados todavía tienen vigencia (Laboratorio Permanente de Público de Museos, 2012, p. 26). De los resultados, el autor pudo inferir que:

- ⊗ los conceptos de antigüedad, solidez, protección y permanencia (asociados a las casas históricas, castillos, fortificaciones y edificios religiosos) forman parte de la imagen que el público tiene de los museos.
- ⊗ Se los considera instituciones educativas, «lugares adecuados para llevar a niños y a jóvenes», pero no exclusivamente.
- ⊗ No son aburridos, y particularmente, los encuestados con mayor frecuencia de visitas a museos perciben en mayor medida el museo como un lugar entretenido. Lo que sí es cierto es que no son lo suficientemente interactivos ni permiten la participación.
- ⊗ Realizan una labor valiosa respecto a la protección del patrimonio.

Aplicado al caso de los museos en España, el estudio de Laboratorio Permanente de Público de Museos (2012) arroja unas conclusiones muy similares:

Entre los no visitantes,

- ⊗ La palabra museo se asocia principalmente con arte, con conceptos considerados «serios y sesudos» (cultura, historia, conocimiento, prestigio social asociado) y con los inconvenientes (aburrimiento, cansancio, densidad, obligación de guardar silencio, ambientes cerrados y aglomeraciones)
- ⊗ Se identifica el espacio con lugares desapacibles (el mármol, los focos, el silencio).
- ⊗ Reconocen el valor social de los museos y por esa razón consideran que se debería llevar a los niños, si bien ellos no consideran los museos como un lugar adecuado al que ir con sus hijos.
- ⊗ Confirman que, la (escasa) publicidad de los museos «es poco dinámica, no expresa los beneficios que se obtienen de la visita a museos y se basa en una publicidad centrada en la marca, ya sea del museo o de los artistas expuestos» (p. 51).

Entre los públicos visitantes:

- ⊗ Los museos están relacionadas con sensaciones, vivencias o utilidades que les afectan personalmente (desconexión, relax, esfuerzo intelectual, distracción, diversión, aprendizaje, cultura, nuevas experiencias) o bien con valoraciones objetivas (dinero gastado, gasto...) o subjetivas (riqueza de un país, riqueza cultural...).
- ⊗ Los motivos por los que se visitan museos más habituales son el entretenimiento, la curiosidad (y particularmente el interés o atractivo de su temática), la socialización.
- ⊗ Muchos de los comentarios señalan que el museo debería «contribuir a generar ese interés, ha de facilitar la experiencia» y que los visitantes «esperan ser sorprendidos, que el museo despierte su curiosidad a través de una oferta novedosa» (p. 61).
- ⊗ Hay una cierta coincidencia en la necesidad de recibir información sobre los museos para decidirse a visitarlos y en la escasa notoriedad de muchos museos.
- ⊗ Reconocen que el prestigio de un museo y el prestigio social asociado a visitar museos influyen en la visita, ya que los visitantes de museos querrían para sí el mismo reconocimiento social que atribuyen a las personas que visitan museos.
- ⊗ Identifican el museo como un lugar educativo, del que valoran que les permita descubrir cosas nuevas y que puede ser adecuado para los niños, aunque unas tipologías son más atractivas que otras para el público infantil.

De todo esto, se puede deducir que los museos se asocian, en general, con arte, prestigio social, patrimonio, educación, solemnidad y cansancio; además, en el caso de los no-visitantes, con incomprensión, aburrimiento, alejamiento de la cotidianeidad, baja interactividad y obligación de silencio; y en el caso de los visitantes, con entretenimiento, aprendizaje, emoción y autorreconocimiento. Cambiar esta percepción queda en gran medida en manos de la gestión del museo (mejorar la accesibilidad, adaptar los horarios, organizar actividades para los diferentes públicos, aumentar la interacción), pero es verdad que parte de la solución

pasa por la comunicación. Así, la falta de conocimiento sobre la existencia del museo o sobre sus actividades es una barrera a la visita; pero también lo es que la promoción del museo se centre solo en dar a conocer la colección y la oferta de la institución, sin incidir en los beneficios que se obtendrán de la experiencia ni adaptar el mensaje a los distintos modelos de tiempo libre, necesidades e intereses de los diferentes perfiles. Como concluyen los autores (Laboratorio Permanente de Público de Museos, 2012, p. 79):

Sin comunicación el público potencial no se entera de la oferta. En el mundo actual existe una fuerte competencia por atraer el interés del público, de los medios de comunicación y de los patrocinadores. [...] El marketing y la comunicación son técnicas eficaces cuando promocionan productos y servicios concretos y visualizables. La promoción debe centrarse en cada museo en concreto, habiendo reflexionado e investigado sobre los puentes existentes entre las cualidades y atributos distintivos de cada museo específico y los públicos potenciales en base a sus intereses y beneficios esperados (p. 79).

A todo esto, estos estudios se refieren exclusivamente a la comunicación hacia los públicos visitantes, pues, como se decía anteriormente, otros grupos de interés del museo normalmente se obvian.

5. Conclusiones al marco teórico y planteamiento del problema de investigación

El desarrollo presentado en el marco teórico ha pretendido integrar las diferentes teorías y conceptos necesarios para diseñar la investigación, así como recoger los estudios previos relacionados con el problema de investigación.

En las últimas décadas, los museos han experimentado transformaciones significativas en materia de relaciones con sus públicos, donde la relación que mantienen con los mismos es fundamental para que la organización pueda cumplir su misión. Esta tendencia se ha visto todavía más acentuada con la crisis que atraviesa el mundo occidental desde 2008, y que concretamente en el caso español, ha significado que los museos progresivamente hayan tenido que reajustar sus presupuestos aumentando los ingresos propios e incorporando financiación privada.

En este escenario, la relación que los museos mantienen con los “colaboradores” (amigos de los museos, entidades colaboradoras, patrocinadores y donantes y mecenas) se ha convertido en una función estratégica para el buen funcionamiento de la organización. Desde la perspectiva de las relaciones públicas, se entiende que la comunicación del museo precisamente podría servir para establecer y mantener una comprensión mutua entre la organización y este *stakeholder*, así como con los otros grupos de interés involucrados.

Más concretamente, cuando la comunicación se enmarca dentro del modelo de relaciones excelentes (Grunig y Hunt, 2003), la organización es capaz de influir en el comportamiento de los públicos hacia la organización, así como de modificar su comportamiento en función de las demandas de estos públicos. Mediante un esfuerzo planificado y sostenido (Black, 1962), con objetivos de conocimiento, predisposición y comportamiento (Cutlip, Center y Broom, 2002) y el uso de la persuasión (Petty y Cacioppo, 1981), es posible gestionar (modificar, mantener o reforzar) las actitudes de los públicos; actitudes que a su vez influyen en la intención y, en última instancia, la conducta de los públicos hacia la organización (Viñarás, 2005). Y para gestionar las actitudes, es fundamental actuar sobre las dos etapas previas a su formación: la notoriedad y la representación mental (preferimos usar este término al de imagen) del museo. La notoriedad hace referencia al conocimiento o no de la organización, mientras que las representaciones mentales hacen referencia al conjunto de atributos que caracterizan a la entidad (Costa, 1977), permitiendo identificarla y diferenciarla y por tanto, posicionarla.

Existen dos vías para la construcción de las representaciones mentales: la experiencia directa con la entidad, con sus productos y sus servicios; y la experiencia indirecta, a través de la toda la información que circula sobre la entidad. Esto permite ver que la comunicación corporativa puede jugar un papel clave en la construcción de las representaciones mentales de sus públicos, tanto directamente, a través de su comportamiento y de su acción comunicativa, como indirectamente, influyendo en la comunicación del entorno de la organización (lo que es dicho o escrito sobre la organización por otras personas, donde se

diferencian medios de comunicación, grupos de influencia, líderes de opinión y boca-a-boca) (Capriotti, 2013).

Al mismo tiempo, las representaciones no se transmiten, sino que son construcciones cognitivas que se llevan a cabo al interior de un grupo social, donde la jerarquización de los atributos depende de los intereses o de la situación particular de cada público. De ahí que una parte fundamental de la comunicación pase por la segmentación de los diferentes grupos de interés, para poder realizar una comunicación adecuada y adaptada a la situación de cada uno, sin resultar sectaria, ya que los públicos y las fuentes se interrelacionan entre sí.

No obstante, según apunta la literatura recogida sobre el estado de la comunicación en museos, en la actualidad, la mayor parte de los museos españoles hacen comunicación sin pensar estratégicamente (Mateos Rusillo, 2012), sin partir de la misión, sin segmentar los públicos y sin apenas antelación, enmarcada dentro del modelo de información de Grunig (Viñarás, 2005). La comunicación de los museos se dirige de manera genérica a todos los públicos y su principal objetivo es conseguir notoriedad a través de la *publicity* (Viñarás, 2009), pero no a gestionar su representación en la mente de los públicos. Aunque cada vez más museos intentan ser reconocidos de acuerdo a una identidad corporativa previamente definida, por lo general estas entidades todavía se posicionan por atributos funcionales (conservación, exhibición, educación, entretenimiento) y siguen sin explicitar los beneficios para el individuo – es decir, sin generar expectativas – ni enfatizar los elementos que les hacen únicos (Ferreira de Abreu, 2012), más allá de la propia colección.

Así mismo, sabemos por los estudios del Laboratorio Público de Museos (2012) que los museos cuentan con una representación en la mente de sus públicos, y que en caso de ser una discriminatoria, se corresponde con el concepto genérico de museo: un lugar con un importante valor social y educativo, pero inaccesible intelectualmente (serio, contemplativo, aburrido) y desapacible. Además, reconocen que el prestigio de un museo y el prestigio social asociado a visitar museos influyen en la visita, ya que los visitantes de museos querrían para sí el mismo reconocimiento social que atribuyen a las personas que visitan museos.

En efecto, y volviendo a la relación de un museo con sus públicos, se ha observado que aquellos museos que son más “prestigiosos”, son al mismo tiempo los que reciben un mayor número de visitantes, los que tienen más apariciones en los medios de comunicación o los que captan un mayor número de amigos y de patrocinadores. Este prestigio, por tanto, se trata de uno de los principales activos intangibles de los museos, y como otros fenómenos comunicativos como puedan ser la marca o la reputación, sirve para posicionar el museo, identificando tanto la entidad como lo que ésta representa y contribuye a su distinción, aceptación, preferencia, credibilidad y confianza.

No obstante, se ha observado que, en la medida en que los museos dirigen su actividad comunicativa a la aparición en medios bajo la forma de *publicity* (donde el mensaje no es controlado), sus esfuerzos se traducen en una mayor o menor notoriedad, pero no ejercen control sobre su representación en la mente de los públicos. Incluso en sus propios soportes comunicativos, dado que el planteamiento es informativo, no existe un posicionamiento por atributos que le permita influir en su relación directa con los públicos. Como consecuencia, se plantea que el prestigio del museo contribuye al fortalecimiento de los vínculos entre la institución y sus públicos, pero no es posible atribuir este prestigio a la acción comunicativa –planificada y sostenida– de la organización.

HIPÓTESIS

De todo ello se derivan las siguientes hipótesis:

H₁. La comunicación que realizan los museos en general y con los colaboradores en particular, en sus diferentes formas (folletos, web, redes sociales, publicidad) es eminentemente informativa-denotativa y basada en activos tangibles, frente a la práctica actual del *corporate* que avanza hacia lo connotativo y los intangibles.

H₂. Las relaciones que establecen los museos con los patrocinadores, así como con el resto de sus públicos, se encuadran en su mayoría en el modelo de información pública (Grunig), basado en la transmisión objetiva de información sobre la organización, sin establecer objetivos y de tipo unidireccional (sin investigación, ni evaluación, ni *feedback* de los públicos).

H₃. La mayor parte de los museos incorporan informaciones específicamente dirigidas a los colaboradores en su sitio web, no así en el resto de su comunicación. Por tanto, sí se le reconoce como un grupo de interés clave.

H₄. Las relaciones con los medios de comunicación se plantean como una de las principales formas para mejorar las relaciones con los colaboradores, dado que la aparición frecuente de un museo en los medios de comunicación creará una actitud positiva entre los patrocinadores, que lo verán como una manera de conseguir *publicity* (asociando el nombre de la empresa al museo).

H₅. La agenda de temas de los públicos se corresponderá con la agenda de temas de los medios de comunicación, y no con la agenda de temas que proponga el museo a través de su web corporativa o redes sociales.

H₆. Aquellos museos que tengan una mejor representación mental entre el público en general, tendrán mayores opciones de patrocinio.

H₇. La experiencia personal y las fuentes indirectas tienen un mayor peso en la representación mental del museo que la comunicación corporativa.

H₈. En consecuencia, los museos tienen un escaso control de la representación que proyectan de sí mismos, debido a que su planteamiento de la comunicación de la organización no es estratégico ni conforme al modelo de relaciones excelentes (H₂).

METODOLOGÍA

6. Objeto de estudio

6.1. Definición y delimitación del objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación se enmarca dentro de la teoría de la comunicación de las organizaciones, y concretamente, estudia las relaciones que establecen los museos con los colaboradores a través de la comunicación. Existen por tanto tres conceptos claves dentro del objeto de estudio:

- Relaciones:

Se entiende dentro del enfoque de los cuatro modelos de relaciones públicas de Grunig (1984) (agente de prensa, información pública, asimétrico bidireccional y simétrico bidireccional), con vistas a determinar cuál es el modelo que aplican los museos en general (comprobando sí, como indican otros estudios, continua enmarcándose en el modelo de información pública) y con los colaboradores en particular.

- Comunicación:

Se entiende desde la perspectiva de la comunicación corporativa, entendida como la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos (Capriotti, 2013). Dadas las limitaciones propias de un proyecto de fin de máster, el estudio de la comunicación de los museos se limitará a los recursos más utilizados y accesibles: las instalaciones, los folletos, la sede web, las redes sociales y las notas de prensa.

Veámos además que, en la conformación de las representaciones mentales se basa en lo que la organización dice de sí misma, como lo que se dice de la organización desde el entorno. Por tanto el estudio de los soportes corporativos se muestra insuficiente, pues para conocer cuál es la representación social del museo, es necesario analizar también las fuentes externas, identificadas en tres grandes grupos: medios de comunicación, líderes de opinión y boca a boca. A través del estudio de estas fuentes se pretende identificar por qué atributos se reconoce a los museos (es decir, qué atributos conforman la representación mental de los museos en la mente de los públicos), de forma que pueda verse el grado de armonía

entre los atributos vehiculizados en la comunicación corporativa y los vehiculizados en la comunicación externa, comprendiendo así el grado de control que tienen los museos sobre su representación, y la relación entre este grado de control y su planteamiento de la comunicación. En cambio, conocer la jerarquía (central – periférica) de estos atributos en los distintos públicos no será objeto de estudio.

- Colaboradores:

Identificados como un *stakeholder* clave para la organización, comprendido por: amigos de los museos, entidades colaboradoras, patrocinadores, donantes y mecenas. A pesar de las diferentes tipologías, todos ellos tienen en común su contribución económica (ya sea con capital o con bienes materiales) a la actividad del museo.

Adicionalmente, bajo la concepción de que las organizaciones son sistemas integrales, por la que las relaciones que se mantienen con los demás grupos de interés influyen en las relaciones con los colaboradores, el análisis de la relación con otros grupos de interés, y con dos de ellos especialmente, será un pasaje obligado, aunque siempre en la medida que permiten comprender mejor las relaciones con los colaboradores:

- El público general, ya que uno de los aspectos que los colaboradores buscan es contribuir a la sociedad mediante su contribución al museo. El posicionamiento del museo entre el público general, así como su capacidad de alcanzarlo comunicativamente, serán factores que influyan en la relación.
- Los periodistas, ya que por lo que se ha visto, la economía de recursos de los museos lleva a que su principal forma de comunicación masiva sea a través de la aparición (gratuita) en prensa, necesitando para ello las (buenas) relaciones con los periodistas. Esta comunicación masiva es la misma que le permite posicionarse ante los posibles colaboradores, así como difundir la contribución de los mismos.

En concreto, el fenómeno a estudiar nace de la observación de que los colaboradores se han convertido en los últimos años en un público clave para los museos y va camino de ser cada vez más esencial para el cumplimiento de su misión. Sin embargo, no existen apenas estudios que

permitan saber cuáles son las motivaciones de este público para colaborar con los museos, ni cómo los museos establecen relaciones con este público para conseguir su colaboración. A través de la observación se ha querido plantear que el prestigio es uno de los principales activos intangibles por los que los museos son capaces de captar colaboradores, lo que guarda consonancia con la doctrina de la reputación que afirma que ésta es una manera de conseguir la confianza de los grupos de interés. Sin embargo, la literatura sobre la cuestión de la comunicación en museos afirma que los museos destinan buena parte de su actividad comunicativa a la aparición en medios bajo la forma de *publicity* y la consecución de notoriedad, y no a lograr un posicionamiento en la mente de los públicos y ni al fortalecimiento de los vínculos entre la institución y sus públicos, y que dicho reconocimiento vendría de fuentes externas. De ser así, los museos estarían desaprovechando la oportunidad que la comunicación les ofrece en este sentido, por lo que el trabajo pretende corroborar la verdad o falsedad de esta afirmación.

6.2. El método de estudio

Para llevar a cabo dicho proceso, se va a realizar una investigación que seguirá el método hipotético-deductivo propio de las Ciencias Sociales. Partiendo de la observación del fenómeno (la comunicación en los museos), se van a plantear una serie de hipótesis y predecir sus resultados; resultados que se falsearán a través de su contrastación con la experiencia. Ante la imposibilidad de provocar la aparición del fenómeno mediante un experimento, se analizará el fenómeno actualmente existente, aunque ello signifique que el control de las variables no quede en su totalidad en la mano del investigador.

6.3. El tipo de investigación

Por el tipo y objeto de estudio, ésta es una investigación básica, orientada a contribuir en el proceso de las relaciones públicas y no a la solución de problemas concretos (Otero Alvarado, 2002) pero sí a sentar las bases para resolver esos problemas concretos. Parte de esta investigación trata de realizar una primera aproximación al objeto de estudio aquí planteado, las relaciones entre el museo y los colaboradores. Ante la falta

de estudios previos en este sentido, no es posible predecir las hipótesis, por lo que cierta parte del análisis se situará a nivel exploratorio y descriptivo, recogiendo nuevas informaciones en esta materia, que eso sí, devengan en hipótesis susceptibles de ser contrastadas en una futura investigación. Sin embargo, en la medida en que las hipótesis planteadas comprometen modelos de causalidad, dar respuesta a las mismas sitúa el análisis a nivel explicativo (Cuesta Cambra, 2006), es decir, que permite comprender las relaciones de causa-efecto entre las variables, y en función de esto, predecir los resultados y situaciones futuras.

En cuanto a la recogida de material y su proceso, se trata tanto de una investigación primaria, ya que se trabajará con nueva información específicamente recopilada para la investigación. Por la metodología y los contenidos, se trata de una investigación eminentemente cualitativa, cuyo objetivo es más la exploración que la extrapolación. Se es consciente que es imprescindible que se complete y complementa con los aspectos cuantitativos, algo que se abordará en cuanto se presente esta primera aproximación.

Por lo que respecta a las fuentes de la investigación, se trata principalmente de fuentes de carácter primario, es decir, recogidas específicamente para la investigación, si bien se ha contado con fuentes secundarias, fundamentalmente de carácter bibliográfico, para apoyar la misma.

6.4. Las variables

Para poder contrastar las hipótesis, se han identificado una serie de variables independientes, cuya influencia se tratará de medir sobre las variables dependientes igualmente determinadas. Así mismo, se han identificado las variables a controlar, que podrían influir en los resultados. El análisis de estas variables, realizado desde un punto de vista más cualitativo, requiere de una validación cuantitativa futura.

Las variables independientes son dos: la representación mental de la organización en sus públicos y el grado de control que la organización ejerce sobre tal representación.

- La representación mental, y particularmente, su posicionamiento por atributos y su prestigio. Los atributos que

son origen de esta representación mental pueden vehiculizarse a través de:

- Lo que la organización dice de sí misma (comunicación corporativa), diferenciándose entre el comportamiento corporativo y la acción corporativa.
- Dentro de lo que los demás dicen de la organización, tres fuentes principales: los medios de comunicación, los líderes de opinión y el boca a boca.
- El grado de control de la representación: surge de contrastar los atributos identificados en lo que la organización dice de sí misma, con los atributos que aparecen en las fuentes que hablan de la organización, así como de la representación mental final en los públicos.

Como variable dependiente, aparece la relación con los patrocinadores, entendida ésta como el número de colaboradores existentes, pero sobre todo, su tipología, las actividades en que participan, su grado de contribución a la misión del museo, el tratamiento que el museo les ofrece, etc.

Además, existen una serie de variables a controlar, relacionadas con el tipo de museo: las labores que ejerce (si se trata de labores museográficas o es solo una sala de exposiciones), el número de visitantes, su titularidad (público o privado), su grado de autonomía (estatal, dirección propia, privado, dependiente de una entidad privada), el departamento encargado de las relaciones con los colaboradores (comunicación, prensa, relaciones institucionales, técnico de difusión, externo), visibilidad del museo (apariciones en medios de comunicación).

7. Objetivos de la investigación

A lo largo del marco teórico, hemos podido ver la importancia que tiene la comunicación corporativa en la modificación de las representaciones mentales de los públicos de los museos y, por ende, en la modificación de su actitud. Esta gestión de la actitud resulta una herramienta estratégica para la consecución de los fines de la organización, entre ellos, lograr que el público general visite la institución, cumpliendo así su labor de difusión, pero también captar financiación (u otras formas de colaboración) con las

que cumplir las labores de adquisición, investigación, conservación, restauración, documentación, exposición o difusión. Al mismo tiempo, hemos visto que la comunicación como una función estratégica no está totalmente implantada y desarrollada en los museos españoles. Por ello, uno de los principales objetivos del trabajo es, mediante el contraste de la hipótesis central del trabajo, poner de relieve la importancia de la comunicación en los museos y constatar de qué manera puede contribuir positivamente a su misión.

Dado que la (escasa) investigación en comunicación de museos se ha centrado principalmente en la comunicación con el público visitante, y en menor medida, con los periodistas, un segundo objetivo de este trabajo es abordar otro grupo de interés clave, apenas tratado, pero cuya importancia es previsible que vaya en aumento en los próximos años, los "colaboradores". Siguiendo los esquemas de investigaciones ya realizadas sobre las relaciones con los públicos visitantes y periodistas, se pretende explorar cuáles son las relaciones con el *stakeholder* colaborador, arrojando nuevas observaciones en esta materia que permitan abrir nuevas líneas de investigación en esta materia.

Además, esta investigación quiere identificar cuáles son los atributos por los que los museos aparecen representados en las fuentes y contrastarlos con los atributos con los que son representados en la mente de los públicos. Esto podría suponer una contribución innovadora a las formas de evaluación de la eficacia comunicativa de los museos, ya que permite comprobar si los atributos por los que la organización desea posicionarse tienen correspondencia con el posicionamiento fáctico. Esto permitirá arrojar luz sobre hasta qué punto los museos controlan su representación en la sociedad, identificando las claves sobre la manera en qué están ejerciendo dicho control que podría contribuir a la mejora de la comunicación de los museos en la práctica.

En definitiva, con los resultados de esta investigación se pretende contribuir al estado de la cuestión de la planificación y la práctica de la comunicación en los museos, recogiendo las novedades en esta materia que actualizan la literatura publicada hasta la fecha y constatando qué conceptos y experiencias siguen vigentes.

8. Diseño de la investigación

Para cumplir con dichos objetivos, se ha diseñado una investigación que permita, por un lado, contrastar la validez de las hipótesis, y por otro lado, explorar y recoger nuevas informaciones sobre los patrocinadores. Fundamentalmente, la investigación ha estado orientada a, primero, identificar los principales temas y atributos que aparecen en las distintas fuentes que mencionan a los museos y la sintonía entre los mismos, y segundo, a recoger hasta qué punto los patrocinadores son un *stakeholder* clave en la comunicación de los museos.

La forma de análisis que se propone es el estudio en profundidad, a través principalmente del análisis de contenido, y la comparación de unas mismas variables en varios museos para extraer conclusiones más generales. A continuación se detalla, por un lado, cuáles son los museos seleccionados y por qué se ha decidido trabajar sobre los mismos, y seguidamente, cuáles son las técnicas aplicadas para investigar cada uno de los casos.

8.1. Selección de la Muestra

Para proceder al estudio, se ha seleccionado una muestra compuesta por un total de ocho museos que, en su variedad, cubren en la medida de lo posible las variables a controlar y además, las diferentes tipologías de museos existentes en España. En este sentido, se puede hablar de una muestra representativa, si bien las conclusiones extraídas no son generalizables a todo el universo de museos españoles, debido a que su reducido tamaño no es suficiente para que se normalice la distribución. Tampoco cubre la totalidad de combinaciones posibles, pero sí que es suficiente para poder detectar patrones de actuación y sobre todo verificar la relación entre las variables.

La muestra está compuesta de los siguientes ocho museos: Museo del Prado, Museo Reina Sofía, Museo Thyssen, Fundación Mapfre, CaixaForum, Museo Nacional de Artes Decorativas, Real Academia de Bella Artes y Museo Naval⁹. Puede verse que todos ellos se encuentran en el centro de Madrid, en el espacio comúnmente denominado «la milla de oro

⁹ Ver anexo. Tabla 10. Principales datos de los museos seleccionados y composición de la muestra de estudio. Fuente: elaboración propia.

del arte de la capital» o «triángulo del arte», formado por el eje Thyssen-Prado-MNCARS, de forma que la ubicación no causara interferencia.

8.1.1. Museo Nacional del Prado

Inaugurado en 1819 como "Real Museo", tiene como origen de su patrimonio las Colecciones Reales, ampliadas desde la fundación con más de dos mil trescientas pinturas y gran cantidad de esculturas, estampas, dibujos y piezas de artes decorativas por Nuevas Adquisiciones, en su mayoría donaciones, legados y compras. Dentro de su colección, se pueden encontrar obras de Velázquez, El Greco, Goya, Tiziano, Rubens, El Bosco, Murillo, Ribera, Zurbarán, Rafael, Veronese, Tintoretto o Van Dyck.

Paralelo al proceso proyecto ampliación que este museo experimentó en el período de 2001-2007, en 2004 se aprobó un cambio de régimen jurídico y estatutario «basado en la necesidad de flexibilizar la gestión del Museo, agilizar su funcionamiento e incrementar su capacidad de autofinanciación»¹⁰, pasando de ser un Organismo Autónomo a convertirse en «organismo público, de los previstos en la disposición adicional décima de la Ley 6/1997¹¹, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, pública y privada, para el cumplimiento de sus fines» (Ley 46/2003). Esto significa en la práctica un ejercicio de sus funciones con mayor autonomía de gestión, aunque adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, a través del Ministro (que ostenta la Presidencia).

En 2011, el Real Decreto 1713/2011 modificaba dicho estatuto en lo relativo al mandato del Real Patronato, con lo que se pretendía poder «reconocer el papel de la sociedad civil con la invitación a representantes de ésta a participar como miembros del Real Patronato», sociedad civil que ha participado activamente en las iniciativas para el cumplimiento de los objetivos, fines y funciones del Museo y subrayando en este sentido «la

¹⁰ <https://www.museodelprado.es/la-institucion/historia-del-museo/>

¹¹ «Disposición adicional décima Régimen jurídico de determinados Organismos públicos:

1. La Comisión Nacional del Mercado de Valores, el Consejo de Seguridad Nuclear, las Universidades no transferidas, la Agencia Española de Protección de Datos, el Consorcio de la Zona Especial Canaria, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía se regirán por su legislación específica y supletoriamente por esta Ley.

El Gobierno y la Administración General del Estado ejercerán respecto de tales Organismos las facultades que la normativa de cada uno de ellos les asigne, en su caso, con estricto respeto a sus correspondientes ámbitos de autonomía» (Ley 6/1997).

importancia que las distintas instituciones públicas y privadas han tenido con su participación activa en la financiación del Museo, a través de los distintos programas de patrocinio» (Real Decreto 1713/2011) que, como vía de generación de recursos económicos, «ha adquirido un destacado protagonismo en el presupuesto de ingresos del Museo, orientado a garantizar uno de los grandes objetivos de la Institución, la corresponsabilidad presupuestaria entre la aportación del Estado y los ingresos propios del Museo».

Por esta disposición, los patrocinadores (como «personas físicas o representantes de las instituciones públicas o privadas que realicen contribuciones de cualquier naturaleza al Museo o al cumplimiento de sus fines») pueden convertirse en vocales del Real Patronato. En efecto, el 12 de diciembre de 2011 el Real Patronato aprueba la incorporación al mismo de las seis entidades benefactoras del museo (AXA, BBVA, Telefónica, Acciona, Iberdrola y «La Caixa») y de los directores de las Academias de Bellas Artes y la Historia como vocales natos.

8.1.2. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS)

Con sede en el Hospital de San Carlos de Madrid, el Museo Reina Sofía fue creado por Real Decreto 535/88 de 27 de mayo de 1988 con los fondos artísticos que en su día estaban integrados en el Museo Español de Arte Contemporáneo, y abierto al público en 1990. Fue un Organismo Autónomo dependiente del Ministerio de Cultura hasta la aprobación de la Ley 34/2011, de 4 de octubre, reguladora del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, en que pasó a ser es un «organismo público de los previstos en la disposición adicional décima de la Ley 6/1997, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar pública y privada para el cumplimiento de sus fines». Esta misma ley fijaba que en la composición del Real Patronato podrán tener su lugar, entre los vocales designados, personas que «se hayan distinguido por sus servicios o ayudas al Museo», contando entre sus miembros con Salvador Alemany (presidente de Abertis), César Alierta (presidente de Telefónica), Emilio Botín (presidente del banco Santander), Isidro Fainé (presidente de La Caixa), Ignacio Garralda (presidente de Mutua Madrileña), Antonio Huertas (presidente de Mapfre) y Pablo Isla (presidente de Inditex).

8.1.3. Museo Thyssen-Bornemisza

Abierto al público en 1992 el Palacio de Villahermosa, la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza fue creada en 1988 bajo una fórmula de gestión privada de fondos públicos. Tras un primer acuerdo de arrendamiento (1988), el Gobierno español adquirió por el Real Decreto-ley 11/1993, de 18 de junio, el núcleo más valioso de la colección privada reunida a lo largo de siete décadas por la familia Thyssen-Bornemisza, dejando la gestión a la Fundación bajo control público.

La Fundación está regida por un Patronato, máximo órgano de gobierno de la misma. Conforman el patronato un número de hasta doce patronos: cuatro en razón de su cargo (o patronos *ex-officio*: el ministro de Cultura, que ostenta la Presidencia, y otros tres altos cargos de los Ministerios de Cultura y Hacienda), cuatro nombrados por el Consejo de ministros mediante Real Decreto (patronos del Gobierno) y cuatro nombrados por la familia Thyssen-Bornemisza, de los cuales la Baronesa Thyssen-Bornemisza ostenta la Vicepresidencia con carácter vitalicio¹².

Duccio, Van Eyck, Carpaccio, Lucas Cranach, Durero, Caravaggio, Rubens, Frans Hals, Van Gogh, Gauguin, Kirchner, Mondrian, Klee, Hopper, Rauschenberg... son algunos de los maestros cuyas obras pueden contemplarse en el Museo.

8.1.4. Museo Nacional de Artes Decorativas (MNAD)

En 1912 se creó el Museo Nacional de Artes Industriales, que en 1927 recibiría el nombre definitivo de Museo Nacional de Artes Decorativas. Se trata de un Museo Estatal, con categoría nacional, dependiente del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Secretaría de Estado de Cultura) y gestionada por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas, se rige por la Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español y el Real Decreto 620/1987.

Los fondos museográficos del Museo están dedicados a las artes decorativas (cerámica, porcelana, vidrio, mobiliario, tejidos, alfombras y tapices, platería, joyería, etc.) que abarcan fundamentalmente de los siglos XVI a XXI.

¹² <http://www.museothyssen.org/thyssen/patronato>

8.1.5. Museo Naval

El Museo Naval de Madrid es una entidad de titularidad estatal, con categoría nacional, dependiente del Ministerio de Defensa con dependencia orgánica del Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada y regida por un Real Patronato.

Sus colecciones y actividad versan sobre la historia marítima de España (historia de la Marina Española, la construcción naval, la náutica, la historia de los viajes marítimos y los descubrimientos) y el patrimonio material e inmaterial marino.

El patrocinio empresarial se realiza a través de los convenios de colaboración empresarial en actividades de interés general, regulados en la Ley 49/2002 de 23 de diciembre de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

8.1.6. Real Academia de Bellas Artes de San Fernando (RABASF)

Se inauguró oficialmente en 1752 durante el reinado de Fernando VI; desde 1773 tiene su sede en el palacio de Goyeneche en Madrid. Es una de las ocho Reales Academias de alcance nacional integradas en el Instituto de España que tiene por objeto «fomentar la creatividad artística, así como el estudio, difusión y protección de las artes y del patrimonio cultural, muy particularmente de la pintura, la escultura, la arquitectura, la música y las nuevas artes de la imagen».

El Museo de la Academia conserva un excepcional patrimonio formado por más de 1.400 pinturas, 1.300 esculturas y 15.000 dibujos, así como estampas, muebles, objetos de platería y orfebrería, porcelanas y otras artes decorativas.

Actualmente se rige por los estatutos aprobados por el Real Decreto 542/2004 del 13 de abril y por el Reglamento que los desarrolla, refrendado por la Academia el 9 de mayo de 2005.

8.1.7. Fundación Mapfre

La Fundación Mapfre es una institución promovida por el grupo asegurador español Mapfre, cuyo objeto es contribuir a la consecución de finalidades de interés general para la sociedad. Fue constituida el 5 de noviembre de 1975 y entre alguno de sus objetivos y actividades está la

organización de exposiciones artísticas. El Instituto de Cultura es el encargado de desarrollar las exposiciones de la fundación, que pueden visitarse en la sede Recoletos desde 1989 y en la sede Bárbara de Braganza desde 2014.

El patronato de FUNDACIÓN MAPFRE es el máximo órgano de gobierno, con plenas facultades de representación, disposición, gestión y ejecución, sin más limitaciones que las establecidas por los estatutos y las disposiciones legales aplicables. Tiene una comisión delegada que actúa bajo su dependencia; Comité de Dirección. La composición, competencia y forma de actuación del Patronato y de su Comisión Delegada se regulan en el Reglamento incluido en los anexos del Código del Buen Gobierno del Sistema MAPFRE.

8.1.8. CaixaForum

La antigua central eléctrica de Mediodía, construida en 1899, fue adquirida en el año 2001 por La Caixa con la intención de transformarla en CaixaForum Madrid. Este nuevo centro social y cultural abre sus puertas el 13 de febrero de 2008 tras ser reformado por el estudio de Herzog & De Meuron. El centro es un espacio concebido para todo tipo de público, con una amplia oferta cultural, social y educativa, donde el visitante puede disfrutar de exposiciones, talleres, conferencias, cursos y conciertos. Su actividad de enmarca dentro la "Obra Social" de la Caixa, gestionada desde 2013 por la Fundación Bancaria Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, "la Caixa".

8.2. Las técnicas de investigación

En cada uno de estos museos, se ha procedido a analizar las variables utilizando una combinación de técnicas no-estructuradas, cuyos resultados no pueden definirse como definitivos, pero si ofrecen la materia suficiente para plantear técnicas estructuras cuyas conclusiones sí que fueran generalizables.

Principalmente, la técnica seleccionada ha sido el análisis de la comunicación corporativa que realiza la institución, a través de la observación y el análisis de contenido.

8.2.1. La recogida de datos

Como primera fase de la investigación se ha realizado una recogida de datos sobre los museos que son muestra del estudio. Esta recogida de datos ha permitido, primero, identificar la situación de estos museos, en lo que respecta a su titularidad, tipo de gestión, historia, naturaleza de sus colecciones... con lo que poder contextualizarlos y hacerse una idea de cuáles eran las similitudes y diferencias entre estos museos, que pudieran afectar a los resultados del estudio.

En segundo lugar, permitió determinar cuál era la naturaleza de la relación con los patrocinadores, es decir, qué formas de colaboración existen (tanto en el derecho como en el hecho) y qué alcance tiene la colaboración en la vitalidad de cada una de estas instituciones. Esta información fue luego de gran importancia para verificar las hipótesis, ya que se trata de una de las variables de la misma (relación con los patrocinadores).

8.2.2. La observación

Se trata de una técnica que permite recolectar información mediante el uso de los sentidos. Esta técnica fue la utilizada para el análisis del "comportamiento" comunicativo de la institución, mediante la visita a las instalaciones, en las que además de observar *in situ* la puesta en práctica de la comunicación, se compartió la experiencia de la visita, combinando por tanto la observación participante con la no participante.

La visita a las instalaciones permitió recopilar información sobre la manera en qué los museos utilizan el interior y el exterior del edificio como soporte comunicativo, así como hasta qué punto los colaboradores están presentes en los mismos. Al mismo tiempo, al tener también en cuenta la perspectiva de "espectador", se pudo recoger informaciones sobre de qué manera estas comunicaciones podía ser percibidas por el público objetivo.

Señalar también que las visitas sirvieron para recoger otros recursos comunicativos de la institución, como puedan ser las entradas, los folletos sobre el museo y sobre la asociación de amigos, así como muestras de publicidad. Al haber sido una recogida no sistemática (la muestra se compone sólo por las presentes en el momento de visita, es decir, que no cubre la totalidad de exposiciones y actividades del año), se ha preferido no

hacer un análisis de contenido de las mismas, sino de igual manera, extraer conclusiones a través de la observación.

De esta fase se extrajo una primera aproximación a si los museos se plantean objetivos y tienen prácticas de comunicación específicamente orientadas hacia los colaboradores, así como cuáles son los atributos con los que se presenta el museo al público y a los colaboradores y algunas de las modalidades de colaboración.

8.2.3. El análisis de contenido

Según la definición de Laurence Bardin, el análisis de contenido es «el conjunto de técnicas de análisis de la comunicación que tienden a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos» (Bardin, 1996, p. 32). En este sentido, resulta la técnica de investigación más apropiada para conocer los contenidos manifiesto y latente de la comunicación de los museos, identificando tanto cuál es la temática de los mensajes la manera en que han sido codificados, conforme a los objetivos de la investigación.

Siguiendo esta definición y, para que efectivamente se trate de un método científico, el análisis se planteó para que fuera sistemático (existencia de un sistema que abarque y que permita clasificar todas las unidades objeto de estudio), objetivo (mediante la elaboración de indicadores definidos con la suficiente univocidad y precisión que todos los observadores vean lo mismo en el mensaje), replicable (cualquier otro investigador, utilizando las mismas categorías, tiene que ser capaz de realizar la misma distribución) y válido (permite localizar el núcleo neurálgico y central del fenómeno que se quiere estudiar) (Andréu Abela, 2001).

Estos criterios se tuvieron en cuenta a la hora de elaborar la matriz de análisis, matriz que contiene categorías a todas las fuentes seleccionadas, así como elementos específicos adaptados a cada una. Dichas categorías fueron codificadas en una primera fase a través de la deducción, utilizando las variables identificadas en las hipótesis junto con teorías sobre análisis de contenido, trabajos de una temática similar que hayan utilizado el análisis de datos y las informaciones recogidas en las

fases previas de la investigación. Este primer soporte se testó con una pequeña muestra de cada una de las fuentes, momento en el que se utilizó la inducción para añadir aquellas categorías o temas relevantes que la matriz elaborada por deducción no cubría.

La categorización se llevó a cabo respetando una serie de reglas básicas, que se han tomado del esquema propuesto por Ruiz Olabuenaga (1996), por lo que cada categoría se construye de acuerdo con un criterio único y constituyendo series exhaustivas, mutuamente excluyentes, significativas, claras y replicables. La codificación se diseñó de tal manera que permitiera transformar el contenido de las comunicaciones en representaciones numéricas, alfabéticas o alfanuméricas, en función de algunas de las siguientes reglas de recuento: presencia, frecuencia, frecuencia ponderada, intensidad, dirección, orden y contingencia. Excepcionalmente, algunas categorías permiten respuesta múltiple porque analizaban la presencia de factores que no son excluyentes entre sí. Además, una categoría de "comentarios generales" permitía anotar aquellas observaciones que fueran surgiendo durante la investigación y, que pudiendo aportar un valor relevante, no se adscribían a ninguna de las categorías diseñadas.

De esta manera, el análisis de contenido ha sido planteado y empleado como una técnica de investigación que permite obtener información tanto de tipo cualitativo como cuantitativo y que permite tanto explorar el objeto de estudio como extraer algunas conclusiones generales.

Las fuentes analizadas mediante esta técnica, así como el universo de estudio, y las categorías elaboradas, han sido:

La sede web¹³

Como parte de la acción comunicativa del museo, transmite información sobre la institución tanto por los contenidos que hay en ella, como por la jerarquización y el nivel de interactividad de los mismos. Su análisis ha querido identificar si se trata de un recurso utilizado en la comunicación con el *stakeholder* colaborador y, en tal caso, de qué manera se realiza dicha comunicación.

¹³ Ver anexo: Guía para el análisis de contenido del sitio web.

Para la codificación de las categorías se siguió el esquema planteado por Capriotti y González Herrero (2013) de análisis de salas de prensa virtuales, pero aplicado al estudio del patrocinio; y por Capriotti y Pardo Kuklinski (2012) en el estudio de la comunicación dialógica en internet 20 museos, quedando así definidas:

- (1) SECCIÓN DE PATROCINIO: Existencia o no de una sección específico para patrocinadores. En caso de existir, se determinará nombre de la sección, jerarquía, alojamiento, ubicación en la página, acceso, objetivo, público objetivo, actividad museográfica relacionada, beneficios ofrecidos, tipo de contenidos (informativo vs persuasivo / expositivo vs interactivo), atributos del museo, existencia de canales para colaborar y/o dar *feedback*.
- (2) PATROCINIO EN OTRAS SECCIONES: colaborador representado, sección en la que se encuentra, título del contenido, tema (actividad del museo con la que está relacionado), público destinatario, objetivo, formato.
- (3) OTRAS FORMAS DE COLABORACIÓN: cesión de espacios, visitas privadas, voluntariado.

El universo de análisis está constituido por las sedes web de los ocho museos que son objeto de estudio. En cada una de ellas se tomó como unidad de análisis las diferentes secciones principales en las que está jerarquizada la página, componiendo la muestra un total de 81 secciones y 137 subsecciones.

Las redes sociales¹⁴

Las redes sociales, como parte de la comunicación corporativa, permiten transmitir los atributos y temas de interés corporativo, pero además, dentro del desarrollo 2.0., permiten el establecimiento de relaciones y la recepción de *feedback*. El análisis de las redes sociales ha querido recoger, por tanto, el contenido de los mensajes publicados, así como el grado en qué estas herramientas se están utilizando en su versión más interactiva. Las categorías generales de análisis fueron:

- (1) Labor museográfica a la que hace referencia
- (2) Tema de la comunicación

¹⁴ Ver anexo: Guía para el análisis de contenido de las redes sociales.

- (3) Mención o no a colaboradores, y en caso de ser mencionado, de qué colaborador y tipo se trata.

El universo de análisis se delimitó tras identificar todas las redes sociales en las que estos museos tienen presencia¹⁵, decidiendo incluir sólo aquellas en las que todos están presentes, de forma que los resultados pudieran ser comparativos. Por ello sólo se seleccionaron dos plataformas sociales: Facebook y Twitter, codificándose todos los mensajes publicados por la entidad en su página principal / *timeline* durante el mes de junio. La muestra estuvo así compuesta por un total de 1416 tweets y 117 actualizaciones en Facebook.

Además, se utilizó la herramienta *Twitonomy* para medir la actividad y recoger indicadores claves (*KPI's*) de los *social media* señalados por el estudio (Social Win, 2013): audiencia, la interacción y el *engagement*. *Twitonomy* es una herramienta online que permite obtener información analítica sobre la cuenta de cualquier usuario de Twitter, recogiendo información sobre el su número seguidores, de *tweets*, *retweets*, respuestas, menciones, favoritos, uso de *hashtags*, uso de links tomando como muestra de estudio los últimos 3200 tweets del usuario en cuestión.

Las notas de prensa¹⁶

Son una parte fundamental de la actividad comunicativa de los museos, siendo la práctica más habitual y estandarizada, que les permite obtener *publicity*. Las categorías identificadas para el análisis de notas de prensa coinciden con las analizadas para otras fuentes, de manera que sea posible detectar tendencias transversales en la comunicación. Estas categorías se centran en el contenido de las notas, identificando:

- (1) Labor museográfica a la que hace referencia
- (2) Tema de la comunicación
- (3) Mención o no a colaboradores, y en caso de ser mencionado, de qué colaborador y tipo se trata.

¹⁵ Ver anexo: Tabla 9. Presencia de Museos en Redes Sociales. **Fuente: elaboración propia.**

¹⁶ Ver anexo: Guía para el análisis de las notas de prensa.

Adicionalmente, se recogieron todos los atributos que permitieran identificar al museo así como observaciones relevantes que no se adscribían a ninguna de las categorías.

El universo de análisis está constituido por todas las notas de prensa, accesibles digitalmente, publicadas por cada uno de los museos en el período del 1 de julio de 2013 al 30 de junio de 2014. La elección de este período de tiempo responde a la necesidad de abarcar un tiempo suficientemente largo para superar posibles desviaciones en la muestra sujetas a la estacionalidad, pero al mismo ser lo suficientemente reciente como para recoger las últimas tendencias. Así mismo, coincide con el período seleccionado para analizar las apariciones en prensa. En total, la muestra está compuesta por 174 notas de prensa.

Apariciones en medios de comunicación¹⁷

Como se presentaba en el marco teórico, los medios de comunicación se tratarían de una de las fuentes mediadoras entre la organización y sus públicos a la hora de construir las representaciones mentales. Son por tanto mucho más que un simple proveedor de información, y su principal capacidad de influencia sobre la sociedad, según establece la teoría de la *agenda-setting*, es no tanto modificar las opiniones, sino determinar qué temas componen la "agenda" pública y cuál es la prioridad y el interés que se da a cada uno de ellos. Dado que la mayor parte de los contenidos sobre los museos que aparecen en prensa se consiguen a través de *publicity*, en la medida en que estos mensajes no son controlados, las informaciones que llegan al individuo a través de los medios pueden estar en consonancia o en disonancia con las emitidas por la organización. En este sentido, pueden, primero, reforzar o poner en duda los mensajes de la organización; y segundo, crear una representación (más o menos) diferente a la intencionada por la organización. De ahí que las organizaciones sean bastante proactivas en la provisión de noticias a los medios de comunicación, cuyo objetivo no es sólo aparecer en el medio, sino aparecer y dar el mensaje que la entidad desea dar.

¹⁷ Ver anexo: Guía para el análisis de las noticias en prensa.

Por tanto, el análisis de las apariciones en prensa cumple un doble objetivo: primero, determinar cuál es la “agenda de temas” que proponen los medios de comunicación en relación al museo, tanto en su los temas como en su jerarquía, y segundo, recoger los atributos por los que se presenta a cada uno de los museos, comparándolos con los atributos recogidos en las notas de prensa, con lo que se pueda valorar la proactividad comunicativa del museo y la visibilidad que consiguen dar a los patrocinadores. Para ello, se definieron como categorías del análisis de contenido:

- (1) Número de noticias aparecidas sobre cada museo.
- (2) Labor museográfica a la que hace referencia.
- (3) Tema de la comunicación.
- (4) Mención o no a colaboradores, y en caso de ser mencionado, de qué colaborador y tipo se trata.
- (5) Atributos por los que se reconoce al museo (contenido latente).
- (6) Signos de la jerarquización entre unos museos y otros (contenido latente).

El universo de estudio se compone de todas las noticias aparecidas en el sitio digital del periódico EL PAÍS (www.elpais.com), seleccionando todas las noticias aparecidas entre el 1 de julio de 2013 y el 30 de junio de 2014.

- ∅ La elección del medio, El País, se debe a que a que éste es un medio generalista que cuenta con la mayor audiencia en España, y por tanto, es susceptible de establecer los temas de la agenda pública (*agenda-setting*). Se valoró la posibilidad de examinar otros medios, por ejemplo, medios económicos o medios especializados de arte, que influyen en otros grupos de interés. Sin embargo, se descartó debido a las limitaciones que presenta un Trabajo Fin de Master, en vistas de poder realizarla en una investigación futura.
- ∅ La elección de período de tiempo responde a la necesidad de cubrir, al menos, una anualidad, para que los resultados de la investigación no se vieran afectados por posibles fluctuaciones estacionales, y sin retrotraerse excesivamente en el tiempo para analizar realmente los patrones que se están siguiendo actualmente en comunicación. Se corresponde además con el

periodo de análisis de las notas de prensa.

En total, la muestra estuvo compuesta por 188 noticias publicadas.

Adicionalmente, se ha utilizado la herramienta *Meltwater News*¹⁸, un motor de búsqueda que obtiene todas las apariciones en prensa digital de la palabra o conjunto de palabras durante el período de tiempo y el país o países seleccionados. La búsqueda se realizó para cada uno de los museos, limitadas al período de julio de 2013 a junio de 2014 en España, obteniendo el número de apariciones así como el tipo de medio y el enlace a la noticia.

Líderes de opinión

Los líderes de opinión serían una segunda fuente mediadora entre la institución y sus públicos. En el mundo del arte, se trata de un público relativamente relevante ya que en su conjunto son capaces de decidir qué es arte y qué no, y por tanto, qué museo tiene valor y cuál no.

Sin embargo, finalmente ésta ha sido una fuente que no se ha analizado, principalmente por la dificultad de rastrearlos: el acceso a estas personalidades, a través de entrevistas, es muy limitado; en cuanto a su seguimiento a través del mundo *online* (blogs escritos por *influencers*), tras una primera lectura, se vio que la información que ofrecían era muy similar a la de los medios generalistas, por lo que un examen exhaustivo no aportaría resultados relevantes al trabajo.

Se reconoce, sin embargo, que ésta es una limitación del estudio y que su análisis se hace obligatorio en una investigación futura con vistas a ser conclusiva.

Las relaciones interpersonales (boca a boca)

Los individuos intercambian diariamente información sobre múltiples temas, entre los que puede estar presente la organización, ejerciendo una influencia mutua sobre la representación y actitudes hacia la misma. En concreto, las relaciones interpersonales tienen una gran influencia en su capacidad de "recomendación", pues se las considera fuentes cercanas y de gran credibilidad, y en el caso de los museos es especialmente efectiva a la hora de reducir la incertidumbre previa a la visita.

¹⁸ *Meltwater News*: <http://www.meltwater.com/products/meltwater-news/>

Sobre este concepto de la "recomendación", se decidió analizar las relaciones interpersonales tomando como universo de estudio las opiniones que dejan los usuarios, libremente, en Google. La base de este sistema es que cualquier individuo puede dejar su opinión, del mismo modo que cualquier usuario puede consultarla. Su principal fortaleza es, pues, su accesibilidad, y en segundo lugar, aportar la perspectiva del visitante – público general-, comprendiendo reseñas tanto de los locales como de turistas. Por otro lado, han de reconocérseles algunas debilidades:

- ∅ solo recogen opiniones de personas que 1) han visitado el museo y 2) han tenido la voluntad de dar su opinión. En este sentido, no puede hablarse de una muestra "representativa", pero en ella sí que pueden detectarse cuál es la representación general de cada uno de los museos en la mente de los públicos visitantes y, en gran medida, cuál es el origen de dicha representación.
- ∅ Es cierto que estas opiniones recogen la perspectiva de los públicos visitantes, y no la de los colaboradores que son objeto de estudio. No obstante, como ya se ha mencionado en varias ocasiones, la representación mental del museo entre el público general podría guardar similitudes y es un factor de influencia sobre las representaciones mentales de los colaboradores, de ahí el interés de conocerlas.

Se analizaron hasta un máximo de cien opiniones para cada museo (las cien más recientes), conformando una muestra total de 542 reseñas. La decisión de tomar sólo cien opiniones se debe a que, antes incluso de alcanzar dicha cifra, la distribución se normalizaba y dejaban de aparecer nuevas ideas o comentarios.

Para la recogida de información no se utilizaron categorías de análisis de contenido, ya que no existían estudios previos que permitieran deducir las categorías *a priori*, así que se recogieron las ideas principales, las más repetidas y/o más representativas.

De nuevo, no se puede hablar de resultados conclusivos, pero sí suficientes para una primera aproximación a la materia con vistas a sentar las bases de una investigación futura.

8.2.4. La entrevista en profundidad

Durante el diseño de la investigación, se planteó el uso de esta técnica como forma de acceder a los conocimientos, perspectivas y experiencia de los principales actores involucrados:

- (1) Responsables de comunicación de museos (en sus diferentes formas, según el nombre del departamento: comunicación, prensa, difusión)
- (2) Responsables de relaciones institucionales / patrocinio de museos
- (3) Responsables de comunicación de las asociaciones de amigos
- (4) Responsables de patrocinio, dentro de las entidades colaboradoras.

En esta técnica, el uso de la conversación, dirigida por el entrevistador, tenía el propósito de favorecer la producción de un discurso continuo y con una cierta línea argumental, en el que recoger cuál es el proceso de toma de decisiones y de actuación en lo que respecta al trabajo de cada uno de estos actores (cómo se planifica en el caso de los responsables de comunicación; cómo se plantea la captación de patrocinadores y amigos, en el caso de responsables institucionales y de asociaciones de amigos; cómo se llega a colaborar con un museo o con otro, dentro de los responsables de patrocinio). Al mismo tiempo, permite a través del análisis del discurso y del lenguaje corporal, obtener información añadida a la que pueda obtenerse mediante el relleno de un formulario, y sobre todo, sacar a la luz representaciones mentales personalizadas.

Aunque los resultados de la entrevista por sí mismos no tienen posibilidad de generalización ni mucho menos de universalización, sí que hubieran sido suficientes para obtener algunos *insights* relevantes a la hora de responder a las preguntas de investigación. Entre ellas, cuál es la representación mental del museo entre los patrocinadores y su percepción de las relaciones con el museo, esencial de cara a contrastar las hipótesis; la perspectiva de los colaboradores sobre la gestión y comunicación del museo, pudiendo descubrir sus fortalezas y debilidades; o los objetivos comunicativos y actitudinales de los museos en relación a los públicos, pudiendo valorar mejor si existe planificación estratégica, su eficacia y

obtener información sobre las prácticas. Sin embargo, la escasa colaboración mostrada por estos actores ha significado que *las* entrevistas se hayan reducido a una entrevista: a la responsable de prensa del Museo Thyssen Bornemisza, Gema Sesé.

En este caso, la elección de la jefa de la responsable de prensa vino determinada por su posición dentro del departamento, sus conocimientos y experiencia, su capacidad de comunicación, su disposición a cooperar y su disponibilidad. Se decidió plantear una entrevista semiestructurada, donde el orden del discurso vino determinado por las propias respuestas de la entrevistada aunque se habían preparado previamente una serie de puntos de referencia de paso obligado. Estos temas se diseñaron a partir de los objetivos de investigación y el problema general objeto de estudio. El ritmo de la entrevista vino marcado por tanto por la fluidez de las respuestas, exigiendo en varias ocasiones la alteración del orden y la forma de las preguntas y la adición de nuevas en el momento preciso.

Se tuvo en cuenta la posibilidad de que la entrevistada, por su posición, pudiera dar respuestas esquivas a algunas de las preguntas, por lo que se intentó plantear las preguntas de la manera menos comprometida posible y además se evaluó la fiabilidad de la fuente. Con respecto al papel de la entrevistadora, se tuvo en cuenta que su intervención influencia los resultados, por lo que se procuró ser lo más neutral posible con el objetivo de no afectara la validez de los resultados.

En el caso de haberse realizado otras entrevistas, los criterios seguidos en este planteamiento y puesta en práctica hubieran sido similares, aunque los resultados se esperaba que fueran distintos ya que se plantea la entrevista como una narración conversacional, creada conjuntamente entre entrevistador y entrevistado. En cualquier caso, la información obtenida de esta entrevista fue de gran interés y sirvió para verificar varias de las intuiciones de la investigación. Con todo, y a pesar de la ayuda prestada, el informe de la entrevista no se ha podido tener en cuenta para los resultados, ya que no puede compararse con una información semejante recogida en el resto de los museos, ni sus conclusiones se pueden extender a los mismos.

8.2.5. Grado de coherencia entre lo que el museo dice y lo que dicen de él

Cómo parte final del estudio, se contrastarán los resultados obtenidos de las fuentes primarias (información corporativa del museo) con la presente en las fuentes secundarias. Este contraste se realizará utilizando tanto criterios cuantitativos como cualitativos, ya que parte de los datos recogidos son numéricos, permitiendo observar pautas estadísticas, mientras que la riqueza de otros datos procede de su contenido y carácter cualitativo. El contraste permitirá conocer, de una manera aproximada, el grado de coherencia entre lo que el museo dice y lo que dicen de él, y de esta manera, el grado de control que el museo tiene sobre su representación final.

RESULTADOS

9.1. La comunicación corporativa

La primera fase de esta investigación analizó cómo realizan la comunicación los museos. En esta parte se prestó especial interés a la comunicación dirigida a patrocinadores y a amigos potenciales, aunque no por ello se ha podido omitir la comunicación que se realiza con el resto de públicos. De hecho, una de las principales evidencias que arroja este estudio es, como veremos más adelante, que los diferentes públicos de los museos se interrelacionan entre sí, de forma que para alcanzar a patrocinadores y amigos, no sólo hay que prestar atención a la comunicación que se realiza con este público, sino con los demás públicos también.

9.1.1. Análisis de los sitios web

Cabe destacar que todos los museos contaban con su propio sitio web, aunque la segmentación de grupos de interés y la organización de contenidos varía de unas instituciones a otras.

		MPrado	MNCARS	MThyssen	MNAD	MNaval	RABASF	FMapfre	CaixaForum
VISITAR	Para visitantes	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Para escolares	Si	Si	Externa	No	No	No	No	Externa
	Para niños / familias	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si
COMUNICAR	Para prensa	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
COLABORAR	Para patrocinadores	Si	Si	Si	No	Externa	Si	Mapfre	Caixa
	Para amigos	Externa	Externa	Si	Externa	Externa	Si	No	No
	Para voluntarios	No	No	Si	No	Si	No	No	No
	Alquiler de Espacios	Si	No	Si	No	No	Si	No	No

Tabla 2. Presencia o no de secciones segmentadas por público en la sede web de los museos. Fuente: elaboración propia.

El análisis de los sitios web corporativos obliga, en primer lugar, a hacer una diferenciación entre los museos que tienen titularidad propia y los museos que forman parte del proyecto social de una fundación:

- ⊗ Los museos de titularidad propia (Museo del Prado, Museo Reina Sofía, Museo Thyssen, RABASF, Museo Naval y MNAD) tienen en común dedicar un espacio de su sede web a colaboradores.

- ⌘ Los museos que forman parte de la acción social de una entidad privada (CaixaForum Madrid y Fundación Mapfre) no cuentan con un dominio web propios, sino que se alojan dentro del sitio web de la entidad. De esta manera, la empresa reivindica la propuesta cultural como parte de su acción social. En ninguno de los dos casos se ofrece la posibilidad de colaboración institucional o individual, ya que los proyectos son financiados a través de la fundación empresarial. La única forma de colaboración que se da es con otras organizaciones culturales (principalmente museos, con los que se elaboran exposiciones conjuntas o se piden obras prestadas), pero dicha forma de colaboración no viene ofertada (si bien si promocionada) en la sede web.

Los canales destinados a los colaboradores

Entrando más en detalle con los museos que sí que incluyen las formas de colaboración en la sede web, es decir, los museos con titularidad propia, es posible diferenciar su relación con los públicos colaboradores según el grado de "independencia" de la propia institución, de forma que:

- ⌘ Aquellas con mayor grado de autogestión (Museo del Prado, Museo Reina Sofía, Museo Thyssen, RABASF) presentan la información en el sitio web corporativo más segmentada. Se dirigen específicamente a patrocinadores, mecenas, socios corporativos, voluntarios, amigos, cesión de espacios... a través de secciones diferentes dentro del sitio web.
 - Destacar en el caso del Thyssen que la sección se llama «apoya el museo» y dentro de la sección, se dirige ya específicamente a patrocinadores, voluntarios o amigos.
 - En los otros tres museos, patrocinadores cuentan con una sección propia (denominada «acción corporativa» -Prado- o directamente "patrocinio" -Reina y RABASF-), pero la sección de «amigos» redirige a un dominio externo (propio de la asociación de amigos), en los casos del Reina y el Prado.
 - En el caso de la RABASF es llamativo que no exista información sobre hacerse amigo ni en la sede web ni en un

dominio independiente. Existe una subsección titulada «amigos» en la que es posible registrarse para recibir la *newsletter* y adicionalmente solicitar el envío de información sobre el programa de amistad.

- En ninguno de los tres museos públicos existe información sobre la posibilidad de participar como voluntario, aunque esto puede estar relacionado con asuntos legales (por ser entidades públicas), ajenas a la voluntad del propio museo.
- En tres de estos cuatro museos, la información sobre alquiler de espacios y organización de eventos se encuentra separada de la dirigida a patrocinadores. La excepción es el Prado, que incluye esta información en la sección de «Acción Corporativa».

⌘ Los museos dependientes del estado (Naval y Artes Decorativas) no cuentan con este nivel de segmentación, aunque puede deberse a que no pueden realizar patrocinios a través del propio museo, sino que es la fundación / asociación de amigos la encargado de gestionarlo. En la sede web de ambos museos sí que encontramos un vínculo al dominio de la fundación y / o asociación de amigos, y en el de Artes Decorativas, pero no existe información sobre otras formas de contribución (voluntariado, cesión de espacios, organización de eventos, etc.), lo que no puede aducirse a la titularidad del museo, ya que por ejemplo, el Museo de América, de igual titularidad estatal, sí que incluye esta información.

En todos los casos (los seis museos), las secciones dirigidas a colaboradores, en sus diferentes formas, se encuentran accesibles en un solo *clic* (desde la portada), lo que indica que los museos los consideran uno de los principales grupos de interés.

El contenido de las secciones destinadas a los colaboradores

Puede subrayarse que el contenido de estas secciones es, para todos los museos, esencialmente informativo.

En la sección de patrocinio, se incluye información sobre las diferentes modalidades de colaboración, y se incluyen los beneficios que podrían reportar, de una forma descriptiva.

- ⊗ Se mencionan, en todos los casos, contribuir a la labor del museo, tener la posibilidad de participar en actividades exclusivas y acceder a deducciones fiscales. En muchos casos además se propone la colaboración como una acción desinteresada.
- ⊗ No existen atributos diferenciadores por los que elegir un museo frente a otros: el principal activo de todos los museos es su "prestigio", que puede potenciar el reconocimiento de la entidad privada.
- ⊗ Tan solo en el caso de la Real Academia de Bellas Artes, se incluyen beneficios más específicos y pensados particularmente para este tipo de entidades, como «reforzar y expandir su imagen», «cumplir con los objetivos de Responsabilidad Social» o «crear vínculos con un público cada vez más numeroso que demanda cultura» y explica alguno de las razones de su prestigio, por ejemplo, que «la componen 56 académicos de reconocido prestigio fue la única colección pública de bellas artes hasta la apertura del Museo del Prado», que «es una de las principales instituciones culturales españolas» o que tiene «actividades del más alto nivel».
- ⊗ En el caso del museo Thyssen también se ha encontrado una única mención al «el nivel de excelencia y calidad que le distingue».
- ⊗ Es en este sentido, la RABASF es la más "persuasiva", aunque este mayor nivel de contenido parece estar vinculado a la baja notoriedad de la institución que le obliga a justificar su prestigio, frente a las otras tres grandes instituciones que parecen no tener que argumentarlo porque ya es por todos conocido.

En la sección de amigos, se incluye información sobre las diferentes modalidades de colaboración y de los beneficios que reportan, basado en la descripción de aspectos tangibles:

- ⊗ Esta información también se incluye por lo general en forma de "lista", donde los beneficios más repetidos son: acceso preferente, recibir información periódica, tener acceso a actividades

específicas para amigos, descuento para ciertas actividades y en la tienda, reducciones fiscales y algunos beneficios extra para aquellas categorías que colaboran con una suma superior.

- ⊗ Apenas existe diferenciación entre unos programas y otros, que coinciden más o menos en sus precios, en el contenido de los programas y en la propuesta.
- ⊗ Tan solo se han encontrado dos ejemplos de que una cierta persuasión encaminada a mejorar la percepción del potencial amigo sobre su amistad:
 - La labor de “etiquetado” del Prado donde, el grupo de amigos que más colabora se denomina «círculo Velázquez», que sin duda identifica a sus miembros con la élite.
 - La mención en el Museo Thyssen de que los amigos forman parte de una comunidad de «personas especialmente curiosas interesadas en el mundo de la cultura», lo que genera dar un cierto orgullo de pertenencia.

En la sección sobre eventos privados, ya sea a través de visitas guiadas o alquiler de espacios, de nuevo se incluye información sobre el tipo de visitas o sobre las características de los espacios, y en ocasiones sobre las tarifas. Es cierto que en varias ocasiones se sugiere cómo pueden ser utilizados estos espacios, pero por lo general la información va orientada a detallar la calidad y utilidad de las mismas.

Por lo tanto podría decirse que, en general, no existen atributos o fórmulas diferenciadoras por las que los museos estén tratando de generar la preferencia entre los colaboradores potenciales, sino que más bien, parten de la base de que aquellos que solicitan información sobre los programas de patrocinio, amistad o espacios es porque ya tienen una intención de colaborar y lo que les interesa es saber qué ventajas se incluyen, olvidando en todo caso los beneficios y activos intangibles.

La interactividad de los contenidos

Por último, a nivel de interactividad de los contenidos, vemos que en la mayor parte de los casos los formatos son tradicionales, basados en imagen y texto, sin incluir contenidos interactivos como puedan ser hipertextos o plataformas dialógicas (foros, redes sociales). De igual

manera, las formas de contacto son eminentemente pasivas, ofreciéndose el teléfono o la dirección de correo electrónico como principal vía, si bien es verdad que es posible que muchos de los museos incluyan en el programa de amigos el envío asiduo boletines de noticias. En este aspecto, tan solo cabe resaltar el caso del Thyssen que ha creado una «zona amiga»: un canal con contenido exclusivo para los amigos cuyo acceso solo está permitido a usuarios registrados. El Museo Reina Sofía cuenta igualmente con un «área de socios», si bien ésta se encuentra alojada en el sitio web de la asociación de amigos.

En cuanto a los objetivos y la técnica utilizados, puede observarse cierta coherencia: al ser una sección dirigida a colaboradores potenciales, se ofrece un contenido informativo partiendo de la base que el usuario ya está interesado (motivo por el cual ha accedido voluntariamente a esta sección). No obstante, en tanto que se trata de captación, la sección adolece de contenidos persuasivos y diferenciados, que generen la preferencia del usuario por un museo en lugar del otro, capaces de modificar su actitud y en última convertir su intención en un “comportamiento” (hacerse amigo, patrocinador, donar, etc.). Aunque se diera el caso que esta diferenciación y preferencia se consiguiera con formas complementarias de comunicación (no podemos olvidar que un amigo, por ejemplo, no deja de ser también un visitante; y que la captación no se realiza solo por la web, sino también de forma personal o en la sede del museo), esto no quita que en todo caso este tipo de contenidos más persuasivos también deberían estar presentes en las secciones de patrocinio.

Divulgación de la colaboración en otras secciones

En lo que respecta a incluir información sobre colaboradores en otras secciones, dirigidas a públicos otros que potenciales colaboradores, destaca que casi todos los museos incluyen alguna información de este tipo ya en su portada, y generalmente relacionada con patrocinadores. En la web del Prado, puede verse permanentemente el apoyo de Telefónica y además, si en portada se promociona una exposición o actividad, se añade el logotipo del patrocinador. En el caso de la Academia de San Fernando, lo que encontramos es información destacada ofreciendo la posibilidad de organizar un evento.

Ilustración 3. Ejemplo de inclusión de patrocinadores en la portada del sitio web. Fuente: Museo Nacional del Prado: <https://www.museodelprado.es/> (captura de pantalla)



Sobre todo, destaca el esfuerzo de los museos por incluir de manera sistemática el nombre del patrocinador, colaborador o coorganizador vinculado a la actividad en la que participa, incluyéndolo de manera destacada en la sección o *site* de la actividad y en las notas de prensa. De esta manera, promueven el conocimiento de la contribución del patrocinador a la labor del museo, pudiendo posteriormente afirmar que esta promoción forma parte de los beneficios que obtienen los patrocinadores y benefactores.

Ilustración 4. Ejemplo de mención de los patrocinadores junto a la actividad. Fuente: Museo Reina Sofía <http://www.museoreinasofia.es/exposiciones/richard-hamilton> (captura de pantalla)



MUSEO NACIONAL CENTRO DE ARTE REINA SOFÍA

VISITA COLECCIÓN EXPOSICIONES ACTIVIDADES PEDAGOGÍAS PRENSA PUBLICACIONES BIBLIOTECA Y CENTRO DE DOCUMENTACIÓN

Exposiciones palabra clave Seleccione fecha Buscar

Inicio / Exposiciones

Richard Hamilton

27 junio - 13 octubre, 2014 / Edificio Sabatini, Planta 3



Organización:
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

Comisariado:
Vicente Todolí y Paul Schimmel

Itinerancia:
Tate Modern, Londres (13 febrero, 2014 — 26 mayo, 2014)

Artistas
Richard Hamilton

Folleto
Folleto de Richard Hamilton

Con el patrocinio de:
Fundación abertis

Enlaces relacionados:
#MadridEsPop e información horarios y tarifas

Relacionados

Actividades relacionadas

Visitas comentadas relacionadas

En cuanto a difundir específicamente quiénes son todos los patrocinadores, la accesibilidad es variada. En el Reina Sofía, Thyssen y RABASF existe una lista de los mismos dentro de la sección de patrocinio. Pero en el Prado, por ejemplo, esta información no se encuentra en la web, sino en la memoria anual (también se puede reconstruir a través de las notas de prensa que se emiten cuando se llega a nuevos acuerdos). En el caso del Naval y del MNAD, la lista se encuentra en el sitio de la asociación de amigos, por los motivos anteriormente mencionados¹⁹. El grado de detalle también varía: desde la sola mención del nombre, en una lista, en el caso de la RABASF, a proporcionar información detallada sobre la entidad patrocinadora y sus fines, en el Reina Sofía. Esto contrasta con el esfuerzo anteriormente resaltado de incluir información de tipo divulgativo sobre patrocinadores en secciones destinadas al público general.

¹⁹ Las URL donde puede consultarse la lista de colaboradores son:

- Museo Reina Sofía: <http://www.museoreinasofia.es/museo/patrocinios-colaboraciones>
- Museo Thyssen: <http://www.museothyssen.org/thyssen/patrocinadores>
- Museo Naval: <http://fundacionmuseonaval.com/index.php/el-patronato>
- Museo Nacional de Artes Decorativas: <http://www.amigosmnad.es/colaboradores.php>
- Real Academia de Bellas Artes de San Fernando: <http://www.realacademiabellasartessanfernando.com/es/patrocinio/patrocinadores-y-colaboradores>

9.1.2. Análisis De Las Redes Sociales

Del análisis de las redes sociales puede concluirse, en primer lugar, que su uso está generalizado a todos los museos, aunque con notables diferencias. El Museo del Prado y el Thyssen son los que mayor número de redes que manejan, con un total de 9 cada uno, seguidos del MNAD (5), Reina Sofía (4) y RABSF (4). Museo Naval, Fundación Mapfre y CaixaForum son las que menos redes tienen (o al menos, no aparecen recogidas en su sitio web). Además, CaixaForum tiene un perfil conjunto para todos los centros en España, donde está incluido el de Madrid²⁰.

Facebook y Twitter son por tanto las redes comunes a todos los museos, y YouTube, RSS y Pinterest son las tres siguientes más generalizadas. En ningún caso existe una red dirigida específicamente a patrocinadores y, viendo el tipo de redes que utilizan los museos, puede verse que están orientadas a llegar al público general y masivo (es decir, los visitantes).

El nivel de actividad

Por otra parte, en cuanto a actividad, los museos Thyssen, Naval y Prado son los más activos, con una media por encima de 10 tweets diarios durante el mes de junio²¹, y 0,8 entradas al día en Facebook en el caso de los dos últimos. En el otro extremo, la Academia de Bellas Artes, el MNAD y el CaixaForum son los menos activos, con una media de 0,2, 1,9 y 5,6 tweets diarios, respectivamente, y 0,1, 0,5 y 0,2 entradas a Facebook respectivamente. En el caso de FB, la diferencia de actividad no es tan notable ya que no es una red que necesite que se hagan publicaciones con tanta frecuencia, que de otro modo podría "agobiar" a los usuarios y producir efectos contrarios a los deseados.

²⁰ Ver anexo: Tabla 9. Presencia de Museos en Redes Sociales. **Fuente: elaboración propia.**

²¹ Los datos del museo Thyssen en junio se refieren sólo a los días 18 a 30 de junio, ya que no se ha podido acceder a historial completo. Por ello se ha preferido hablar de medias diarias que de número de tweets absoluto.

MUSEO	Seguidores en FB	N Entradas Junio	Media Diaria	Seguidores en TW	N Tweets Junio	De los cuales propios:	De los cuales RT:	Media diaria
Prado	387902	24	0,80	268K	305	222	83	10,2
Reina Sofia	226844	14	0,47	122K	263	134	129	8,8
Thyssen	97200	12	0,40	99,9K	193	33	160	13,8
CaixaForum	66975	6	0,20	10,9K	154	95	59	5,1
Mapfre	28123	14	0,47	13,1K	200	188	12	6,7
MNAD	9504	15	0,50	6 570	57	27	30	1,9
Naval	3448	25	0,83	5568	336	143	193	11,2
RABASF	351	4	0,13	2056	6	4	2	0,2

Tabla 3. Museos en redes sociales: Actividad y Frecuencia. Fuente: elaboración propia.

Este análisis cuantitativo se ha complementado con la herramienta de análisis web *Twitonomy*, que ha permitido obtener los siguientes datos sobre interacción, en base a los últimos 3100-3200 tweets. De nuevo, puede verse que los usuarios más activos son el Museo Thyssen (22,73 tweets diarios) y Museo del Prado (22,06), muy diferenciados del Museo de Artes Decorativas (1,92) o la RABASF (1 tweet diario)²².

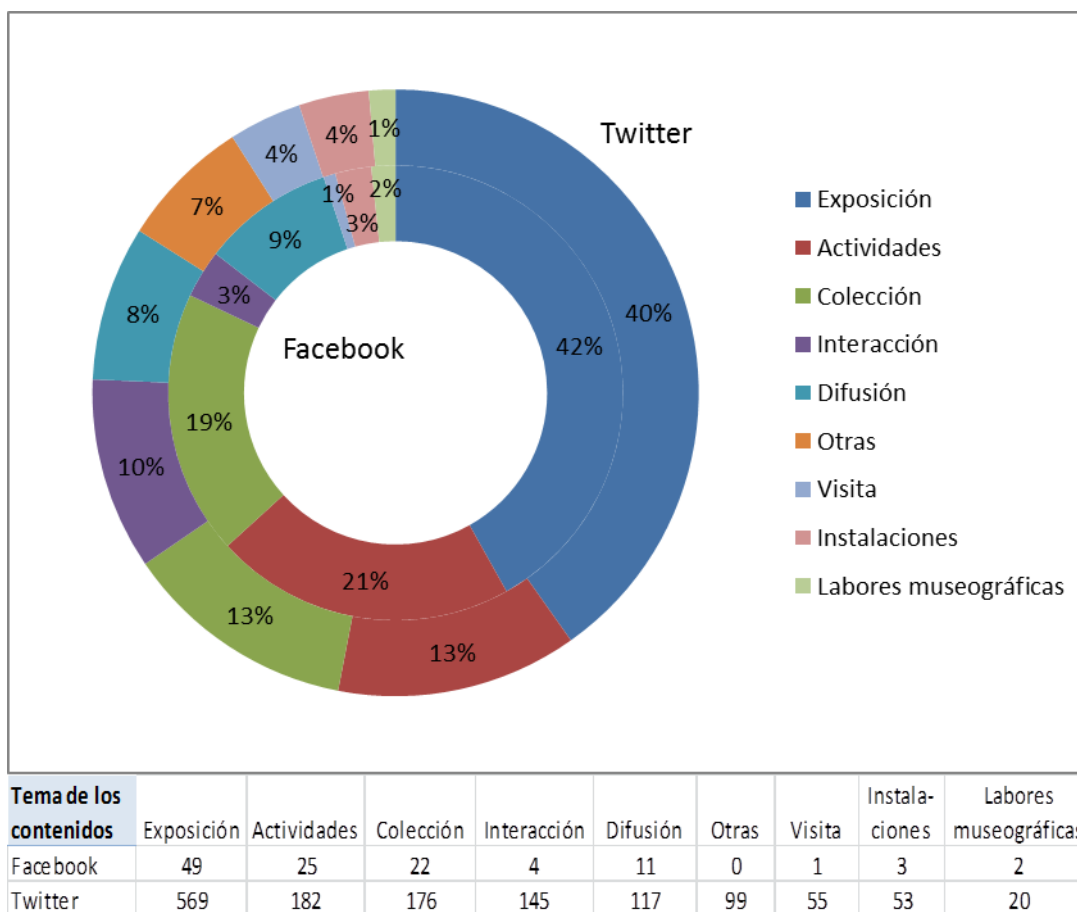
El tipo de contenidos

De este análisis puede extraerse, en primer lugar, que el enfoque que los museos dan a las redes sociales es el de la difusión, a través de dos formas: bien, dar a conocer las exposiciones temporales (40% en Twitter, 42% en Facebook) y las actividades (13% en Twitter, 21% en Facebook), o bien compartiendo contenidos directamente relacionados con la colección (13% en Twitter y 19% en Facebook). En lo que respecta a dar a conocer las labores del museo, la labor de difusión (en forma de publicaciones y catálogos, desarrollo de aplicaciones, guías de visita, multimedia, etc.) es la más frecuente (8,3% en Twitter, 9,4% en Facebook), frente al menos del 1% que ocupan las labores de adquisición, restauración, documentación o investigación [labores museográficas]. Como puede verse, además, el uso de ambas redes es bastante similar²³.

²² Ver anexo: Tabla 11. Actividad de los museos, según los datos recogidos por *Twitonomy*. Fuente: elaboración propia.

²³ Ver anexo: Ilustración 14. Distribución de los contenidos de Twitter según la labor a la que hacen referencia, por museos. **Fuente: elaboración propia.** Tabla 12. Labores museográficas a las que hace referencia las publicaciones en Facebook. Fuente: elaboración propia. Tabla 13. Labores museográficas a las que hace referencia las publicaciones en Twitter. **Fuente: elaboración propia.**

Ilustración 5. Distribución de los contenidos de las publicaciones en Twitter y Facebook. Fuente: elaboración propia.



Estas dos redes sociales, y particularmente Twitter, sirven también de plataforma para proporcionar contenidos actualizados sobre la actividad del museo, sirviendo en muchas veces de canal para informar sobre los horarios de las actividades y exposiciones (animando, por ejemplo, que se visite la exposición como plan para ese día o fin de semana), sobre cambios en los horarios de apertura del museo (es el caso del Reina Sofía y el Caixa Forum) o sobre actividades que se están desarrollando particularmente, el Museo Naval, incluye fotos en tiempo real, o el Museo del Prado, que hace un reportaje sobre el montaje de la exposición del Greco).

A nivel de contenidos, destaca la Fundación Mapfre que, más que simplemente mencionar la existencia de la exposición, sigue una estrategia temática, incluyendo frases célebres del artista o comentarios de los comisarios. El Prado sigue una estrategia similar pero con las obras de sus colecciones, que acostumbra compartir bajo el *hashtag* de #TalDiaComoHoy (en ambas redes sociales, pero particularmente en twitter) información detallada sobre una obra u artista, poniéndolo en relación con un

acontecimiento del que ese día es el aniversario. Por último, el Museo de Artes Decorativas y el Museo Naval comparten varias ocasiones contenidos relacionados con la temática del museo (artes decorativas y temática naval y bélica), pero no necesariamente relacionados con las colecciones propias; y la fundación Mapfre y el Caixa Forum lo hacen también sobre temas generales (por ejemplo, el fallecimiento de Ana María Matute) relacionados con la cultura pero no forzosamente con la colección. Destacar que la Caixa en muchas ocasiones lo hace también sobre temática social (acción humanitaria, economía y sociedad) pero sin llegar nunca a ser comprometedora.

Resaltar que, aprovechando el formato digital, los contenidos suelen ser multimedia, combinando en general, texto con imágenes, y en un menor número de casos, enlaces a la sede web, a vídeos o a recursos multimedia. En este sentido, el uso de este tipo de recursos digitales es indistinto en ambas redes sociales y destaca, por la variedad de formatos, el Museo Reina Sofía, que incluye audios y programas de radio.

La interacción con los usuarios

La interacción con los usuarios es por lo general baja, siendo mayor en Twitter (por principio, más dialógico) que en Facebook. En Twitter, destaca el caso del Reina Sofía, que por lo general utiliza las preguntas que le hacen los usuarios para responder con información ampliada que pueda servir a otros usuarios (por ejemplo, con el enlace a la web de la exposición o a un video relacionado con la misma). El Museo Naval es el que más utiliza Twitter una manera dialógica, conversando con los usuarios y utilizándolo en muchas ocasiones para enviar saludos y agradecimientos, participar en discusiones o recomendar a otros usuarios mediante el hashtag #FF. Además, todos los museos utilizan de forma generalizada el *retweet* para dar a conocer las opiniones positivas y recomendaciones que los usuarios realizan, siendo muy frecuente en el caso del Museo Naval (como forma de estimular la visita).

De manera similar, puede verse que en Facebook, el Museo Naval es el que mejor cifras de interacción obtiene, no en términos absolutos, donde "el rey" es el Museo del Prado, sino en términos relativos, es decir, comparando las cifras que obtiene frente a su más reducido número de

seguidores²⁴. Adicionalmente, durante este mes la fundación Mapfre llevó una campaña especialmente activa que llamaba a la participación de los seguidores a través de Twitter y Facebook, no obstante, el motivo de ésta era haber alcanzado diez mil seguidores en Twitter en el mismo mes de junio, por lo que no es posible afirmar que este grado de interactividad sea una pauta que se repite todos los meses.

La relación con los patrocinadores

Finalmente, en lo que se refiere a patrocinadores, puede apreciarse que, como se mencionaba anteriormente, estas plataformas no están dirigidas a construir relaciones con este público. Ni siquiera sirven de plataforma de difusión de su labor pues, a diferencia del esfuerzo que habíamos visto que se ponía en la sede web por dar cierta visibilidad a los patrocinadores, el mismo esfuerzo no se produce en las redes sociales²⁵:

- ∅ En Twitter, las entidades privadas cuentan en total con cuatro referencias en el museo del Prado (a la fundación BBVA), siete referencias en el Reina Sofía (seis a Banco Santander y una a Abertis) y cuatro en el Thyssen (a MasterCard). Las menciones a amigos son también raras, donde solo cabe subrayar el caso del Museo de Artes Decorativas, en el que existe una cuenta de Twitter para la Asociación de Amigos, a la que retuitea varias veces; y el caso del museo naval, donde se promociona (una vez) cómo hacerse amigo y cómo hacerse donante. En general, la mención a colaboración más frecuente es a entidades culturales, bien porque se haya formalizada a través de préstamos de obras, bien porque la temática de las exposiciones sea próxima.
- ∅ En Facebook, sólo se producen un total de 5 menciones al grupo de colaboradores, y en todos los casos es a los amigos (2 en el caso del Museo del Prado, 2 en el caso del Thyssen y una en el caso del Museo Naval). No se menciona la colaboración con otras instituciones, ni públicas ni privadas, lo que es particularmente

²⁴ Ver anexo. Tabla 14. Audiencia, actividad, interacción y *engagement* de los museos en Facebook. **Fuente: elaboración propia.**

²⁵ Ver anexo. Tabla 15. Referencias a patrocinadores, en Facebook. **Fuente: elaboración propia.**

llamativo en el caso del Thyssen que comparte una publicación sobre la entrada gratuita los lunes, sin mencionar el patrocinio de MasterCard.

- ⊗ La Fundación Mapfre y el CaixaForum se han excluido del recuento ya que se entiende que, en cada publicación que hacen desde la propia cuenta, ya están haciendo mención al patrocinador, mostrando una de las ventajas de poner en práctica programas culturales propios.

9.1.3. Análisis de las notas de prensa

La divulgación de los patrocinadores

El análisis de las notas de prensa es bastante revelador y demuestra el interés por difundir la labor de los patrocinadores de estos museos (algo que, como decíamos, no ocurre en redes sociales). En el caso de los grandes museos, en torno al 45% de las notas de prensa incluyen información sobre patrocinadores, una cifra algo menor en el caso de los pequeños (en torno al 25%). En todo caso, se puede decir que todas las exposiciones, actividades u otros eventos que están patrocinadas, incluyen en la nota de prensa quién es el patrocinador, siendo el número más reducido en los pequeños museos porque cuentan con un menor número de colaboradores. En el caso del CaixaForum y la Fundación Mapfre, estas cifras alcanzan el 100% al estar ambas necesariamente vinculadas a la Fundación empresarial encargada del proyecto.

	Museo del Prado	M Reina Sofía	Museo Thyssen	MNAD	M Naval	RABASF	F Mapfre	Caixa Forum	Total general
Total Notas de Prensa	25	63	14	12	20	15	18	9	176
de las cuales menciona a patrocinadores*...	9	30	1	3	3	2	18	9	74
	36%	48%	7%	25%	15%	13%	100%	100%	42%
*Tipo de patrocinador:									
Fundaciones empresariales	6	15	0	0	1	2	17	9	50
Grandes empresas	3	15	1	3	2	0	0	0	24

Tabla 4. Referencias a patrocinadores, en notas de prensa. Fuente: elaboración propia.

Las notas de prensa hacen un esfuerzo por poner en relieve a este patrocinador, incluyéndolo de forma clara, ya sea en el titular (así es el caso del museo del Prado y Reina Sofía), en el encabezado, en negrita, o al final de la nota en informaciones prácticas, tanto en forma de texto como con su

logo. El mismo esfuerzo puede decirse de la colaboración con otro tipo de entidades, como pueden ser otros museos o instituciones públicas, así como de las actividades a las que contribuye la asociación de amigos. No obstante, por lo general la mención al colaborador solo incluye el nombre de la entidad (por ejemplo, «patrocinado por la Embajada de la República General de Alemania») pero no suele ofrecerse información extra sobre la forma e importancia de la contribución de la entidad y de qué manera eso encaja en su estrategia de acción social.

El tipo de contenidos

Por otro lado, a nivel comunicativo, la temática y los contenidos siguen la línea de otro tipo de comunicaciones corporativas, teniendo de nuevo la máxima difusión las informaciones relativas a las exposiciones temporales (43%) y las actividades (22%). No obstante, a diferencia de las redes sociales, la información sobre la colección permanente es escasa (3%), lo que muestra que en aquéllas se utiliza la colección como estrategia de contenidos y para darla a conocer al público general. No es este el caso de las notas de prensa, que dirigidas a medios de comunicación, su objetivo es dar cuenta de las “novedades” del museo –siendo la colección permanente todo lo contrario-. Otro aspecto que destaca es un elevado número de menciones dedicadas a la gestión del museo (nombramientos, acuerdos) que están totalmente ausentes de las otras comunicaciones (sede web y redes sociales). Finalmente, el bajo número de referencias a las labores museográficas (documentación, conservación y restauración (4%) parece mostrar, o bien la lentitud de estos procesos, por lo que raramente son noticia, o el escaso interés que los profesionales del museo creen que este tipo de informaciones pueden tener para periodistas.

Temática notas de prensa	Museo del Prado	M Reina Sofia	Museo Thyssen	MNAD	M Naval	RABASF	F Mapfre	Caixa Forum	Total general	%
Exposición	12	21	8	12	4	2	10	6	75	42,6%
Actividades	3	31	1	0	3	0	0	0	38	21,6%
Otras actividades	0	0	0	0	5	5	5	3	18	10,2%
Gestión	1	4	2	0	2	4	2	0	15	8,5%
Difusión	2	0	0	0	2	3	0	0	7	4,0%
Diplomacia cultural	4	2	0	0	0	1	0	0	7	4,0%
Instalaciones	0	1	0	0	4	0	1	0	6	3,4%
Conservación y restauración	2	1	3	0	0	0	0	0	6	3,4%
Colección permanente	1	2	0	0	0	0	0	0	3	1,7%
Documentación	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,6%
Total general	25	63	14	12	20	15	18	9	176	100,0%

Tabla 5. Temática de las Notas de Prensa. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el contenido de las notas de prensa es principalmente informativo y con bastante grado de detalle, dando información sobre el evento en concreto (obras expuestas, recorrido, corriente artística, público al que van dirigidas las actividades, proceso de restauración), siendo, sobre todo en el caso de las exposiciones, *dossiers* de prensa en lugar de notas de prensa. Como hemos visto en otros documentos, tampoco aquí se incluyen elementos diferenciadores o se presenta el proyecto del museo o su referencialidad en alguna materia. Como única excepción, el CaixaForum transmite con claridad cuál es su misión y valor expositivo: «La programación de CaixaForum Madrid, un año más, se regirá por un principio claro: su carácter cívico como espacio de unión entre cultura y ciudadanía, reflejado en una oferta de actividades amplia y global donde tienen cabida todos los públicos» (La Caixa, 2013, 17 septiembre).

En cambio, a nivel técnico, la comunicación va haciéndose progresivamente más sofisticada, acompañando a las notas de materiales gráficos y multimedia (pensados claramente para conseguir difusión en radio y televisión) y creando de manera progresiva salas de prensa con acceso restringido para periodistas (así es en el caso del museo Thyssen, Prado y Reina Sofía), lo que muestra una creciente consciencia de la importancia de este grupo para el interés del museo.

9.1.4. Análisis de otros soportes de comunicación corporativa

Además de los soportes antes mencionados, se han analizado otros soportes de comunicación corporativa aunque de una manera no tan exhaustiva. Estos soportes son: las instalaciones del museo, los folletos y la publicidad. Las muestras recogidas son las encontradas en el propio museo o, en el caso de publicidad, en lugares públicos, que permiten una primera aproximación pero no extraer conclusiones definitivas.

Las instalaciones

Las instalaciones son un importante soporte comunicativo, y de hecho, como se verá más adelante, influyen en gran medida en la representación del museo en la mente de los públicos, especialmente si la arquitectura va en consonancia con el interior del museo. De esta forma, puede verse que el museo del Prado se aloja en un edificio clásico y de corte aristocrático (fue construido en época de Carlos III, como Real

Gabinete de Historia Natural), en línea con sus colecciones; frente al todo modernista Caixa Forum, cuya arquitectura contemporánea muestra que aspira a ser un centro moderno en línea con las necesidades culturales de la urbe. Puede decirse de los edificios de los ocho museos que todos tienen en sí interés arquitectónico.

Con todo, en realidad no es éste un aspecto que quede en manos del gabinete de comunicación, pues por encima de todo, es necesario que el inmueble esté preparado para albergar las colecciones en las condiciones propias para la exposición. Sí que está en la mano del gabinete, sin embargo, el uso que se hace de los muros, como soporte comunicativo, y en efecto, puede verse que en el exterior de todos estos museos cuelgan pancartas que anuncian qué exposiciones se están desarrollando en el momento y que podríamos considerar que son "publicidad" del museo. Estas publicidades son, por lo general, escasamente creativas y meramente expositivas: normalmente se trata de un texto que incluye, bien visible, el título de la exposición y las fechas, y si el formato lo permite, incluye una foto que por lo general es un motivo de una de las piezas expuestas. En algunos museos vemos, que además, en estos soportes exteriores se incluye información sobre los patrocinadores: así es en el caso del Thyssen.

Ilustración 6. Publicidad en el exterior del Museo Thyssen, con patrocinador.
Fuente: elaboración propia.



Ilustración 7. Lista de patrocinadores a la entrada del museo Reina Sofía.
Fuente: elaboración propia.



Del mismo modo, los muros interiores pueden servir de soporte publicitario, particularmente a la entrada del museo y a la entrada de la exposición temporal. En el museo Reina Sofía podemos encontrar, a la entrada, un breve agradecimiento acompañado de la lista de patrocinadores; de igual manera en los mapas de orientación puede verse que la Fundación Mutua Madrileña es la responsable del programa de atención al visitante. Así mismo, es usual que al inicio de las exposiciones se incluya quiénes son los patrocinadores de las mismas.

El material impreso

En los billetes de entradas y en los folletos también se hace un esfuerzo por incluir el logo de los patrocinadores; además estos soportes incluyen obras de la colección que permiten identificar por un lado cuáles son las obras más importantes del museo, y por otro lado, que el visitante conserve un recuerdo.

Del análisis general de los folletos, destaca que, a pesar de la importancia comunicativa de esta herramienta, su edición y diseño queda generalmente en manos del departamento de difusión o publicaciones. Esto se debe a que su importancia primera es señalar las obras destacadas de la colección –desde un criterio artístico– y su ubicación en el recorrido, y adicionalmente, sirve para ofrecer información práctica sobre el museo: situación, horario, tarifas y servicios.

Los folletos incluyen además la presentación del museo. Por lo general, se trata de una pequeña reseña histórica sobre el origen de la colección, la fundación del museo, el edificio y de una breve explicación del sentido del recorrido y la explicación. No se utilizan, por tanto, como elemento diferenciador o más bien, podría decirse que el elemento diferenciador es la misma colección (en el del Thyssen puede leerse «una de las colecciones privadas mejores y más prestigiosas») y, ocasionalmente, el edificio (así es en el caso del CaixaForum, del estudio de Herzog & De Meuron, o del Thyssen, con Rafael Moneo).

En cuanto a su uso para atraer colaboradores, por lo general no se incluye este tipo de información. En todo caso, incluye la posibilidad de hacerse amigo e incorpora el logo de las entidades encargadas del programa de atención al visitante, no así del resto de entidades

colaboradores. En los casos de Caixa Forum y Fundación Mapfre, sí que aparece el logo de las entidades empresariales además de información sobre el proyecto de empresa a través de la fundación.

Junto a los folletos del museo pueden encontrarse los folletos para hacerse amigo del museo, folletos independientes que son meramente expositivos y que incorporan el mismo tipo de informaciones que pueden encontrarse en el sitio web: condiciones de ser socio, modalidades y beneficios adscritos a esta modalidad. Además, estos tarjetones pueden ser rellenados inmediatamente para hacerse amigo en el propio museo.

La publicidad

En cuanto a la inserción de publicidad en medios “externos” (de pago), puede decirse que por lo general son escasas. Los principales soportes utilizados son los urbanos (metro, paradas de autobús) y reservado a los grandes museos – Prado, Reina Sofía y Thyssen– y prensa – en este caso, además de los anteriormente mencionados, podemos encontrar también Fundación Mapfre y Caixa Forum–. De los otros tres museos no se han encontrado publicidades, y aunque no es posible afirmarlo con certeza, es posible que en efecto no hagan este tipo de inserciones debido al poco presupuesto del que disponen. Señalar además que, en la entrevista de a la responsable de prensa del Thyssen, ésta nos indicó que las relaciones con prensa, en lo que se refiere al envío de notas de prensa (*publicity*) y las inserciones de pago (publicidad) estaban separados (el primero lo lleva el área de relaciones con los medios y el segundo el de relaciones institucionales).

Estas inserciones son, como en los casos anteriormente descritos, anuncios con el título de la exposición, y si bien mantienen la línea con la identidad corporativa de la entidad, no añaden ningún valor creativo o persuasivo. Internet, y concretamente los anuncios SEM en google, son también una opción de inversión publicitaria, aunque en este el formato es el propio de una búsqueda de Google.

Ilustración 8. Publicidad del Reina Sofía en el metro de Madrid.

Fuente: elaboración propia.



Ilustración 9. Publicidad en Google del Museo del Prado.

Fuente: https://www.google.es/?gws_rd=ssl#q=museo+madrid (captura de pantalla).



Así mismo, se han identificado publicidades procedentes de las asociaciones de amigos, del Prado y del Reina Sofía, aunque no se descarta que otras de las asociaciones hayan igualmente realizado estos anuncios. Los anuncios encontrados se tratan de:

- ⊗ inserciones del logo en medios digitales online,
- ⊗ páginas completas en prensa, que incluyen un agradecimiento a todos los patrocinadores

De nuevo, puede verse como estas piezas son escasamente creativas, tanto en el formato como en el concepto, y no aportan ningún valor diferencial o preferencial hacia el museo y hacia su asociación. Aun así es un detalle de cara a los patrocinadores, a los que se da notoriedad y relevancia social (apoyan el proyecto) y además no deja de ser una manera de atraer nuevos patrocinadores, que intenten seguir el modelo de las grandes empresas que los patrocinen y equiparse con el modelo de gestión de éstas.

Ilustración 10. Anuncio de la Asociación de Amigos del Prado.
Fuente: El País (versión impresa), 17 de julio de 2014, p. 47

Fundación Amigos Museo del Prado

Todos con el Prado

Agradecemos la colaboración y ayuda de las instituciones, empresas y particulares que hacen posible nuestro apoyo al Museo

PATROCINADORES:	COLABORADORES:		MEDIOS DE COMUNICACIÓN:
El Corte Inglés	AENOR	Fundación Cruzcampo	ABC
EY	AON	Fundación Iberdrola	Actualidad Económica
Fundación Abertis	Baker & McKenzie	Fundación IE	Cambio 16
Fundación ACS	Banco de España	Fundación Juan-Miguel Villar Mir	Cinco Días
Fundación Banco Santander	Banco Sabadell	Fundación Orange	Consejeros
Fundación BBVA	Bloomberg L.P.	Fundación Prosegur	Diario de Navarra
Fundación KPMG	Bolsas y Mercados Españoles (BME)	Fundación Puig	Diario Médico
Fundación MAPFRE	BP Oil España	Fundación de PwC	Ejecutivos
Fundación Repsol	Compañía Española de Petróleos, S.A.U. (CEPSA)	Fundación Renault España	El Economista
Fundación Vodafone España	Citi	Grupo Ezentis	El Mundo
Iberia	Colegio de Registradores de España	Hotel Ritz, Madrid	El Nuevo Lunes
Japan Tobacco International - JTI	Compañía Logística de Hidrocarburos CLH, S.A.	Ibercaja	El País
	Enusa Industrias Avanzadas, S.A.	Industria Turbo Propulsores (ITP)	El Siglo de Europa
	FCC	Isolux Corsán	Expansión
	Fundación AENA	J.P.Morgan	Heraldo
	Fundación Altadis	Mahou San Miguel	Inversión y Finanzas
	Fundación Aquae	Mediaset España	La Razón
	Fundación AXA	NEORIS	Unidad Editorial
	Fundación Barrié	Renfe	Vocento
	Fundación Cajamurcia	SEPI	
	Fundación Caja Madrid	Técnicas Reunidas	
		Telefónica, S.A.	
		Uría Menéndez	

27.000 Amigos ya comparten este proyecto cultural

Hazte Amigo del Museo del Prado
Contáctanos +34 91 420 20 46 www.amigosmuseoprado.org

9.2. Las fuentes externas

9.2.1. Análisis de las apariciones en prensa (El País)

El análisis de las apariciones en prensa resulta de gran interés porque se trata de una primera aproximación a cómo fuentes externas generalistas valoran el museo.

El impacto mediático

En primer lugar, el análisis de impacto mediático se realizó según número de apariciones en prensa, utilizando para ello la herramienta *Meltwater* que ha permitido obtener el número de noticias que se han publicado sobre una institución, en medios nacionales. El Museo del Prado y

el Museo Reina Sofía, los dos mayores museos a nivel nacional, son los que, con diferencia, más apariciones tienen en prensa (más de ochocientas apariciones mensuales, respectivamente), situándose en el extremo opuesto el museo naval y el museo de artes decorativas (por debajo de las 150 mensuales). A título anecdótico, cabe destacar el rendimiento muy por encima de la media del museo reina Sofía en agosto y septiembre de 2013: una cifra que no puede dejar de relacionarse con el éxito de la exposición de Dalí, convertida en un fenómeno mediático.

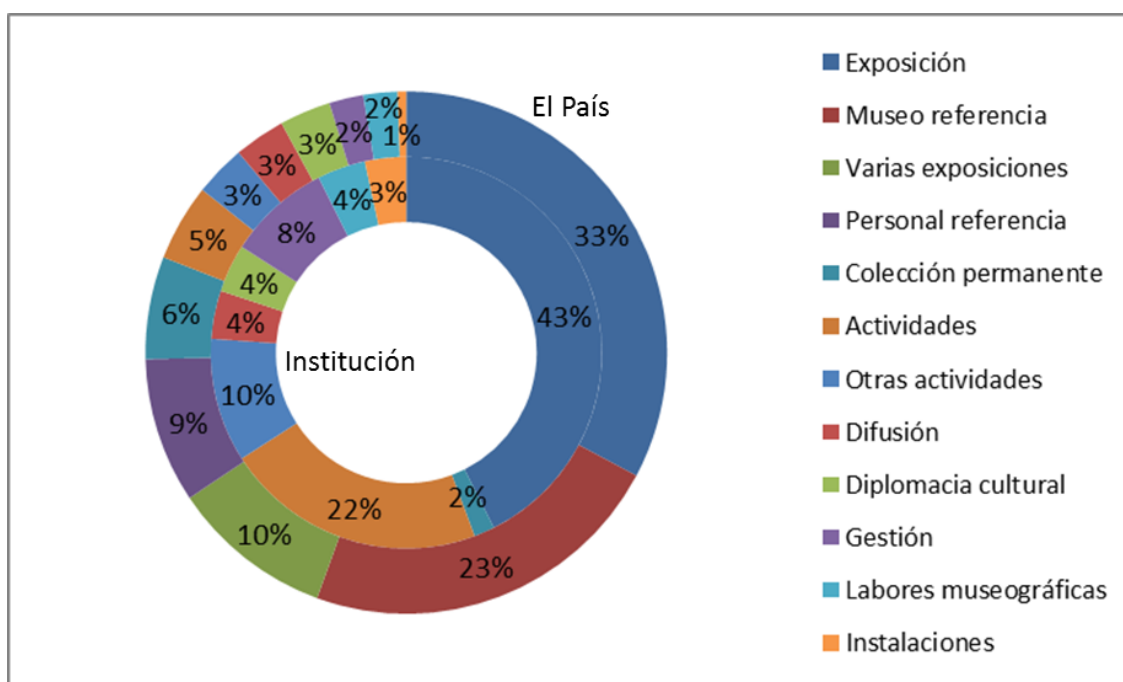
	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	total	media
Museo del Prado	922	365	719	1240	817	1050	1323	652	1071	1038	686	748	10631	885,9
MNCARS	456	709	1109	1178	788	677	930	916	988	767	696	591	9805	817,1
Thysen	368	304	264	583	254	480	592	565	654	288	396	482	5230	435,8
Fundación Mapfre	306	213	446	440	525	592	313	553	467	232	347	322	4756	396,3
CaixaForum	184	51	226	221	222	193	282	135	334	130	182	253	2413	201,1
RABASF	90	18	170	492	357	67	285	195	105	92	192	146	2209	184,1
Museo Naval	77	70	306	139	140	84	99	58	161	88	89	237	1548	129,0
MNAD	2	0	57	53	45	35	24	31	23	12	13	24	319	26,6

Tabla 6. Número de apariciones en prensa de cada uno de los museos, por mes, en el período 1 de julio 2013 a 30 de junio de 2014. Fuente: elaboración propia, a partir de los datos recogidos de *Meltwater*.

En lo que respecta a la temática de las noticias, predomina la referencia a exposiciones, única cifra en la que puede verse un relativo correlato entre el número de notas de prensa emitidas por la institución y el número de noticias aparecidas en El País (esta coincidencia no sólo se da a nivel de cifra, sino también de contenido: más o menos, por cada nota de prensa, es decir, por cada exposición, se publica una noticia).

Cabe decir que en las noticias aparecidas en prensa puede verse que su origen no es una nota de prensa, sino una rueda de prensa acompañada de una visita (esto es posible saberlo porque se recogen en la noticia publicados comentarios del comisario, así como una descripción que resume el recorrido). En este sentido, más que la nota de prensa, lo que es efectivo es la convocatoria de prensa, y así puede verse en las actividades. En efecto, para la mayor parte de las actividades los museos envían una nota de prensa pero no convocan la rueda de prensa, ya que por lo general no existe un evento del estilo de inauguración al que invitar a los medios. Por ello, existe una importante diferencia entre el número de notas de prensa publicadas por estas instituciones en relación a las actividades (38) y otras actividades (18) y las aparecidas en El País (9 y 6, respectivamente).

Ilustración 11. Comparativa de los temas que son noticia en prensa vs temas de las notas de prensa.
Fuente: elaboración propia.



Tema	Exposición		Museo referencia		Varias exposiciones		Personal referencia		Colección permanente		Actividades	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Institución	75	42,6%	0	0%	0	0%	0	0%	3	1,7%	38	21,6%
El País	62	32,8%	43	22,8%	19	10,1%	17	9,0%	12	6,3%	9	4,8%

Tema	Otras actividades		Difusión		Diplomacia cultural		Gestión		Labores museográfica		Instalaciones	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Institución	18	10,2%	7	4%	7	4%	15	8,5%	7	4%	6	3,4%
El País	6	3,2%	6	3,2%	6	3,2%	4	2,1%	4	2,1%	1	0,5%

Un dato muy significativo es el número de veces en que el museo aparece en prensa de manera espontánea, es decir, que los periodistas lo citan por ser un lugar de referencia. Esto se hace particularmente evidente en el museo del Prado, y en menor medida en el museo Reina Sofía y en el Museo Thyssen-Bornemisza. Por lo general, estos museos son citados como «triángulo del arte», «milla del oro» o «Paseo de las Artes». Una acuñación que no puede dejar de tener su origen en el estilo periodístico pero que además también ha servido para la promoción del turismo cultural en Madrid, apoyado por las instituciones locales. Pero además, en general se hace referencia a estos museos, y sobre todo al Museo de Prado y ligeramente en menor medida al Museo Reina Sofía, por ser los mayores museos de España, los más conocidos y los más importantes, que dejan en un segundo plano a todos los demás. Así puede verse, por ejemplo, en un artículo sobre «los otros museos de Madrid», que «no son demasiado

conocidos, pero atesoran colecciones sorprendentes e interesantes». Titulado «Esta vez no vamos al Prado ni al Thyssen», su encabezado es bastante significativo:

El eje cultural del Prado, alrededor del cual se aglutinan el Museo del Prado, el Thyssen y el Reina Sofía, es conocido internacionalmente, emblema de la ciudad, y suele congregarse nutridas colas de visitantes, locales y foráneos. Es, desde luego, todo un orgullo. Pero ¿se pueden encontrar ahí cráneos trepanados? [...] Seguramente no. Pero hay otros museos en Madrid que ofrecen estas experiencias, más o menos, alucinantes (Fanjul S. C., 2013, 5 abril).

Los atributos diferenciadores

El análisis de las notas de prensa permite acusar la escasa voluntad que los museos tienen de controlar la imagen que proyectan, pues casi todos los atributos por los que es posible diferenciarlos son, o bien la historia del museo, o bien la colección, o bien los comentarios que realiza el periodista a título propio. A título indicativo, puede reconocerse a los museos por:

- ⌘ MUSEO DEL PRADO: es, con diferencia, el museo más admirado. Se le trata como “el” museo por antonomasia: «Letizia, reina, ha iniciado su nueva agenda de trabajo con una visita a uno de los templos de la cultura española: el Museo del Prado» (Galaz, 2014, 23 junio), el «trasatlántico de la cultura», «la gran catedral laica» (Seisdedos, 2013, 17 diciembre), «La pinacoteca española» y «una de las mayores pinacotecas del mundo» (Hierro, 2014, 12 marzo). También sus exposiciones son de gran nivel: «una de las exposiciones más esperadas del año» (Galaz, 2014, 23 junio); «resaltó la excepcionalidad de esta exposición que reúne una selección rigurosa de pinturas» (Visa, 2014, 20 febrero). Por lo general es el que cuenta con mayor cobertura de sus actividades, además de numerosas menciones espontáneas (incluyendo escritores que hablan del mismo tras haberlo visitado en su tiempo libre) y, puede verse una cierta preferencia: «La nueva razón para volver al Prado, por si no sobraran los motivos» (Seisdedos, 2013, 17 diciembre). Su colección también es alabada por los artistas presentes y la calidad de las obras: «En el Prado existe esa ventaja. Una colección imprescindible» (Ruiz

Mantilla, 2014, 15 enero). Finalmente, se recogen numerosas citas de su director, Miguel Zugaza, que no solo parece estar presente en las ruedas de prensa sino que además incluye citas propensas a ser recogidas por los periodistas: «"Escoger como primera muestra del año una invitación al averno político no deja de tener su significación"» (Seisdedos, 2014, 21 enero) (en referencia a la exposición "Las Furias" de Rubens) o «"En Toledo están las manos de El Greco y aquí tenemos el cerebro"» (Seisdedos, 2014, 1 abril) (en referencia a la exposición sobre la Biblioteca del Greco).

- ⊗ MUSEO REINA SOFÍA: por lo general se intenta poner su colección al nivel de sus coetáneas europeas («en la estela de lo que ya han hecho otros grandes museos como el MoMA o la Tate») (García, 2014 b, 26 mayo), si bien puede verse cómo no está posicionado en el circuito de arte contemporáneo internacional (Vidal-Folch, 2013, 26 diciembre). Es normalmente citado por su obra estrella, el Guernica («el propio museo rechazó la propuesta y mostró sus lógicos recelos ante la máxima protección de que goza esta obra singular y única, una de las obras cumbres de Pablo Picasso y sin duda una de las obras de arte más divulgadas del siglo XX») (Salas, 2014, 22 abril). Es reconocido el valor museográfico de algunas de sus actividades, pero más por los amantes del arte («El concierto del lunes en el Museo Reina Sofía tenía por ello una componente cultural de primer orden. Era, casi, una necesidad o, si se prefiere, una reparación») (Vela del Campo, 2014, 22 abril) que por el gran público («una organización escasamente acostumbrada a estos éxitos ») (Seisdedos, 2013, 22 junio), en referencia a la exposición de Dalí), posiblemente porque su director, Borja-Villel, «lleva en el Reina una política que muchos juzgan exigente con el espectador» (Seisdedos, 2013, 22 junio).
- ⊗ MUSEO THYSSEN: como institución se la considera «exquisita». Se pueden encontrar menciones a haber obtenido préstamos de instituciones internacionales, así como de tener un programa que sea un buen negocio («esta exposición que parece particularmente

pensada para atraer turistas veraniegos») (Maderuelo, 2014, 25 junio), y sin embargo, no se hace una valoración positiva o negativa sobre tales menciones, ni se puede decir que sea el único museo con estas características (el Museo del Prado y el Reina Sofía también). En numerosas ocasiones aparece vinculada a la figura de la baronesa Tita.

- ⊗ MUSEO NACIONAL DE ARTES DECORATIVAS: por lo general un lugar poco visitado, tranquilo, y cuya colección es de tipo anticuario («Las vetustas piezas que rumian en silencio el paso del tiempo en el Museo Nacional de Artes Decorativas —datan de la época borbónica del siglo XVIII—, deben andar perplejas ante los extraños objetos contemporáneos que se han infiltrado entre ellas») (Fanjul S. C., 2014, 16 febrero) y compuesta por lo que podríamos denominar “artes menores”: «En el Museo Nacional de Artes Decorativas, una institución que busca que comprendamos - y valoremos- mejor los objetos cotidianos» (Collera, 2013, 29 noviembre). En definitiva, relegado a un segundo plano frente a los grandes museos («un programa común que les saque del papel secundario al que han sido relegados por la omnipresencia de los grandes museos nacionales como el Prado o el Reina Sofía») (García, 2013, 25 noviembre).
- ⊗ MUSEO NAVAL: igualmente desconocido, se diferencia por su temática histórica y naval, con el interés que pueden ofrecer las grandes aventuras a Américas, así como la tranquilidad ser «desconocidos para el gran público» (Álvarez Daret, 2013, 24 septiembre) y «una pausa agradable y cargada de historia en el famoso Triángulo del Arte (Prado, Thyssen-Bornemisza y Reina Sofía)» (Fanjul S. C., 2013, 31 octubre).
- ⊗ REAL ACADEMIA DE BELLAS ARTES DE SAN FERNANDO: se trata de una institución con escasa afluencia (Morales, 2014, 10 enero) pero tratada con gran deferencia por parte de los periodistas, vinculado principalmente a poseer en su colección obras de grandes artistas (Goya). Normalmente es noticia por la actividad de la Academia (nombramiento de académicos, opiniones que éstos dan, taller de vaciado) que por el museo.

- ⊗ Fundación Mapfre: se ha diferenciado por «introducir grandes exposiciones fotográficas dentro de su programación artística» (García, 2014 a, 26 mayo) y por traer muestras únicas, llegando a situarse a la altura del Thyssen («competidora del Thyssen últimamente por el trono del templo madrileño del impresionismo» (Seisdedos y Garcia, 2014, 31 enero).
- ⊗ CaixaForum: su ubicación y su arquitectura lo convierten en objeto de mención espontánea; en cuanto a su proyecto expositivo, los periodistas cubren positivamente las exposiciones, pero sin dar ningún tipo de atributo a la institución.

Como se mencionaba anteriormente, es en el ámbito de las exposiciones donde los museos hacen un mayor esfuerzo por justificar el interés de las mismas, tanto ante la prensa (para que hablen de las mismas) como ante el gran público (para que las visiten). En este sentido, el interés de la exposición viene vinculado al género de la muestra, la calidad de los artistas, las obras presentes... y suele realizarse un esfuerzo por parte del gabinete de comunicación del museo por identificar un elemento único de la misma, que suele luego venir recogido en la noticia publicada en prensa:

Museo	Nota de Prensa	Artículo en El País
Reina Sofía	«Madrid acogerá entre el próximo 27 de junio y el 13 de octubre de este año la mayor retrospectiva realizada hasta la fecha sobre el artista británico Richard Hamilton» (Museo Reina Sofía, 2014, 24 junio).	«El Reina Sofía abre el viernes al público Richard Hamilton, la exposición más completa que se le ha dedicado nunca al artista» (García, 2014, 25 junio).
Thyssen – Bornemisza	«El Museo Thyssen-Bornemisza presenta a partir del 8 de octubre la primera exposición monográfica dedicada al surrealismo y el sueño» (Museo Thyssen, 2013, 5 octubre).	«La propuesta del Thyssen, que es, por sorprendente que resulte, la primera "exposición temática monográfica sobre la relación del sueño con las artes plásticas"» (Seisdedos, 2014, 6 octubre).
Museo del Prado	«El Museo del Prado es el primer museo del mundo que pone en la mano del usuario una nueva manera de navegar y descubrir las principales obras maestras de la Colección permanente del Museo del Prado: la aplicación Second Canvas Museo del Prado, una innovadora herramienta multidispositivo para interactuar con las obras de arte en ultra-alta definición» (Museo Nacional del Prado, 2014, 21 marzo).	«La puesta de largo para la prensa [...] tuvo bombo y platillos de la innovación que supone esta nueva app, señalada ya desde la nota de prensa como "primera en el mundo" en ofrecer al usuario "una nueva manera de navegar y descubrir en ultradefinición" obras de arte» (Sucasas, 2014, 23 marzo).

Tabla 7. Ejemplos de citación de notas de prensa en los artículos publicados. Fuente: elaboración propia, a partir de notas de prensa y artículos de El País.

La relación con los colaboradores

En cuanto a patrocinadores, cabe decir que en casi todas las ocasiones se menciona las entidades (empresariales, gubernamentales o culturales) que patrocinan o colaboran con la institución. No obstante, según mencionó la responsable de prensa del museo Thyssen, parece ser que EL PAÍS es un medio que hace especial atención a incluir los patrocinadores –una práctica no generalizada a otros periodistas, que tienen dificultades en incluir aspectos otros que los contenidos culturales–.

Más que sobre la actividad de ciertos patrocinadores en concreto, puede verse a través de los diferentes artículos una reflexión sobre la figura del mecenas y del patrocinador, a la espera de una futura ley del mecenazgo. El Prado, es, de nuevo, referencia en este sentido: «Pendiente de la ley de Mecenazgo, muchas instituciones quieren imitar su modelo de gestión» (Ruiz Mantilla, 2014, 15 enero).

La figura del mecenas es aplaudida, desde el punto de vista de la filantropía y de la manera desinteresada en que los coleccionistas contribuyen a la ampliación del patrimonio de los museos. Sin embargo, rara vez se menciona la figura de un mecenas en concreto, con la excepción de Jose Luis Várez Fisa cuya donación al museo del Prado fue tal, que se inauguró una sala del Prado y fue objeto de noticia. A título indicativo, el Museo del Prado parece ser el lugar más indicado para que un mecenas done su arte y obtenga reconocimiento: «La donación, que algunos estiman en más de 15 millones de euros, le reportaba el beneficio más ansiado para un coleccionista de sus características: que su nombre figure para siempre en uno de los espacios de su amado Prado» (García, 2014, 9 junio).

La figura de los benefactores corporativos, no se alaba en concreto la labor de las fundaciones empresariales pero tampoco se critica, y sí que puede verse una reflexión general por la que, debido a los crecientes recortes, cada vez la contribución de las entidades privadas va a ser más necesaria (en esta demanda juegan un papel esencial las entrevistas a directores de museos), aunque no deja de haber voces críticas que expresan su preocupación ante la privatización de la cultura (críticas, por cierto, no tanto a los museos sino a la política de recortes en subvenciones públicas que obliga a los museos a buscar financiación en otras fuentes).

En cuanto a los amigos, lo cierto es que no existen apenas noticias sobre los mismos, y solo se citan cuando han participado en la organización de una exposición o una actividad. En concreto, los más mencionados son los amigos del museo del Prado pues están detrás de la organización de «La Obra Invitada». Sin embargo, no existe ningún reportaje que cubra la labor de estas asociaciones, ni individualmente ni colectivamente, por lo que parece que su política comunicativa esté supeditada a la comunicación del museo (aunque en términos de gestión sean independientes).

Un último punto de reflexión son las colaboraciones con otras instituciones museísticas y colecciones privadas a nivel internacional, en lo que viene denominándose «diplomacia cultural». El Prado es el agente más activo en este sentido, habiéndose convertido en el buque insignia de la Marca España y permitiéndole « a fin de cuentas, de cumplir una doble función: diplomacia cultural y búsqueda de nuevas formas de financiación. De hecho, por el tour mundial de sus fondos el museo ingresó en 2012 unos tres millones de euros²⁶» (El País, 2013, 11 noviembre). Aun así: « Pese a los cada vez más frecuentes préstamos internacionales, la estrategia del Prado queda lejos de la política de franquicias de museos como el Louvre (con su sucursal en Lens y su prometido desembarco en Abu Dhabi) o el Guggenheim (de Nueva York a Bilbao, Venecia, Berlín o, de nuevo, Abu Dhabi) » (El País, 2013, 11 noviembre).

9.2.2. Análisis de las opiniones de los usuarios

El análisis de las opiniones de los usuarios se realizó tomando las valoraciones que éstos pueden libremente dejar en Google. Como se mencionó en la metodología, se trata de una muestra limitada y no representativa, pero que ha permitido detectar cuál es la representación general de cada uno de los museos en la mente de los públicos visitantes y, en gran medida, cuál es el origen de dicha representación.

- ⌘ MUSEO DEL PRADO: se lo considera el mejor del país y uno de los mejores del mundo, una «cita obligada», con una colección de valor incalculable y grandes artistas. Destaca además su gran tamaño («inabarcable en una sola visita»).
- ⌘ MUSEO REINA SOFIA: uno de los sitios obligatorios que visitar en

²⁶ http://cultura.elpais.com/cultura/2013/11/11/actualidad/1384174141_818145.html

Madrid, destacando por albergar el Guernica de Picasso así como obras de Dalí, Juan Gris y Miró. Antiguamente fue un hospital por lo que su estructura puede resultar laberíntica. Exposiciones y eventos interesantes.

- ⊗ MUSEO THYSSEN: se trata de uno de los mejores museos de Madrid, si bien el público expresa tener mayor preferencia por el Reina Sofía y el Museo del Prado. Se menciona que su obra complementa la de estos dos museos, destacando su colección impresionista. En muchos casos se menciona su menor tamaño (aunque esto no es negativo, puede verse como un lugar «recogido») y su mayor precio, aunque es bastante conocida su gratuidad los lunes de 12 a 16h (aunque no se cita al patrocinador).
- ⊗ MUSEO NACIONAL DE ARTES DECORATIVAS: museo atípico, curioso, «variopinto» y poco conocido. El edificio también es destacable.
- ⊗ MUSEO NAVAL: museo «sorprendente», poco conocido pero cuya visita satisface. Temática naval, original para Madrid (que no es una ciudad marítima) y gran cantidad de obras («abarroado», «horror vacui»).
- ⊗ REAL ACADEMIA DE BELLAS ARTES DE SAN FERNANDO: lugar «oculto» (a plena vista) y desconocido de Madrid que no es tan visitado como merece. En su interior es posible disfrutar de una gran colección y de grandes maestros. En ocasiones se confunde con el círculo de Bellas Artes.
- ⊗ FUNDACIÓN MAPFRE: destaca por sus exposiciones (interesantes, «que no te puedes perder») pero también por su gestión: montajes cuidados, programación excelente, buena documentación (elaboración de catálogos) e incluso un comentario alaba su atención en redes sociales. Es también concebido como un «espacio cultural» o «sala de exposiciones». Que la entrada sea gratis es un punto a su favor.
- ⊗ CAIXA FORUM MADRID: ocupa un lugar destacado por su arquitectura, concretamente por su jardín vertical, pero también por el edificio que se considera «moderno» y en menor medida

«único». Se recomienda visitar las instalaciones (tienda, cafetería, esclareas) por encima de las exposiciones, aunque estas no dejan de ser «interesantes», «variadas» y «originales». No se valora su labor de acción social pero si se menciona, repetidas veces, que la entrada no es gratuita si no eres cliente de la Caixa. No se le considera tanto un museo como un «espacio cultural».

Podemos ver, en este sentido, el peso que tiene en la representación mental la experiencia personal, a través de la visita al museo, de ahí que se repitan comentarios referentes al edificio, las instalaciones, las colas, el precio de las entradas...

Hay un segundo factor que tienen gran peso y se trata de las nociones básicas en historia del arte, fruto del aprendizaje en la escuela (algunos comentarios citan incluso «haber visto las obras en los libros de texto») y de la cultura general. Así, parte del valor del museo es poseer obras de los «grandes artistas», donde el calificativo de “grandes” para el público general no vendría tanto de su capacidad de admirar la obra técnica y estéticamente, sino de estar familiarizado con el nombre del artista, de haberlo aprendido en la escuela y de que otras personas (expertos en arte y líderes de opinión, y en general, toda la sociedad) valoren su obra y los califiquen de maestros. A este respecto, es cierto que los museos, en su labor de difusión, intentan siempre poner en relieve el valor de sus colecciones. Sin embargo, la realidad es que la consideración de “gran museo” escapa totalmente al control del museo y no existe una gestión proactiva de la reputación, soportada por una estrategia de comunicación.

Otro aspecto a destacar es la diferente consideración entre las distintas entidades culturales, donde a todas se las considera “museos” excepto a las dos entidades privadas que se consideran “espacios culturales” y “salas de exposición”. En efecto, tanto Fundación Mapfre como Caixa Forum no son museos propiamente dichos ya que no se cumplen con un cometido museográfico más allá del expositivo (es decir, no realizan las tareas de investigación, restauración, conservación, aunque si las de documentación y publicación; tampoco tienen una colección permanente propia que sea la esencia de su identidad). Sin embargo, esta diferencia no es tanto a nivel de titularidad, sino que se trata de un concepto

comunicativo propio, en el que se reconoce la autoría de estas dos entidades. De este modo habrían intentado separarse del concepto "museo" – que en general puede ir asociado a la representación mental de tedio y erudición – para apropiarse del concepto de "espacio cultural", mucho más dinámico y accesible intelectualmente.

En definitiva, del análisis de las opiniones del público general, puede verse que su representación mental no procede apenas de la comunicación del museo. El principal valor diferencial entre los museos, es decir, aquello por lo que el público puede definirlos, es su colección, su temática y sus instalaciones, que procede de la experiencia personal y de las creencias compartidas heredadas.

DISCUSIÓN

De los resultados anteriormente expuestos, pueden extraerse que:

- La comunicación de los museos está orientada a dar a conocer las exposiciones

Del análisis de la comunicación corporativa en su conjunto puede verse que la comunicación concentra sus esfuerzos en dar a conocer las exposiciones temporales y las actividades. En efecto, este es el principal asunto que ocupa las notas de prensa y las actualizaciones en las redes sociales, que al mismo tiempo son las principales formas de comunicación del museo. Se prioriza poner en conocimiento del público la existencia de la exposición y su temática, y en los casos que es posible, su interés para el público.

En esta línea, puede decirse que los activos intangibles son "los grandes ausentes". El estilo comunicativo es, en general, meramente informativo, y eso se hace patente en la comunicación que se realiza con los posibles colaboradores. Ante una captación, en la que se podría esperar cierta persuasión, lo que encontramos en la mayor parte de los casos es una exposición de cuáles son los beneficios (en términos de descuentos, actividades) y los tipos de patrocinio / afiliación. La marca, el prestigio, la reputación, el liderazgo, la cultura interna... son aspectos que no sólo aparecen escasamente reflejados, sino que además no se trabajan proactivamente. Se confirma con esto la H₁: la comunicación que realizan los museos en general y con los colaboradores en particular, en sus diferentes formas (folletos, web, redes sociales, publicidad) es eminentemente informativa-denotativa y basada en activos tangibles.

- No se proyectan atributos diferenciadores o discriminatorios sobre la institución

Como consecuencia de este estilo comunicativo, orientado a dar a conocer las exposiciones, los comunicados no incorporan atributos que permitan al público identificarla, diferenciarla y además, preferirla. Con preferencia no se entiende que tenga que existir una competencia entre unas instituciones y otras, pues al contrario, la posibilidad de colaborar entre ellas es beneficioso tanto para el desarrollo de la actividad de la institución, como para su conocimiento por el público. Se entiende por

preferencia la "actitud" positiva de los públicos hacia la institución, que les invite a visitarla. Así, aunque los comentarios que se han recogido son en su mayoría positivos, solo recogen a una minoría de la población interesados (proactivamente) por los museos.

Al no tener elementos diferenciadores, adscritos a una experiencia de visita a un estilo de vida, estas instituciones son percibidas con los atributos propios del concepto genérico "museo", que veíamos definido en el marco teórico. Algo especialmente visible en el Prado, cuya visita se percibe como una "obligación" cultural y sus salas resultan interminables – para los no apasionados del arte –. En cambio, Caixa Forum y Fundación Mapfre han sabido transmitir un concepto comunicativo diferente del tradicional de museo, que recibe una actitud más positiva del público general que percibe estos dos espacios como más accesibles.

En los comentarios del público general vemos que la experiencia personal y las fuentes indirectas tienen un gran peso en la representación mental del museo. Aunque como se mencionaba anteriormente, la muestra recogida no es exhaustiva y por tanto no es posible extraer conclusiones generales, sí que existen fuertes indicios de que la comunicación corporativa no es el origen de las representaciones mentales, y es más la visita al museo, junto con las representaciones heredadas, aprendidas a través de la educación, sería el origen de buena parte de las representaciones mentales de los museos, del prestigio que les es atribuido y, por tanto, de las actitudes hacia los mismos. Esto queda sin embargo abierto a una investigación futura.

– La aparición en prensa, fundamento de la existencia del museo en la mente de los públicos...

Puede verse que existe una clara relación entre aquellos museos que aparecen con mayor frecuencia en la prensa y aquellos que son más conocidos. Precisamente, por la teoría de la *agenda-setting*, los museos que salen en prensa son los que son conocidos por los públicos y que son objeto de actualidad. Y para ello, los museos priorizan las exposiciones, que son precisamente aquello que es "novedad" y por tanto, susceptible de ser noticia.

Al mismo tiempo, no podemos olvidar que se trata de una relación de retroalimentación: aquellos museos que son más conocidos, son los que despiertan más interés del público, y por tanto los que los periodistas cubren, conforme a lo que predecía la teoría de los efectos limitados. Este interés del público, que podría ser estimulado por una comunicación proactiva, en realidad no tiene origen en el propio museo, sino en un prestigio que le es atribuido socialmente, en base a su colección. Esto es especialmente notable en el caso de aquellas exposiciones que están teniendo éxito, motivo por el cual se realiza un reportaje más que sobre la exposición, sobre su visible atractivo para el público, produciendo un efecto mediático multiplicador de la afluencia, y detrás del cual no siempre está el museo. Así puede verse en el caso de la exposición de Dalí en el Reina Sofía (duplica las apariciones normales en prensa en los últimos meses) o de Bill Viola en la RABASF, por la que llegó más público del que eran capaces de gestionar.

Así pues, se confirma la hipótesis 8 (H_8): los museos tienen un escaso control de la representación que proyectan de sí mismos, entre otros motivos, porque no se realiza una comunicación orientada a gestionar las actitudes de los públicos, sino que los principales objetivos son: la notoriedad y la difusión. Con todo, no puede negarse una cierta proactividad a los gabinetes de comunicación de museos. Aunque limitada al envío de notas de prensa, e incorporando progresivamente las redes sociales, lo cierto es que coincide que aquellos museos más proactivos en estas funciones son, al mismo tiempo, los que más apariciones tienen en prensa y los que más visitantes reciben. De hecho, es particularmente significativo el caso de la RABASF, que apenas emite comunicados, de forma que, a pesar del potencial de su colección, es escasamente conocida.

Podría verse aquí una cierta relación entre aquellos museos que cuentan con un gabinete de comunicación y aquellos que no, ya que museos como el Naval, el RABASF y el MNAD, que tienen departamentos técnicos de difusión (y no de comunicación), tienen recursos reducidos para las relaciones con los medios y, sobre todo, para la organización de eventos de inauguración y ruedas de prensa atractivos para los periodistas, como sí que pueda hacerlo un departamento (más) especializado.

En cualquier caso, también cabe mencionar la buena acogida que tienen las noticias sobre museos entre los periodistas, que por principio muestran una actitud positiva y rara vez realizan comentarios críticos. Aunque no pueda probarse, es posible presuponer que, esta actitud positiva tiene su origen en el interés previo del periodista por el arte y la cultura y por la actividad del museo, aunque luego quede sustentada por el buen trato que reciban de los museos.

Como último punto, señalar la existencia de una cierta polaridad entre “grandes” y “pequeños” museos que se retroalimenta: los grandes museos aparecen más en prensa, por lo que son más conocidos, y al ser conocidos, tienen más oportunidad de aparecer en prensa; al mismo tiempo, debido a su mayor tamaño, tienen mayores recursos para comunicación, por lo que pueden atraer mayor atención y finalmente, nuevos recursos.

- ... pero no de la representación mental

No obstante, si la prensa es capaz de dar a conocer una exposición y una institución, no lo es tanto de modelar la representación mental en cuanto a la misma. De hecho, los artículos publicados suelen ser bastante asépticos y en ellos apenas existe valoración, bien sea porque en los comunicados del propio museo no existen este tipo de atributos, bien porque los medios aspiren a una cierta neutralidad.

En todo caso, los medios serían capaces de crear una jerarquía, no solo por el número de apariciones de cada entidad, sino también por el tratamiento, donde el Museo del Prado representa el paradigma de Museo, seguido en importancia por el Reina Sofía. No puede olvidarse que se trata de Museos Nacionales, cuya relevancia viene por el propio rol institucional que juegan, por el que independientemente de su esfuerzo relacional, ya cuentan con el apoyo gubernamental que los utiliza como parte de una estrategia de diplomacia cultural. En el extremo opuesto, museos como el naval o el de Artes Decorativas, son todo lo opuesto, y suelen ser presentados como museos no conocidos y oportunidades alternativas al Prado y al Reina.

Esto se corresponde con la teoría de *agenda-setting* planteada en el marco teórico y que permite corroborar la hipótesis 5. Los medios de

comunicación con capaces de establecer la agenda de temas de los públicos, que se corresponde con la agenda de temas de los medios de comunicación y no con la agenda de temas que proponga el museo a través de su web corporativa o redes sociales. Y además, los museos serían capaces de priorizar los temas, dentro de esta agenda. Esto es muy significativo para los museos, cambiar sus relaciones con la prensa.

- La estrategia de comunicación es la propia del modelo de relaciones públicas de agente de información

Por todo lo visto anteriormente, se hace evidente que los museos centran todo su esfuerzo comunicativo en dar a conocer las exposiciones, es decir, en informar. Con ello, establecen una relación monológica con los públicos, en la que además no hay investigación ni evaluación. Aunque sí que existe interés por los públicos y formas de evaluación informales (autoevaluación, seguimiento de medios, etc.), al no existir unos objetivos de comunicación, no se puede medir su cumplimiento o no. Por tanto, se corrobora la Hipótesis 2 (H₂): las relaciones que establecen los museos con los patrocinadores (así como con el resto de sus públicos) se encuadran bajo el modelo de información pública de Grunig, basado en la transmisión objetiva de información sobre la organización, sin establecer objetivos y de tipo unidireccional (sin investigación, ni evaluación, ni *feedback* de los públicos).

- Los colaboradores, un grupo de interés clave para los museos...

De los datos recogidos, puede verse cómo los colaboradores son un grupo de interés para los museos. Aunque bajo diferentes denominaciones y modalidades (patrocinio, colaboración, mecenazgo, amigos, voluntarios), lo cierto es que, frente a la crisis y los recortes en financiación pública, cada vez más museos recurren a la contribución de estos agentes sociales. Esto queda así recogido en el sitio web, existiendo en todos los casos un apartado para este público, así como los esfuerzos de destacar su participación en las notas de prensa y en las mismas instalaciones.

Con todo, esta puesta en relieve de la contribución de estos agentes sociales, y muy en concreto, de las entidades privadas, se realiza de

manera no intrusiva, de forma que pase desapercibida. Esto se debe al debate que existe en la sociedad sobre la viabilidad de esta gestión público-privada, donde algunas voces lo defienden como modelo de financiación, mientras que otras afirman que conducirá a la pérdida de la independencia de la cultura.

Con esto queda confirmada la hipótesis 3 (H₃), y no solo para la mayor parte de los museos, sino para todos: los colaboradores son un grupo de interés clave, por lo que se ya se incorporan informaciones específicamente dirigidas a ellos en la sede web, y de manera progresiva, se va haciendo en el resto de su comunicación.

- ...aunque desconocen cuáles son los intereses de este grupo

Por el tipo de esfuerzos realizados, cabría pensar que la contrapartida que los colaboradores, y más en concreto los patrocinadores, buscan es principalmente la notoriedad. De ahí que los museos los incluyan en las notas de prensa, de una manera destacada. No obstante, lo cierto es que el perfil de empresas que son patrocinadoras (grandes empresas españolas) ya tienen una elevada notoriedad; de hecho, el número de apariciones en prensa de estas empresas puede llegar a ser 10 veces superior²⁷ que las que pueda tener un museo. A esto hay que sumar que, aunque se patrocine la exposición, esto no significa que el nombre del patrocinador vaya a aparecer en prensa. Y si aparece, muchas veces es sólo mencionado su nombre (por ejemplo, exposición patrocinada por...), sin añadir atributos ni ampliar información sobre el proyecto de la entidad que le permitan mejorar su imagen y su reputación.

Esto hace pensar que los museos basan sus relaciones con los medios en presupuestos que no son del todo reales, y que necesitan de mayor investigación. Como se planteaba en la hipótesis 4 (H₄), los museos creen que la aparición frecuente de un museo en los medios de comunicación creará una actitud positiva entre los patrocinadores, que lo verán como una manera de conseguir *publicity* (asociando el nombre de la empresa al

²⁷ Utilizando la herramienta *Meltwater*, comparamos las menciones en prensa del museo del Prado, por ser el que mayor volumen tiene, con BBVA, patrocinador de la exposición del Greco. El Museo del Prado tiene unas 10,000 menciones anuales, frente a las aprox. 15,000 menciones al mes del BBVA. En junio, alrededor de 100 de las menciones del Prado hacían mención al BBVA por la exposición del Greco, lo que a nivel de notoriedad resulta ínfimo.

museo). Si bien este planteamiento es cierto por parte de los museos, lo que no se puede afirmar es que los patrocinadores busquen *publicity* en su colaboración.

A parte de la notoriedad, otro elemento que ofrece el museo es la visibilidad: la mención de los patrocinadores y entidades colaboradores se refleja en todos los soportes comunicativos del museo: sede web, folletos, billetes, entrada de la exposición. No obstante, como se mencionaba anteriormente, la visibilidad de estos soportes es muy baja, tanto para el público que visita como en la cobertura de medios (al contrario de lo que pueda ser, por ejemplo, un evento de patrocinio deportivo).

Por ello, más que la notoriedad o la visibilidad, podría pensarse que los patrocinadores buscan es colaborar con aquellos museos que mejor representación tienen entre los públicos, para poder mejorar la propia representación de la empresa en los imaginarios colectivos. Esto se vincula a una de las hipótesis que se planteaba (H_6): aquellos museos que tengan una mejor representación mental entre el público en general, tendrán mayores opciones de patrocinio. En efecto, hemos podido ver que existe una correspondencia entre los museos con mayor prestigio (Prado, Reina Sofía y Thyssen) y el número y tipo de colaboradores que contribuyen, sin embargo, faltaría conocer el punto de vista de los colaboradores, cuya representación no se ha podido investigar, para realmente afirmar que los patrocinadores desean contribuir por esta razón.

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

El estudio de la comunicación de los museos, prestando especial atención a las relaciones que se establecen a los patrocinadores, ha mostrado, en primer lugar, que éste se trata un tema todavía por explorar, tanto en la teoría como en la práctica.

Desde el punto de vista académico, este trabajo abre numerosas líneas de investigación, y sobre todo, sienta las bases para un trabajo futuro, de mayor envergadura, que permita arrojar conclusiones generales sobre el modelo de comunicación que tienen o tendrían que tener los museos. Entre otras aportaciones, está el concepto de "representación mental", que permite superar el viejo debate entre "imagen" y "reputación" (al menos, aplicado al campo de los museos) y que se plantea como una técnica de evaluación de la comunicación, al comparar si los atributos presentes en la representación son los mismos que desea vehiculizar la organización. Y este concepto sobre todo es significativo puesto que, como se vio en el marco teórico, es la base de la gestión de las actitudes, que luego inciden en el comportamiento de los públicos hacia la organización.

Además, el concepto de representaciones mentales tiene implicaciones para la práctica de los museos, que deben empezar a plantearse su comunicación con objetivos más allá de la notoriedad. Así, hemos podido ver que en la representación que existe entre el público general – a falta de conocer la de los patrocinadores – tiene un gran peso la experiencia personal y la opinión pública, pero no tanto la comunicación del museo o las noticias en prensa. Esto se debe, en el primer caso, a que los museos no buscan un posicionamiento, y toda su diferenciación se basa en la colección, sin presentar atributos discriminatorios generadores de cierta preferencia o actitud positiva. En el segundo caso, porque los medios de comunicación no tienen tanto la capacidad de modelar la opinión pública, sino de establecer los temas que son objeto de interés y su relevancia.

Así, es importante que los museos centren su comunicación en las relaciones con los periodistas, que son capaces de darles a conocer, pero el envío de notas de prensa informativas no puede seguir siendo el fundamento de la actividad comunicativa del museo. De hecho, para establecer relaciones de entendimiento mutuo con los públicos, los museos necesitarían diversificar su comunicación, invirtiendo en técnicas más

persuasivas, como pueden ser la publicidad, y más colaborativas, como las redes sociales. Ambos soportes, apenas integrados en la estrategia de comunicación (nótese que las redes sociales se utilizan para informar y divulgar la colección), permitirían que el museo tuviera el control *efectivo* de la comunicación, algo que no ocurre con el modelo actual basado en la *publicity*. En este sentido, se hace necesaria la apuesta decidida de la dirección del museo por este tipo de departamentos, tanto a la hora de profesionalizar sus prácticas –cambiando la mentalidad de que comunicación significa difusión– y dotándoles del presupuesto necesario para que puedan llevar una comunicación autónoma.

Este trabajo también ha puesto de relieve cómo la gestión de las relaciones con los públicos tiene que ser estratégica, planteando objetivos basados en el conocimiento de los públicos y que luego se puedan medir (actualmente, investigación y evaluación brillan por su ausencia). Es importante la segmentación por grupos de interés, que se hace cada día más (es el caso de los periodistas, a través de las salas de prensa, o con los colaboradores, en las secciones de patrocinio), aunque ni todavía lo hagan todos los museos ni se recojan muchos de los públicos. Por otra parte, la comunicación no puede llegar nunca a ser sectaria, primero, porque los públicos se relacionan entre sí y segundo, porque las relaciones que la organización tiene con los otros públicos influyen en sus decisiones.

Ha podido verse que los colaboradores son un público clave para los museos y así queda recogido a través de su comunicación. En los últimos años se haya hecho un esfuerzo razonable por mejorar las relaciones con estos públicos, pero todavía queda mucho por hacer. Sobre todo, lo que no parecen tener muy claro los museos es qué buscan los colaboradores de ellos, y por tanto, qué ofrecerles. O al menos, no desde la comunicación, pues lo que sí que ha podido observarse es que los colaboradores –y concretamente, los patrocinadores– avanzan hacia el control de la gestión del museo. En particular, la entrada de los presidentes de las empresas patrocinadoras en el patronato de los dos mayores museos del panorama español (Prado y Reina Sofía), apunta a que los patrocinadores no buscan de los museos un soporte comunicativo, sino una plataforma de acción cultural y de relación tanto con ciudadanos como con otras entidades culturales, gubernamentales y empresariales, y que quieren poder decidir, a

través de la participación en los órganos de gobierno de la institución, en qué se invierte su capital para que la contribución social se adecúe a los objetivos estratégicos de la empresa. De ahí que ciertas empresas prefieran emprender su propio programa (es el caso de la Fundación Mapfre y Caixa Forum), donde pueden decidir los contenidos del programa cultural y relacionarse directamente con los públicos a través del espacio habilitado.

Y, si en efecto lo que los patrocinadores buscan es una contribución social, en línea con la estrategia de la empresa, se hace evidente que los museos tienen que dar mayor importancia a la comunicación, de manera que mejoren las relaciones con todos sus públicos. Así, gestionar activos intangibles, como el posicionamiento diferenciado, el prestigio, el valor artístico, la sostenibilidad, el liderazgo o la transparencia podrán sentar los cimientos del reconocimiento y la confianza de la ciudadanía. Esto a su vez no sólo generará mayor atractivo por parte de las empresas, sino también de otros públicos (amigos, voluntarios, mecenas, entidades culturales o sin ánimo de lucro), que querrán colaborar con la institución, a los que se suma una mejor actitud por parte de otros grupos de interés como los periodistas, los investigadores, los artistas, los críticos de arte, los estudiantes o los profesores. Por tanto, la comunicación se tiene que abordar como un sistema integral, concibiendo la comunicación que se realiza con cada público (en nuestro caso, los colaboradores) no de forma aislada sino como parte de un conjunto con el que tiene que estar en sintonía.

En definitiva, este proyecto ha pretendido (y espera haber conseguido) demostrar la importancia que tiene la comunicación corporativa para la consecución de los fines de los museos, entre ellos, lograr que el público general visite la institución, cumpliendo así su labor de difusión, así como conseguir financiación (u otras formas de colaboración) con las que cumplir las labores de adquisición, investigación, conservación, restauración, documentación, exposición o difusión que lo definen.

HIPÓTESIS PLAUSIBLES Y OTRAS INVESTIGACIONES FUTURAS

A partir de los desarrollos de este trabajo, surgen nuevas preguntas e hipótesis que permiten la apertura de nuevas líneas de investigación, cumpliendo así uno de los principales objetivos del trabajo que era aportar el conocimiento necesario para el planteamiento teórico y metodológico de trabajos futuros capaces de arrojar resultados conclusivos.

En primer lugar, veíamos que la notoriedad, junto con la noción mental eran los dos principales factores sobre los que influyen las relaciones públicas para conseguir un cambio de actitud. Nuestra investigación ha abordado principalmente el concepto de representaciones mentales, sin embargo, el concepto de notoriedad puede ser también objeto de estudio de una investigación futura, planteando igualmente de qué manera la comunicación de los museos está orientada a conseguir notoriedad y estudiando cuál es la notoriedad efectiva entre los diferentes públicos, tanto el grado de notoriedad como su amplitud y profundidad. Esto, además de, permitiría enfocar mejor las acciones de notoriedad de los museos hacia objetivos más específicos que el mero conocimiento o desconocimiento de la organización.

Sobre las fuentes investigadas, se propone continuar el estudio pero ampliando la muestra para incorporar un mayor número de museos; analizar un mayor número de medios de comunicación; realizar un estudio ad-hoc de la opinión de los públicos, con una muestra representativa, e iniciar el estudio de los líderes de opinión. Una investigación exhaustiva de estas fuentes sí que permitiría extraer conclusiones generalizables, planteando como hipótesis a verificar algunas de las conclusiones que se dejan en este trabajo, entre ellas:

H₁: Existe por lo general una indiferenciación de los museos que es fruto de no transmitir atributos a través de la comunicación corporativa.

H₂: A su vez, esta falta de posicionamiento y de comunicación se debería a que no existe en los museos una planificación estratégica de las relaciones con los públicos.

H₃: Los medios de comunicación tienen capacidad de fijar la agenda de temas de los museos, pero no vehiculizan atributos que están en el origen de las representaciones mentales de los mismos.

H₄: Buena parte de la representación mental de los museos procede del imaginario social transmitido a través de los expertos de arte y de los libros escolares.

H₅: La buena actitud que consiguen los museos de sus públicos no viene tanto de la comunicación persuasiva que realiza el museo, sino de una valoración social generalizada sobre la bondad de este tipo de instituciones.

La investigación de las fuentes permitiría además completar el estudio de cuál es el origen de las representaciones mentales en cada uno de los públicos y qué peso tiene cada una de ellas en la representación final: un estudio que podría servir de gran utilidad a la hora de planificar estrategias comunicativas. Además del tipo de fuente, el grado de implicación de los diferentes colaboradores en su búsqueda de información y la credibilidad atribuida influyen en la representación mental, de lo que surgen hipótesis plausibles tales como:

H₆: La representación mental de los museos, entre las empresas patrocinadoras, tendrá su origen en la información corporativa, ya que tienen una fuerte implicación y buscan información.

H₇. Entre los amigos de los museos existirá un peso considerable (mayoritario) de la experiencia personal.

H₈. Una experiencia personal positiva influye en una representación mental positiva de la organización, lo que mejora las actitudes de los públicos hacia la organización.

Si consideramos el alto grado de fiabilidad de la experiencia personal y la fuerte implicación del individuo, la experiencia personal con la organización debería tener un peso considerable en la representación mental y ejercer una influencia decisiva en las actitudes hacia la organización. Podría pensarse por ello que, para conseguir amigos o patrocinadores, bastaría con que la experiencia personal haya sido positiva, y que el usuario haya quedado satisfecho o más que satisfecho. No obstante, diferentes estudios (Lee, Lee y Soo Kang, 2010; Orlitzky y Swanson, 2012) apuntan que la satisfacción no guarda una relación directa con la fidelización. Además, cómo veíamos anteriormente, por la teoría del *framing*, la experiencia del museo está mediada por la comunicación a la se expone el individuo.

Así, la experiencia personal sí que influye en la actitud hacia el museo, pero no es la única causa de que motive a una colaboración, sino que ésta puede tener diferentes causas, tanto a nivel individual como corporativo.

Las EXPECTATIVAS (Vroom, 1964) son una de los principales motivos por los que las personas (u empresa) seleccionan un comportamiento específico sobre otros, en función del deseo por el resultado esperado (relación desempeño-recompensa), de lo atractivo que este resultado sea (relación recompensas-metas) y de la creencia de que es posible alcanzarlo (relación esfuerzo-desempeño). También las necesidades pueden explicar este comportamiento, tanto desde la perspectiva de las TRES NECESIDADES SECUNDARIAS de McClelland (logro, poder y afiliación) como la de la JERARQUÍA DE NECESIDADES de Maslow (fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y estima, y de autorrealización).

Al mismo tiempo, el concepto de «GRUPOS DE REFERENCIA», entendidos como «a person or group of people that significantly influences an individual's behavior» (Bearden y Etzel, 1982, p. 184; citado por Capriotti, 2013, p. 102), implica que las personas o grupos referentes para un sujeto pueden ejercer dos tipos de influencias (Bearden et al., 1989, p. 474, citado por Capriotti, 2013, p. 102): informativa y normativa.

- (1) La influencia informativa se refiere a la tendencia a aceptar la información que nos llega de otros sujetos como evidencia de la realidad.
- (2) La influencia normativa es la tendencia a adecuarse a las expectativas de los otros, bien con el fin de obtener recompensas o evitar castigos (influencia utilitaria), bien por el uso de las normas y valores del grupo como guía de la propia conducta (influencia de identificación).

De esta manera, como afirma Rodrigo (1989, p. 48; en Capriotti, 2013, p. 103), el grupo no funciona sólo participa en la transmisión e intercambio de informaciones por la comunicación interpersonal, sino que influye decisivamente en las actitudes del individuo, que debe adaptarse al modo de pensar y actuar del grupo a cambio del apoyo (aprecio) social.

Sin ánimo de discutir cada una de ellas, lo que estas teorías ponen de relieve es que colaborar o no un museo y la frecuencia con que se haga no

dependen sólo de una experiencia positiva. Una experiencia positiva puede generar expectativas para una colaboración continuada, pero no es la única vía. La colaboración no estaría solo condicionada (motivada) por la idea que el individuo tiene de la institución y de la experiencia en sí, sino también de cómo piensa que su acción va a ser percibida por su entorno. De ahí que la experiencia personal no sea suficiente para motivar el patrocinio, sino que cómo son percibidos el museo y la visita al museo por los demás (es decir, por las fuentes indirectas) influye en la actitud, intención y conducta hacia el museo:

H₉. La actitud hacia el museo no depende sólo de cómo el individuo piensa la institución, sino también de cómo el individuo piensa que su actitud es valorada (estimada / apreciada / reconocida) por los demás.

Esto nos conduce al estudio de cuáles son las actitudes de los colaboradores, sobre cuyas motivaciones se requiere hacer una investigación exploratoria en dos sentidos:

- (1) primero, cuáles son los objetivos que buscan con las acciones de colaboración. La cuestión no es baladí, particularmente en el caso de las empresas, pues en varias ocasiones se ha planteado que éstas buscan notoriedad a través de sus acciones de patrocinio pero, al mismo tiempo sabemos, que la notoriedad de los museos es menor que la de cualquiera de estas empresas. El fenómeno del patrocinio es en este sentido mucho más complejo y parece estar relacionado con la percepción social de la contribución de la empresa, es decir, de cómo las empresas piensan que su actitud y su acción es valorada por los demás. Sin embargo, la contribución social de la empresa es un aspecto apenas recogido en la información que los museos ofrecen a los patrocinadores, por lo que existiría aquí un mal-entendimiento que una investigación al respecto podría ayudar a resolver.
- (2) segundo, conocer cuál es su representación mental y su actitud hacia ciertos museos, y comprobar hasta qué punto es importante llevar una la comunicación integral, por la que la representación mental del museo entre unos públicos influye en la de los otros:

H₁₀. Aquellos museos que tengan una mejor representación mental entre el público en general, tendrán mayores opciones de patrocinio.

H₁₁. Aquellos museos donde, el hecho de colaborar, sea mejor percibido entre los públicos, tendrán mayores opciones de patrocinio.

Una primera aproximación a este tema podría realizarse mediante entrevistas en profundidad o *focus group* y luego, una vez definidos los principales conceptos, mediante encuestas a una muestra mayor y más representativa. Aunque las representaciones mentales son diferentes en cada individuo, ya que procede de su experiencia personal con la institución –una experiencia personal que siempre será subjetiva y, por tanto, diferente para cada individuo– y de las informaciones que busca o recibe sobre la misma –unas informaciones a las que él se expone selectivamente–, el número de representaciones mentales es, finalmente muy reducido. Las relaciones de interdependencia y de influencia recíproca entre las fuentes, así como la complementariedad entre ellas, lleva a que finalmente el número de informaciones no es infinito, ya que los individuos "reproducen" las representaciones fundamentales de la sociedad en la cual viven del mismo modo que reproducen el lenguaje, las normas de comportamiento, entre otros (Arbeláez Gómez, 2002).

De ahí la significancia del concepto de "grupos de interés", ya que agrupa a una serie de individuos por tener unas características, y sobre todo, unos intereses compartidos, que les utilizan unas fuentes similares y de una manera similar, llevándoles a jerarquizar unos mismos atributos centrales y periféricos de la organización. Pero además, la pertenencia a un grupo significa no sólo unos mismos códigos de interpretación sino también de conducta, de forma que la mediación entre los miembros de un grupo sirve de guía de su conducta dentro de un contexto determinado. Por este motivo es posible, a partir de las representaciones mentales de una muestra de patrocinadores, hacer generalizaciones al conjunto del grupo, aunque estas generalizaciones no siempre puedan ser conclusivas.

En todo caso, los resultados de dicho estudio podrían servir para que los museos fijaran una comunicación por objetivos, estratégica y orientada cada vez más a establecer relaciones mutuamente beneficiosas. Además,

son una manera de evaluar si la comunicación está siendo eficaz, por lo que esta forma de investigación no debería restringirse al ámbito académico, sino incorporarse como práctica habitual en los museos.

Cómo último punto, este trabajo ha querido demostrar la importancia que tiene la gestión de la comunicación, como una función directiva y de una manera sistemática, estratégica y profesionalizada, a la hora de que los museos puedan establecer relaciones con sus públicos. Aquí se ha pretendido mostrar cómo la comunicación corporativa podría ser una herramienta de captación de colaboradores, tanto de manera directa, con acciones específicamente dirigidas a gestionar sus representaciones mentales y actitudes, como con acciones indirectas, que a través de la gestión de las actitudes de los otros públicos que puedan actuar como intermediarios. Además, se ha puesto de manifiesto la importancia de intangibles como el prestigio, la marca, la reputación, la reputación interna, la responsabilidad social, el liderazgo o la innovación, que podrían ser un elemento clave en la generación de preferencia y de confianza hacia estas organizaciones. Sin embargo estos temas apenas se han tratado, por lo que parece oportuno continuar realizando investigaciones que pongan en evidencia el valor de la comunicación corporativa en los museos y qué comiencen a llamar la atención sobre el potencial de los activos intangibles.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. (2010). *Building Strong Brands*. Londres: Simon & Schuster.
- Aaker, D. y Myers, J. (1984). *Management de la Publicidad* (Vol. I). Barcelona: Hispano Europea.
- Álvarez Daret, A. (2013, 24 septiembre). *Cinco siglos de aventuras en el Pacífico*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2013/09/24/actualidad/1380024700_197781.html
- Andréu Abela, J. (2001). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Recuperado el 1 de enero de 2013 de Fundación Centro Estudios Andaluces: <http://www.public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Arbeláez Gómez, M. C. (2002). *Las representaciones mentales*. Recuperado el 19 de 06 de 2014 de Revista de Ciencias Humanas: <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev29/arbelaez.htm>
- Asch, S. (1972). *Psicología Social*. Buenos Aires: Eudeba.
- Asensio, M. et al. (2012). Una reflexión sobre WEBS, museos y turismo cultural a partir de un estudio cualitativo de indicadores expertos. En: Asensio, M. et al., *Gestión de Audiencias. Series de Investigación Iberoamericana de Museología, año 3, vol 3*. (pp. 89-107). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Association Art Museum Directors (2007, mayo). *Managing the relationship between art museums and corporate sponsors*. Recuperado el 2014 de abril de 21 de https://aamd.org/sites/default/files/document/Corporate%20Sponsors_clean%2006-2007.pdf
- Balluerka, N. (2011). *Planificación de la investigación: la validez del diseño*. Salamanca: Amarú.
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Barcelona: Akal.
- Black, S. (1962). *Practical public relations*. Londres: Pitman.
- Camarero Izquierdo, C. y Garrido Samaniego, M. J. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: Pirámide.
- Cameron, D. (1967). A Viewpoint: The Museum as a Communications System and Implications for Museum Education. *Curator, the Museum Journal*, 11(1), 33-40.
- Campos, F. (2008). *Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales*. Recuperado el 4 de agosto de 2014 de Revista Latina de Comunicación Social, 63: http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html

- Canel, M. J. (2014). Reflexiones sobre la reputación ideal de la administración pública. En: Herrero, M., Cruz, A., Lázaro, R. y Martínez, A. (Eds.), *Escribir en las almas. Estudios en honor de Rafael Alvira* (pp. 69-88). Pamplona: Eunsa.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*, 13, 30-33.
- Capriotti, P. (2007). *El patrocinio como expresión de responsabilidad social corporativa de una organización*. Recuperado el 23 de abril de 2014 de Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/pcapriotti.html>
- Capriotti, P. (2010). Museums' communication in small and medium-sized cities. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 281-298.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4ª ed). Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. y González-Herrero, A. (2013). Managing media relations in museums through the Internet: a model of analysis for online pressrooms in museums. *Museum Management and Curatorship*, 28(4), 413-429.
- Capriotti, P. y Pardo Kuklinski, H. (2012). Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish Museums. *Public Relations Review*, 38, 619-626.
- Casani, F., Rodríguez-Pomeda, J. y Sánchez, F. (2012). Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales. *Universia Business Review*, 33, 48-69.
- Castellaro, M. (2011). El concepto de representación mental como fundamento epistemológico de la Psicología. *Límite. Revista de Filosofía y Psicología*, 6(24), 55-67.
- Celaya, J. (2012, enero - marzo). *Más allá del marketing de museos en las redes sociales*. Recuperado el 8 de febrero de 2014 de Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación): www.telos.es
- Celaya, J. y Viñarás, M. (2006, 9 septiembre). *Las nuevas tecnologías Web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte*. Recuperado el 13 de abril de 2014 de Dosdoce.com y NV Asesores.: <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/1151.pdf>
- Chiaravalle, B. y Findlay Schenck, B. (2006). *Branding for Dummies*. Nueva Jersey: For dummies.
- Clardy, A. (2012). Organizational Reputation: Issues in Conceptualization and Measurement. *Corporate Reputation Review*, 15(4), 285-303.
- Club de Excelencia en Sostenibilidad (2014). *Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en*

- España*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de http://www.clubsostenibilidad.org/f_publicaciones/multi13.pdf
- Collera, V. (2013, 29 noviembre). *Una ciudad rendida al arte*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://elviajero.elpais.com/elviajero/2013/11/29/actualidad/1385726256_345386.html
- Costa, J. (1977). *La imagen de empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Cuesta Cambra, U. (2006). *Psicología Social de la Comunicación*. Madrid: Cátedra.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. y Broom, G. M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión.
- de Fleur, M. y Ballr-Rockeach, S. (1982). *Teorías de la comunicación de Masas*. Barcelona: Paidós.
- de Miguel Pascual, R. (2006). *Fundamentos de la Comunicación Humana*. Alicante: Club Universitario.
- Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. (Eds.) (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Denzin, N. K. y Lincoln, I. S. (2013). *Las estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Dominguez Gutiérrez, S. (2007, octubre-diciembre). El objeto de estudio en la investigación. Diversas aproximaciones. *Revista de Educación y Desarrollo*, 7, 14-50.
- Dosdoce.com (2011, 17 noviembre). *Conexiones entre museos en las redes sociales*. Recuperado el 1 de mayo de 2014 de <http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3714/conexiones-entre-museos-en-las-redes-sociales/>
- El País (2013, 11 noviembre). *Los maestros italianos del Prado se van al otro lado del mundo*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2013/11/11/actualidad/1384174141_818145.html
- Fanjul, S. C. (2013, 5 abril). *Esta vez no vamos al Prado ni al Thyssen*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/04/04/madrid/1365101877_935044.html
- Fanjul, S. C. (2013, 31 octubre). *Ciencia con arte (y viceversa)*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El país: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/10/31/madrid/1383249794_460399.html
- Fanjul, S. C. (2014, 16 febrero). *'Art design' infiltrado en el siglo XVIII*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País:

- http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/02/16/madrid/1392570452_143690.html
- Ferreira de Abreu, J. (2012, 2 julio). *Developing a museum brand to enhance awareness and secure financial stability*. Recuperado el 10 de junio de 2014 de Tafter Journal, 49: <http://www.tafterjournal.it/2012/07/02/developing-a-museum-brand-to-enhance-awareness-and-secure-financial-stability.pdf>
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Galaz, M. (2014, 23 junio). *La reina Letizia inicia su nueva agenda con una visita al Prado*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/06/23/actualidad/1403548391_003513.html
- Gallego Badillo, R. (1995). *Discurso constructivista de las tecnologías*. Santafé de Bogotá: Libros y libres.
- García, A. (2013, 25 noviembre). *Una obra esparcida por cinco museos históricos*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El país: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/11/25/madrid/1385379237_396301.html
- García, A. (2014 a, 26 mayo). *El gran centro de la fotografía*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/05/26/madrid/1401131367_227765.html
- García, A. (2014 b, 26 de mayo). *El Reina Sofía da con la fusión perfecta entre imagen y palabra*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/05/26/actualidad/1401122722_843195.html
- García, A. (2014, 9 junio). *José Luis Várez Fisa, coleccionista y mecenas*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País.: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/06/09/actualidad/1402346366_060929.html
- García, A. (2014, 25 junio). *Richard Hamilton, profeta de la posmodernidad, toma el Reina Sofía*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/06/25/actualidad/1403720691_374909.html
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Gómez Díez, R. (2013). *De la Identidad a la reputación: creación de un nuevo modelo de gestión de marca a través del talento* [Tesis Doctoral]. Madrid: Universidad Complutense.

- González Ramírez, M., Llopis Taverner, J. y Gascó Gascó, J. (2013). Redes sociales en industrias culturales. Opiniones desde la praxis. *Economía Industrial*, 389, 67-75.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (1984). *Dirección de relaciones públicas* (ed. 2003). Barcelona: Gestión 2000.
- Gürel, E. y Kavak, B. (2010). A conceptual model for public relations in museums. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 42-65. DOI 10.1108/03090561011008600.
- Hausmann, A. (2012). The Importance of Word of Mouth for Museums: An Analytical Framework. *International Journal of Arts Management*, 14(3), 32-43.
- Hernández Hernández, F. (1998). *El museo como espacio de comunicación*. Gijón: Trea.
- Herranz de la Casa, J. M., Viñarás Abad, M. y Cabezuelo Lorenzo, F. (2013). La comunicación cultural de la empresa: ¿una nueva tendencia en la gestión de la comunicación corporativa? *Las Media Enterprises y las Industrias Culturales, Investigara la Comunicación y los Nuevos Medios* (pp. 255-267). Salamanca: III Congreso Internacional Comunicacion 3.0.
- Hierro, L. (2014, 12 marzo). *Las protagonistas del Prado*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://elpais.com/elpais/2014/03/06/planeta_futuro/1394132561_769631.html
- Hooper-Greenhill, E. (1998). *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Trea.
- Hovland, C., Janis, I. y Kelley, H. (1953). *Communication and persuasion*. New Haven: Yale University Press.
- ICOM (International Council of Museums) (2007). *Estatutos del ICOM*. 21 Conferencia General de Viena (Austria).
- InfoAdex (2014, marzo). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2014*. Recuperado el 13 de junio de 2014 de http://www.infoadex.es/nota_de_prensa_marzo14.pdf
- Isábal Barrabés, N. (2004). Museos Estatales: una imagen para la comunicación. *Museos.es*, 0, 62-71.
- Jodelet, D. (1986). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En: Moscovici, S., *Psicología social. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- Jones, R. (2014, 1 mayo). *Curators may be sceptical but branding is vital for museums*. Recuperado el 10 de junio de 2014 de The Guardian: <http://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2014/may/01/curators-branding-tate-british-museum>

- Kaplan, A. M. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kidd, J. (2011). Enacting engagement online: Framing social media use for themuseum. *Information Technology and People*, 24(1), 64-77.
- Kotler, N. y Kotler, P. (2001). *Estrategias y marketing de museo*. Barcelona: Ariel.
- Krugman, H. (1965). The impact of TV advertising: Learning without involvement. *Public Opinion Quarterly*, 353-370.
- La Caixa (2013, 17 de septiembre). *Grandes exposiciones sobre Le Corbusier, Pixar o Sebastião Salgado encabezan la oferta cultural de CaixaForum Madrid para la temporada 2013-2014*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de http://prensa.lacaixa.es/obrasocial/view_object.html?obj=816,c,18806
- Laboratorio Permanente de Público de Museos (2012). *Conociendo a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* Madrid: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Lee, H., Lee, J. y Soo Kang, M. (2010). Does Satisfacion make customers repurchase same brand again? *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, 15(1), 40-44.
- Legget, J. (2009). Measuring what we treasure or treasuring what we measure? Investigating where community stakeholders locate the value in their museums. *Museum Management and curatorship*, 24(3), 213-232.
- Lehman, K. y Roach, G. (2011). The strategic role of electronic marketing in the Australian museum sector. *Museum Management and Curatorship*, 26(2), 291-306.
- López García, G. (2004). *Comunicación Electoral y Formación de la Opinión Pública: las Elecciones Generales de 2000 en la Prensa Española*. Valencia: Universidad de Valencia, Servei de Publicacions.
- Lumley, R. (Ed.) (1988). *The Museum time-machine: putting cultures on display*. Londres, Nueva York: Routledge.
- Maderuelo, J. (2014, 25 junio). *Pop art 'aplanado'*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/06/25/babelia/1403706692_443126.html
- Mandelli, A. y Cantoni, L. (2010). Social media impact on corporate reputation: Proposing a new methodological approach. *Cuadernos de Información*, 10, 61-74.

- Marcos Ramos, M. (2010). Nuevos retos de la comunicación corporativa digital: El caso del Museo Art Nouveau y Art Déco – Casa Lis. En: Felix Ortega, L. C. (Ed.), *Nuevos medios, nueva comunicación. Libro de actas del II Congreso Internacional Comunicación 3.0.* (pp. 708-721). Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Martínez Nicolás, M. (Ed.) (2008). *Para investigar la comunicación: propuestas teórico-metodológicas.* Madrid: Tecnos, D.L.
- Martínez Sanz, R. (2012). *Nuevos retos comunicativos para los museos y centros de arte. El valor del portal web.* Recuperado el 14 de abril de 2014 de Boletín de Interpretación, 26: <http://eprints.rclis.org/17313/1/publicaci%C3%B3n%20en%20revista.pdf>
- Martino, V. (2010). *La comunicazione culturale d'impresa.* Milán: Guerini scientifica.
- Marty, P. F. (2007). Museum websites and museum visitors: Before and after the museum visit. *Museum Management and Curatorship*, 22(4), 337-360.
- Maslow, A. (1984). *Motivación y personalidad* (ed. 2008). Barcelona : Díaz de Santos.
- Mateos Rusillo, S. M. (2008). *La comunicación global del patrimonio cultural.* Gijón: Trea.
- Mateos Rusillo, S. M. (2011). ¿Solo informar o también persuadir? *Pensar la Publicidad*, 5(1), 203-222.
- Mateos Rusillo, S. M. (2012). *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales.* Gijón: Trea.
- Mateos Rusillo, S. M. (2013). Museos y Content Marketing. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales. *Zer*, 18(34), 13-28.
- McCombs, M. E. y Shaw, D. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *The Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187.
- McGuire, W. (1985). Attitudes and attitude change. En: Lindzey, G. y Aronson E. (Eds.), *Handbook of social psychology, Vol. 2* (pp. 233-346). Nueva York: Random House.
- Mejia, N. (2011, 12 agosto). *Teoría del branding.* Recuperado el 15 de junio de 2014 de <http://nathymejiabetancur.blogspot.com.es/2011/08/teoria-del-branding.html>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (s.f.). Los Museos Estatales. Recuperado el 1 de diciembre de 2013 de <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/los-museos-estatales.html>
- Monistrol, R., Rovira, C. y Codina, L. (2006). *Sitios Web de museos de Cataluña: Análisis y propuesta de evaluación.* Recuperado el 14 de

- abril de 2014 de Hipertext.net, 4:
<http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-4/museos.html>
- Morales, C. (2014, 10 enero). *Óleos en alta definición*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País:
http://cultura.elpais.com/cultura/2014/01/09/actualidad/1389295178_424044.html
- Morlino, L. (2010). *Introducción a la investigación comparada*. Madrid: Alianza Editorial.
- Moscovici, S. (1984). *Psicología social II. Pensamiento y Vida social*. Barcelona: Paidós.
- Muñoz Arenas, A. (2011). La responsabilidad social corporativa en el marco de la Agenda 21 de la Cultura. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 3(3), 293-324.
- Museo Nacional del Prado (2014, 21 marzo). *El Museo del Prado y Madpixel cambian la forma de ver y compartir el arte en dispositivos móviles*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de <https://www.museodelprado.es/sala-de-prensa/noticias/noticia/browse/1/volver/72/actualidad/el-museo-del-prado-y-madpixel-cambian-la-forma-de-ver-y-compartir-el-arte-en-dispositivos-moviles/>
- Museo Reina Sofía (2014, 24 junio). *Richard Hamilton*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de <http://www.museoreinasofia.es/prensa/nota-de-prensa/richard-hamilton>
- Museo Thyssen (2013, 5 octubre). *El surrealismo y el sueño*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de http://www.museothyssen.org/microsites/prensa/2013/surrealismo/NP_Surrealismo.pdf
- Olins, W. (2009). *El libro de las marcas*. Barcelona: Océano.
- Oliveira, A. y Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El profesional de la información*, 22(3), 210-214.
- Orlitzky, M. y Swanson, D. L. (2012). Assessing Stakeholder Satisfaction: Toward a Supplemental Measure of Corporate Social Performance As Reputation. *Corporate Reputation Review*, 15(2), 119-137.
- Ortega, I. y Pick, S. (2011). *Investigación en ciencias sociales: paso a paso*. México: Limusa.
- Otero Alvarado, M. T. (2002). Relaciones públicas e investigación. *Comunicación: Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, 1, 99-116.
- Padilla-Meléndez, A. y del Águila-Obra, A. R. (2013). Web and social media usage by museums: Online value creation. *International Journal of Information Management*, 33, 892-898.

- Pardo Kuklinski, H. (2008). Sitios web institucionales de museos. En: Mateos Rusillo, S., *La Comunicación global del Patrimonio Cultural* (pp. 381-396). Gijón: Trea.
- Pavlou, V. (2012). The educational potential of museum websites: Building an instrument for assessing pre-service teachers' views. *Museum Management and Curatorship*, 27(3), 291-309.
- Pérez Jofre, T. (2008). *La comunicación en los museos de arte: de la crítica de arte al marketing. El caso del Museo Thyssen Bornemisza*. Artículo basado en la conferencia del mismo título impartida el 19 de septiembre en el curso Comunicación y Museos en el Siglo XXI. Recuperado el 10 de junio de 2014 de <http://universidadymuseo.files.wordpress.com/2009/05/la-comunicacion-en-los-museos-de-arte.pdf>
- Petty, R. E. y Cacioppo, J. T. (1981). *Attitudes and persuasion : classic and contemporary approaches*. Dubuque, Iowa: Wm.C.Brown Co.
- Rodá, C. (2012). La Hora 2.0 del Museo Picasso de Barcelona. *ICOM España Digital. Revista del Comité Español del ICOM, Museos y Redes Sociales*, 5, 10-17.
- Rodríguez Díaz, R. (2004). *Teoría de la agenda-setting: aplicación a la enseñanza universitaria*. Alicante: Observatorio Europeo de Tendencias Sociales .
- Rodríguez Eguizabal, A. B. (2004). Comunicación para estimular la visita al Museo. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, 9, 115-124.
- Ruiz Mantilla, J. (2014, 15 enero). "Incorporar a Picasso al Prado sería muy saludable". Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://elpais.com/elpais/2014/01/14/eps/1389718125_819327.html
- Ruiz Olabuénaga, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salas, R. (2014, 22 abril). *Bailando a la sombra del 'Guernica'*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/04/22/actualidad/1398186935_882396.html
- Scott, C. (2010). A two way-conversation: using values research for communications, audience building and creating Public Value. *Marketing and Public Relations International Committee of the International Council of Museums*. Recuperado el 1 de abril de 2014 de http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/mpr/papers/2010-scott.pdf
- Seisdedos, I. (2013, 22 junio). *Dalí y la liga de los artistas que traen cola*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El país:

- http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/06/21/actualidad/1371841914_288963.html
- Seisdedos, I. (2013, 6 octubre). *Madrid sucumbe al sueño surrealista*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2013/10/06/actualidad/1381077075_841719.html
- Seisdedos, I. (2013, 17 diciembre). *El Museo del Prado toca el techo del mecenazgo*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2013/12/16/actualidad/1387227505_298777.html
- Seisdedos, I. (2014, 1 abril). *El Prado bucea en la mente de El Greco*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/04/01/actualidad/1396366060_198009.html
- Seisdedos, I. (2014, 21 enero). *Maestros del horror político*. Recuperado el 14 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/01/20/actualidad/1390251749_901214.html
- Seisdedos, I. y Garcia, A. (2014, 31 enero). *Cézanne, por dentro y por fuera*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/01/31/actualidad/1391188595_407470.html
- Sinclair, J. y Vogus, C. (2011). Adoption of Social Networking Sites: and Exploratory Adaptive Structuration Perspective for Global Organizations. *Information Technology Management*, 12(4), 293-314.
- Singletary, M. (1976). Components of Credibility of a Favorable News Source. *Journalism Quarterly*, 53, 316-319.
- Social Win (2013, 29 octubre). *Análisis de Redes Sociales. Sector Museos / España*. Recuperado el 2 de enero de 2014 de <http://www.socialwin.es/informes/sector-museos>
- Solano Santos, L. (2009). Relaciones Públicas: Patrocinio y Mecenazgo. *Vivat Academia*, 109, 1-18.
- Soler Humanes, A. (2013). La Gestión de la Comunicación Externa Online con los Visitantes en los Museos y Centros de Arte en Málaga. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 3(6), 197-216.
- Stallabrass, J. (2013, 23 octubre). The Branding of the Museum. *Art History*, 37(1), 148-165 DOI: 10.1111/1467-8365.12060.
- Stella Wai-Art Law, B. (2008). *A branding context: The Guggenheim & The Louvre* [Tesis Doctoral]. Ohio: The Ohio State University.
- Strang, R. y Gutman, J. (1980). Promotion policy making in the arts: a conceptual framework. En: Mokwa, M., Dawson, W. y Prieve, E. (Eds.), *Marketing the Arts* (pp. 225-39). Nueva York: Praeger.

- Styliani, S., Fotis, L., Kostas, K. y Petros, P. (2009). Virtual museums: a survey and some issues for consideration. *Journal of cultural Heritage*, 10(4), 520-528.
- Sucasas, A. L. (2014, 23 marzo). *Sumergirse en el 'jardín' de El Bosco en gigapíxeles*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2014/03/21/actualidad/1395416609_461673.html
- Swait, J. et. al. (1993). The equalization price: a measure of consumer perceived brand equity. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 23 - 45.
- Szybowski, A. y Magistrali, S. (1990). *Esponsorización y mecenazgo*. Barcelona: Gestión.
- Valdés Sagüés, C. (2008). La difusión, una función del museo. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 4, 64-75.
- Van Riel, C. B. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.
- Vander Zarden, J. (1989). *Manual de psicología social*. Barcelona: Paidós.
- Vela del Campo, J. A. (2014, 22 abril). *Tan lejos, tan cerca*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/04/22/madrid/1398194167_703001.html
- Vidal-Folch, I. (2013, 26 diciembre). *La atracción de la ciencia*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://cultura.elpais.com/cultura/2013/12/26/actualidad/1388080568_006046.html
- Villafañe, J. (2004). *La buena Reputación*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson.
- Villagra, N. (2010). Los retos de la marca corporativa y su relación con las marcas de producto. En: J. Villafañe, *La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica* (pp. 215-220). Barcelona: Prentice Hall.
- Viñarás Abad, M. (2005). *La gestión de la comunicación en los Museos de Madrid: auditoría de relaciones públicas* [Tesis Doctoral]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Viñarás Abad, M. (2009). Departamentos de Comunicación en Museos: La planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales. *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, 6(11), 36-54.
- Viñarás Abad, M. (2010). *Acciones bidireccionales en la Red: herramientas de la web 2.0 en la gestión de la comunicación de las instituciones culturales*. Recuperado el 9 de noviembre de 2013 de TELOS: Cuadernos de comunicación e innovación, 142-151:

<http://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2010012815550001&idioma=es>

- Viñarás Abad, M. y Cabezuelo Lorenzo, F. (2012). Claves para la participación y generación de contenido en las redes sociales: estudio de caso del Museo del Prado en Facebook. *AdComunica*, 87-103 DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.6>.
- Viñarás Abad, M., Herranz de la Casa, J. M. y Cabezuelo Lorenzo, F. (2010). La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0: cuatro años de evolución comunicativa en la Red. En: Ortega, F. y Cardeñosa, L. (Eds.), *Nuevos Medios, Nueva Comunicación. Libro de actas del II Congreso Internacional de Comunicación 2.0*. (pp. 561-578). Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Viñarás Abad, M., Herranz, J. y Cabezuelo Lorenzo, F. (2013). La gestión cultural y del ocio como estrategia de relación con los públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 177-196.
- Visa, L. (2014, 20 febrero). *60 obras del Prado se exponen en Lleida*. Recuperado el 10 de julio de 2014 de El País: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/02/19/catalunya/1392840760_605316.html
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- Wan, H. H. y Schell, R. (2007). Reassessing Corporate Image: An Examination of How Image Bridges Symbolic Relationships With Behavioral Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 19(1), 25-45.
- Xifra, J. (2011). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Madrid: Tecnos.

LEYES Y REALES DECRETOS

- Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español. BOE, 29 de junio de 1985.
- Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. BOE, 13 de mayo de 1987.
- Real Decreto-ley 11/1993, de 18 de junio, sobre medidas reguladoras del contrato de adquisición de la colección Thyssen-Bornemisza. BOE, núm. 146, 19 de junio de 1993.
- Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. BOE, 15 de abril de 1997.

Ley 46/2003, de 25 de noviembre, reguladora del Museo Nacional del Prado. BOE, 26 de noviembre de 2003.

Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. BOE, núm. 307, 24 de diciembre de 2002. Real Decreto 542/2004, de 13 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando. BOE, núm. 123, 21 de mayo de 2004.

Ley 34/2011, de 4 de octubre, reguladora del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. BOE, núm. 240, 5 de octubre de 2011.

Real Decreto 1713/2011, de 18 de noviembre, por el que se modifica el Estatuto del Museo Nacional del Prado, aprobado por Real Decreto 433/2004, de 12 de marzo. BOE núm. 290, 2 de diciembre de 2011.

SEDE WEB DE LOS MUSEOS

Caixa Forum Madrid:

http://obrasocial.lacaixa.es/nuestroscentros/caixaforummadrid_es.html/

Fundación Mapfre: http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/cultura-historia/

Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía: <http://www.museoreinasofia.es/>

Museo Nacional de Artes Decorativas: <http://mnartesdecorativas.mcu.es/>

Museo Nacional del Prado: www.museodelprado.es/

Museo Naval: http://armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspannola/ciencia_museo/prefLang_es/

Museo Thyssen Bornemisza: <http://www.museothyssen.org/>

Real Academia de Bellas Artes de San Fernando:

<http://www.realacademiabellasartessanfernando.com/>

ANEXOS

Ilustraciones

Ilustración 12. Relación entre las acciones de Responsabilidad Corporativa y Mecenazgo. Fuente: Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2013, p. 83.

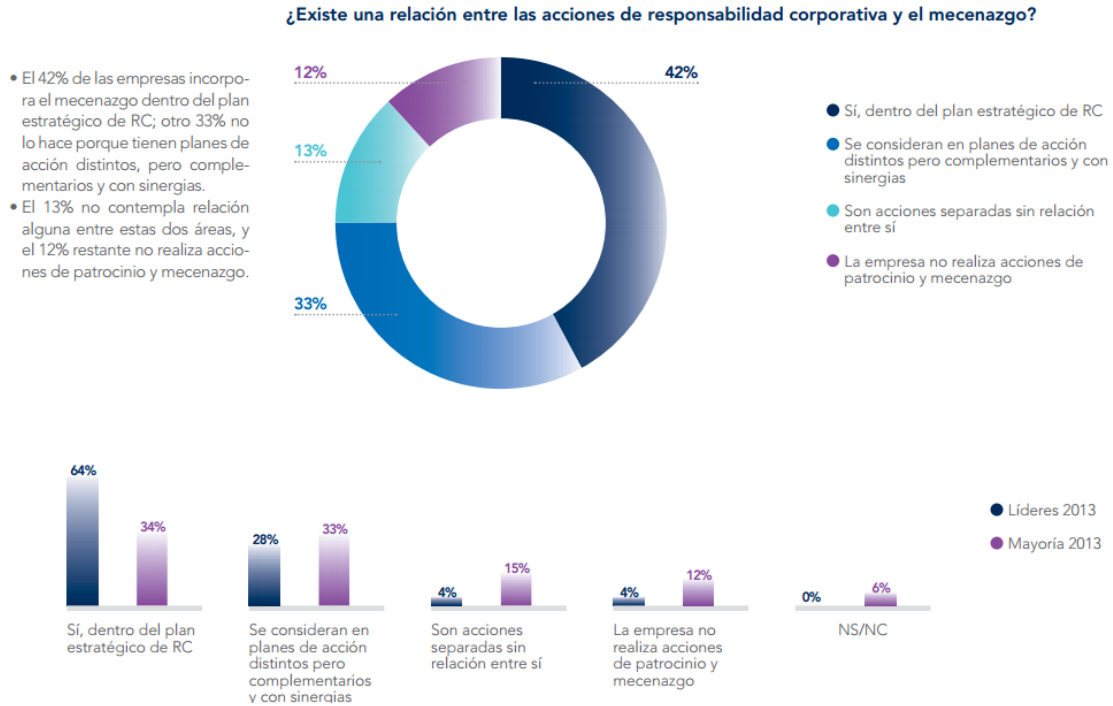


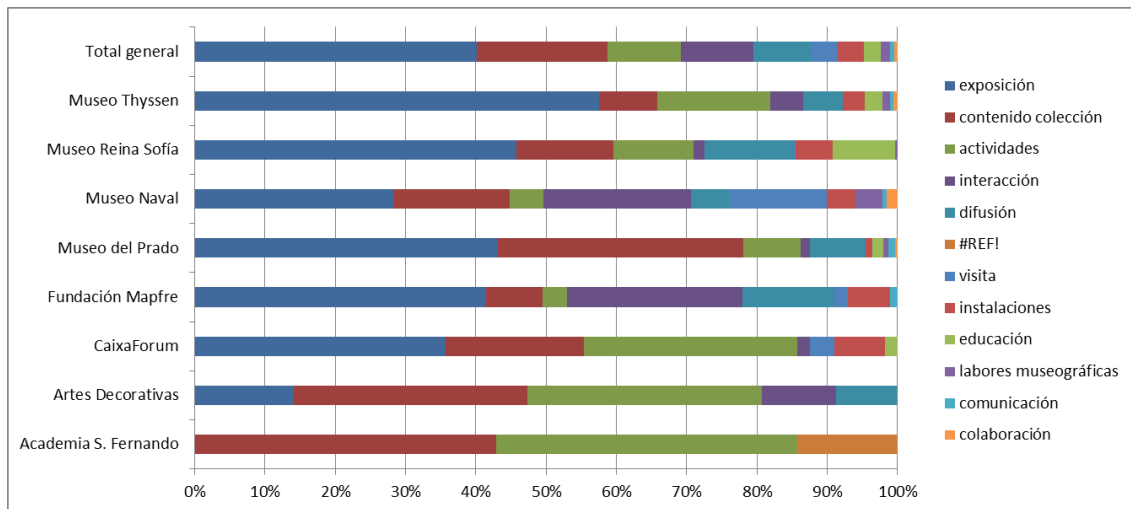
Ilustración 13. Tipo de acciones de mecenazgo de las empresas españolas. Fuente: Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2013, p. 84²⁸.

Tipos de mecenazgo



²⁸ Se considera empresas "líderes" a un total de 25 empresas, que ha superado los 750 puntos en el estudio realizado.

Ilustración 14. Distribución de los contenidos de Twitter según la labor a la que hacen referencia, por museos. Fuente: elaboración propia.



Tablas

Tabla 8. Características de los cuatro modelos de Relaciones públicas.
Fuente: Grunig y Hunt, 2003, p 73.

Características	Agente de Prensa	Información Pública	Asimétrico Bidireccional	Simétrico Bidireccional
Objetivo	Desinformación	Difusión de la información	Persuasión científica	Entendimiento mutuo
Naturaleza de la comunicación	Flujo Unidireccional (la verdad no es importante)	Flujo Unidireccional (la verdad es importante)	Flujo Bidireccional (efectos desiguales)	Flujo Bidireccional (efectos equilibrados)
Modelo de comunicación	Fuente → Receptor	Fuente → Receptor	Fuente ↔ Receptor	Grupo ↔ Grupo
Naturaleza de la Investigación	Escasa	Escasa y lectura	Formativa y evaluación	
Principal figura histórica	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, académicos, profesionales, líderes
Donde se practica hoy	Deporte, teatro, promoción de productos...	Adm. Pública, ONL, empresas	Empresas competitivas y agencias de RRPP	Empresas reguladas y agencias de RRPP
% org que lo practican	15%	50%	20%	15%

Tabla 9. Presencia de Museos en Redes Sociales. Fuente: elaboración propia.

	Prado	MNCARS	Thyssen	MNAD	Naval	RABSF	Mapfre	Fundación	Forum	Caixa	% Museos presentes
Facebook	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
Twitter	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
YouTube	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	50%
RSS	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	38%
Pinterest	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	38%
Foursquare	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	25%
Vimeo	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	25%
Google+	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13%
Flickr	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	13%
Storify	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13%
Newsletter	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13%
Del.icio.us	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	13%
LinkedIn	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	13%
BeQbe	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	13%
Redes sociales por museo	9	4	9	5	2	4	2	2	2	2	

Tabla 10. Principales datos de los museos seleccionados y composición de la muestra de estudio. Fuente: elaboración propia.

MUSEO	Museo Nacional del Prado	Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	Museo Thyssen-Bornemisza	Museo Nacional de Artes Decorativas	Museo Naval	Real Academia de Bellas Artes	Fundación Mapfre	Caixa Forum
AÑO FUNDACIÓN	1819	1988	1988	1912		1752	1989	2008
UBICACIÓN	Calle Ruiz de Alarcón, 23	Santa Isabel, 52	Paseo del Prado, 8	Montalbán, 12	Paseo del Prado, 5	Alcalá, 13	Paseo de Recoletos, 23	Paseo del Prado, 36
LABORES VISITANTES 2013	Museo 2.306.966	Museo 3.184.640	Museo 944.827	Museo 32.239	Museo 132.963	Museo 87.000	Sala de Exposiciones 617.110	Sala de Exposiciones 900.000
TITULARIDAD	Público	Público	Privado	Público	Público	Público	Privado	Privado
NATURALEZA	Organismo Público	Organismo Público	Entidad sin ánimo de lucro	Estatal	Estatal	Instución No Lucrativa	Instución No Lucrativa	Fundación Baneraria "la Caixa"
ADMINISTRADO	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	Fundación Thyssen	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	Ministerio de Defensa	Instituto de España, MECED	Fundación Mapfre	Fundación Baneraria "la Caixa"
PRESENCIA DE PATROCINADORES EN EL PATRONATO	AXA, BRVA, Telefónica, Acciona, Iberdrola y La Caixa (desde 2011)	Abertis, Inditex, Mapfre, La Caixa, Santander, Mutua Madrileña y Telefónica (desde 2011)	No	No tiene patronato	No tiene patronato	No tiene patronato	Mapfre	"La Caixa"
ENTIDADES COLABORADORAS	Fundación Amigos Museo del Prado	Real Asociación de Amigos del MNCARS	No	Asociación de Amigos del MNAD	Fundación Museo Naval AMUNAV	Amigos de la Academia	No	No
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	Desarrollo (Patrocinio + Cesión de Espacios + Comunicación + Relaciones Institucionales)	Gabinete de Dirección (Prensa + Protocolo)	Departamento de Comunicación (Prensa + Relaciones Institucionales)	Departamento técnico de Difusión	Departamento técnico de Difusión	De la Fundación	De la Fundación	De la Fundación
SEDE WEB	http://www.museodelprado.es/	http://www.museoreina.es/	http://www.museothyssen.org/	http://www.museoarmada.es/	http://www.realacademiabellasartes.es/	http://www.fundacionmapfre.org/	http://www.fundacioncaixaforum.com/	http://www.fundacioncaixaforum.com/
TOTAL SECCIONES SEDE WEB	13	10	13	10	5	11	11	8
TOTAL SUBSECCIONES ANALIZADAS	44	24	22	9	11	27	16	9
TOTAL APARICIONES EN PRENSA (7/13-6/14)	10.631	9.805	5.230	319	1.548	2.209	4.756	2.413
NOTAS DE PRENSA (7/13-6/14)	25	62	14	11	20	15	18	9
ARTICULOS EL PAIS (7/13-6/14)	69	41	31	6	5	10	16	10
FACEBOOK	/museonacionaldelprado	/museoreinasofia	/museothyssen	/Museo-Nacional-de-Artes-Decorativas	FundacionMuseoNaval	/RabasiMadrid	/fundacionmapfreultura	/CaixaForum
TOTAL ENTRADAS (JUNIO 14)	24	14	12	15	25	4	17	6
TOTAL TWEETS (JUNIO 14)	museodelprado 305	museoreinasofia 263	museothyssen 193*	MNAD_Madrid 57	Museo_Naval 336	rabasf 6	mapfre/cultura 200	CaixaForum 56
TOTAL RESERVAS EN GOOGLE	629 (100)	343 (100)	250 (100)	11	64	30	37	224 (100)

Tabla 11. Actividad de los museos, según los datos recogidos por *Twitonomy*. Fuente: elaboración propia.

Datos	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	MINAD	Museo Naval	RABASF	Fundación Mapfre	CaixaForum
Total número de tweets	20212	7704	13696	2031	10131	686	8951	3076
Total siguiendo	756	1035	2029	756	523	303	2293	305
Total seguidores	270,864	124394	101674	6646	5728	2074	13452	11772
Total veces incluido en listas	4701	2927	2425	261	174	74	395	147
Fecha en que se unió	03/10/2008	01/02/2009	07/04/2009	06/10/2011	10/01/2012	29/02/2012	12/05/2011	22/10/2012
Proporción Siguiendo/seguidores	358	120	50	8,79	11	6,84	5,87	39
proporción veces listado por cada 1000 followers	17	24	24	39	30	36	29	12
universo	3199	3190	3182	2024	3180	686	3200	3076
tweets (excluyendo respuestas)	1581	1794	2128	1440	1827	563	1529	1141
total días	145	198	140	1054	205	686	206	315
tweets/día	22,06	16,11	22,73	1,92	15,51	1	15,57	9,77
tweets/día (sin respuestas)	10,90	9,06	15,20	1,37	8,91	0,82	7,44	3,62
total RT	414	754	1834	641	1032	188	90	176
%RT/tweets	13%	24%	58%	32%	32%	27%	3%	6%
total menciones	2421	2274	2029	1265	2518	267	2629	2231
menciones/tweets	0,76	0,71	0,64	0,63	0,79	0,39	0,82	0,73
total respuestas	1618	1396	1054	584	1353	123	1671	1935
%respuestas/tweets	51%	44%	33%	29%	43%	18%	52%	63%
tweets retuiteados	1625	1446	527	583	1166	230	1398	820
% retuiteados/tweets	51%	45,33%	16,56%	28,80%	36,67%	33,53%	43,70%	26,66%
número de veces retuiteado	49469	10644	7242	1122	7326	629	4186	1729
media de retweets de los tweets	30,44	7,36	13,74	1,92	6,28	2,73	2,99	2,11
número de tweets marcados	1933	1820	875	557	1654	157	2049	1261
%tweets favoritados / tweets	60%	57,05%	27,50%	27,52%	52,01%	22,89%	64%	40,99%
número de veces favoritado	40804	8429	6988	1125	6740	300	4513	1838
media favoritos por cada tweet	21,11	4,63	7,99	2,02	4,07	1,91	2,2	1,46
total links	1201	891	289	425	483	252	1360	994
%Tweets contienen links	38%	28%	9%	21%	15%	37%	43%	32%
hashtags	1606	1174	421	1455	533	55	1040	3489
media de hashtags por tweet	0,5	0,37	0,13	0,72	0,17	0,08	0,33	1,13

Tabla 12. Labores museográficas a las que hace referencia las publicaciones en Facebook. Fuente: elaboración propia.

	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	MNAD	Museo Naval	Academia S Fernando	Fundación Mapfre	CaixaForum	Total general
Exposición	13	7	6	1	9	0	12	1	49
Actividades	6	1	3	5	4	2	0	4	25
Colección	3	1	0	9	6	1	1	1	22
Difusión	2	3	2	0	3	1	0	0	11
Interacción	0	0	0	0	0	0	4	0	4
Instalaciones	0	2	1	0	0	0	0	0	3
Restauración	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Visita	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Documentación	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Total general	24	14	12	15	25	4	17	6	117

Tabla 13. Labores museográficas a las que hace referencia las publicaciones en Twitter. Fuente: elaboración propia.

	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	MNAD	Museo Naval	Academia S. Fernando	Fundación Mapfre	CaixaForum	Total general
exposición	132	120	111	8	95	0	83	20	569
colección	107	36	16	0	13	1	3	0	176
actividades	25	30	31	19	16	3	7	17	148
interacción	4	4	9	6	71	0	50	1	145
difusión	24	33	11	5	18	0	26	0	117
contenidos generales	0	0	0	19	43	2	13	11	88
visita	0	1	1	0	47	0	4	2	55
instalaciones	3	14	6	0	14	0	12	4	53
educación	5	23	5	0	0	0	0	1	34
documentación	0	0	0	0	9	0	0	0	9
comunicación	3	0	1	0	2	0	2	0	8
restauración	1	1	2	0	2	0	0	0	6
colaboración	1	0	0	0	2	0	0	0	3
donación	0	0	0	0	3	0	0	0	3
investigación	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Total general	305	263	193	57	336	6	200	56	1416

Tabla 14. Audiencia, actividad, interacción y *engagement* de los museos en Facebook. Fuente: elaboración propia.

	Total Seguidores	Total Entradas	Media Diaria	Likes / entrada	Likes vs seguidores	Comentarios / entrada	Comentarios vs seguidores	Compartido / Entrada	Compartido vs seguidores
Museo del Prado	387902	24	0,80	1476	0,38%	23,5	0,01%	444	0,11%
Museo Reina Sofía	226844	15	0,50	82	0,04%	2,7	0,00%	11	0,00%
Museo Thyssen	97200	12	0,40	296	0,30%	7,6	0,01%	117	0,12%
MNAD	9504	15	0,50	54	0,57%	2,8	0,03%	15	0,15%
Museo Naval	3448	25	0,83	132	3,84%	3,5	0,10%	33	0,97%
RABASF	351	4	0,13	0,5	0,14%	0,5	0,14%	5	1,50%
Fundación Mapfre	28123	17	0,57	344	1,22%	12,1	0,04%	145	0,52%
CaixaForum	66975	6	0,20	158	0,24%	8,5	0,01%	58	0,09%
Total general	102543,38	118	0,49	433	0,42%	9,7	0,01%	143,5	0,14%

Tabla 15. Referencias a patrocinadores, en Facebook. Fuente: elaboración propia.

	Museo del Prado	Reina Sofía	Museo Thyssen	MNAD	Museo Naval	Academia S Fernando	Total general
Total publicaciones	24	14	12	15	25	4	98
Menciones colaboradores	2		2		1	0	5
%	8%	0%	17%	0%	4%	0%	5%

Tabla 16. Referencias a patrocinadores, en Twitter. Fuente: elaboración propia.

	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Artes Decorativas	Museo Naval	Academia S. Fernando	Total general
Total Tweets	305	263	193	57	336	6	1154
Total menciones a colaboradores	7	8	4	5	7	0	31
de los cuales amigos	2	0	0	3	2	0	7
de los cuales entidades culturales	2	1	0	2	4	0	9
de los cuales patrocinadores	3	6	3	0	0	0	12
menciones / tweets	2%	3%	2%	9%	2%	0%	3%
Total RT a colaboradores	20	4	7	11	19	0	122
de los cuales amigos	0	0	0	5	0	0	10
de los cuales entidades culturales	19	3	6	6	19	0	106
de los cuales patrocinadores	1	1	1	0	0	0	6
RT / TW	6,6%	1,5%	3,6%	19,3%	5,7%	0,0%	10,6%
Total referencias (M + RT)	27	12	11	16	26	0	153
de los cuales amigos	2	0	0	8	2	0	17
de los cuales entidades culturales	21	4	6	8	23	0	115
de los cuales patrocinadores	4	7	4	0	0	0	18
referencias / tw	8,9%	4,6%	5,7%	28,1%	7,7%	0,0%	13,3%

Tabla 17. Comparativa de los temas que son noticia en prensa vs temas de las notas de prensa. Fuente: elaboración propia.

	Prado		Reina		Thyssen		MNAD		M Naval		Rabasf		F Mapfre		CaixaForum		Total general	
	I	EP	I	EP	I	EP	I	EP	I	EP	I	EP	I	EP	I	EP	I	EP
Exposición	12	17	21	13	8	8	12	2	4	2	2	5	10	10	6	5	75	62
Museo referencia	0	19	0	10	0	6	0	1	0	1	0	4	0	1	0	1	0	43
Varias exposiciones	0	5	0	4	0	2	0	2	0	2	0	0	0	2	0	2	0	19
Personal referencia	0	4	0	2	0	10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	17
Colección permanente	1	6	2	2	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	12
Actividades	3	4	31	5	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	38	9
Otras actividades	0	0	0	2	0	0	0	0	5	0	5	0	5	2	3	2	18	6
Difusión	2	4	0	1	0	1	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	7	6
Diplomacia cultural	4	5	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	7	6
Gestión	1	2	4	2	2	0	0	0	2	0	4	0	2	0	0	0	15	4
Conservación y restauración	2	3	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3
Instalaciones	0	0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	1	1	0	0	6	1
Documentación	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Total noticias	25	69	63	41	14	31	12	6	20	5	15	10	18	16	9	10	176	188
Total general	94	104	45	18	25	25	34	19	364									

Guía de Análisis de Contenido

1. Guía para el análisis de contenido del sitio web

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

1. NOMBRE DEL MUSEOURL
3. FECHA DE CONSULTA
4. SECCIÓN DE PATROCINIO: Existencia o no de una sección específico para patrocinadores. En caso de existir, se determinará:
 - 4.1. Nombre de la sección.
 - 4.2. Jerarquía: Número de *clicks* que se necesitan para acceder a ella (1, 2, 3, +)
 - 4.3. Alojamiento: si es propia del museo o redirige a un dominio externo. En caso de ser externa, no se continúa con el análisis.
 - 4.4. Ubicación en la página: *Parte Superior, Barra Lateral Izquierda, Cuerpo Central, Barra Lateral Derecha, Parte Inferior*
 - 4.5. Acceso: *libre, restringido con contraseña, mixto.*
 - 4.6. Objetivo: *captación, difusión, fidelización, direccionamiento.*
 - 4.7. Público al que va dirigido: *amigos, mecenas, empresas, fundaciones, colaboradores, voluntarios, autoridades, público general, otros.*
 - 4.8. Principales actividades con las que se relaciona la colaboración, dentro de las áreas de actividad del museo: *adquisición, documentación e investigación, conservación y restauración, difusión, mejora de las instalaciones, el museo en general u otras.*
 - 4.9. Qué tipo de beneficios se ofrece a los posibles colaboradores: *Estar informado, Descuentos, Actividades Exclusivas, Pertenecer a una comunidad, ventajas fiscales, otras (anotar cuáles).*
 - 4.10. Contenido: *informativo o persuasivo.*
 - 4.11. Tipo de contenidos:
 - 4.11.1. Expositivos: aquellos que permiten la difusión y que requieren a un usuario principalmente pasivo. Pueden ser: *texto, imágenes, fotos, gráficos, audio y video.*
 - 4.11.2. Interactivos: aquellos que facilitan la información a través de una interacción active, con un usuario participativo. Pueden ser: *hipertexto, gráficos interactivos, visitas virtuales, enlaces a documentos de descarga, redes sociales, foros de discusión, etc.* Aunque sería posible realizar una sub-clasificación dentro de este apartado, dependiendo de la mayor o menor interactividad y diálogo que permiten, no es el objeto de este estudio por lo que no se ha encontrado necesaria realizar tal diferenciación.
 - 4.12. Por qué atributos se define el museo (recoger información).
 - 4.13. Número de subsecciones que la componen.
 - 4.14. Título de las subsecciones
 - 4.15. Para cada una de las subsecciones, se repiten los apartados anteriores: acceso, objetivo, público, actividades, beneficios, atributos.
 - 4.16. Existencia de canales para colaborar y/o dar *feedback*. En caso de existir, se determinará si son pasivos o activos:
 - 4.16.1. Pasivos: aquellos en que la organización tiene una actividad pasiva: *número de teléfono, correo y formulario de solicitud de información.*
 - 4.16.2. Activos: aquellos en que la institución es activa en el contacto con el público: *compra online, RSS, subscripción a la newsletter, alertas móviles.*
5. PATROCINIO EN OTRAS SECCIONES
 - 5.1. Número de veces en las que se ha identificado la presencia de patrocinadores.
 - 5.2. Por cada colaborador encontrado en otras secciones, se identificará:

- 5.2.1. Colaborador representado.
- 5.2.2. Sección en la que se encuentra.
- 5.2.3. Título del contenido.
- 5.2.4. Tema (actividad del museo con la que está relacionado).
- 5.2.5. Público destinatario.
- 5.2.6. Objetivo: difusión o captación.
- 5.2.7. Formato: expositivo (texto, imagen, audio) o interactivo (monológico o dialógico), prestando especial atención al uso de logos.
- 6. OTRAS FORMAS DE COLABORACIÓN: cesión de espacios, visitas privadas, voluntariado.
- 7. NOTAS.

2. Guía para el análisis de contenido en redes sociales

ANÁLISIS CUANTITATIVO

	FACEBOOK	TWITTER
Actividad	Número de publicaciones	Número de tweets
Frecuencia	Número de publicaciones / período de tiempo	Número de tweets / período de tiempo
Audiencia	Número de fans	Número de seguidores
Interacción	Número de <i>Likes</i> Número de Comentarios Veces compartido	Número de RT Número de MT
<i>Engagement</i>	Interacción global vs Audiencia	Número de veces RT Número de veces FV Número de veces MT
Mención de patrocinadores	Número de contenidos sobre patrocinadores Número de patrocinadores mencionados	Número de menciones a patrocinadores Número de patrocinadores mencionados
Multimedia	Número de enlaces a contenido multimedia: imágenes, audio, vídeo, texto.	Número de enlaces a contenido multimedia: imágenes, audio, vídeo, texto.

Tabla 18. Variables del Análisis Cuantitativo. Fuente: elaboración propia.

VARIABLES RECOGIDAS POR TWITONOMY

- Total número de tweets
- Total siguiendo
- Total seguidores
- Total veces incluido en listas
- Fecha en que se unió
- Proporción siguiendo/seguidores
- proporción veces listado por cada 1000 *followers*
- total RT
- %RT/tweets

- total menciones
- menciones/tweets
- total respuestas
- %respuestas/tweets
- tweets retuiteados
- % retuiteados/tweets
- número de veces retuiteado
- numero de tweets marcados como favoritos
- %tweets favoriteados / tweets
- número de veces favoriteado
- total links
- %Tweets contienen links
- hashtags
- media de hashtags por tweet

ANÁLISIS CUALITATIVO

CATEGORÍAS

1. Museo.
2. Tema de la comunicación: sujeto central de la publicación.
3. Labor museográfica a la que hace referencia: *adquisición, colección permanente, documentación e investigación, conservación y restauración, exposiciones, actividades, difusión (nuevos medios), educación, visita, comunicación, instalaciones, otra.*
4. Tipo de contenidos: persuasivo o informativo.
5. Público destinatario.
6. Si menciona, recoger de quién se trata y de qué tipo es (amigos, donantes y mecenas, empresa, fundación empresarial, entidad cultural, entidad gubernamental).
7. Si aparecen, recoger atributos diferenciadores del museo.

3. Guía para el análisis de contenido de las notas de prensa.

CATEGORÍAS

1. Museo.
2. Tema de la comunicación: sujeto central de la nota.
3. Labor museográfica a la que hace referencia: *adquisición, colección permanente, documentación e investigación, conservación y restauración, exposiciones, actividades, difusión (nuevos medios), educación, visita, comunicación, instalaciones, otra.*

4. Mención o no de colaboradores. Si menciona, recoger de quién se trata y de qué tipo es (amigos, donantes y mecenas, empresa, fundación empresarial, entidad cultural, entidad gubernamental).

5. Si aparecen, recoger atributos diferenciadores del museo.

4. Guía para el análisis de contenido de las noticias aparecidas en prensa.

CATEGORÍAS

1. Autor.

2. Fecha.

3. Museo(s).

4. Tema de la comunicación: sujeto central de la noticia.

5. Labor museográfica a la que hace referencia: *adquisición, colección permanente, documentación e investigación, conservación y restauración, exposiciones, actividades, difusión (nuevos medios), educación, visita, comunicación, instalaciones, otra.*

6. Mención o no de colaboradores. Si menciona, recoger de quién se trata y de qué tipo es (amigos, donantes y mecenas, empresa, fundación empresarial, entidad cultural, entidad gubernamental).

7. Si aparecen, recoger atributos diferenciadores del museo.

8. Si aparecen, recoger signos de jerarquización entre los museos.

9. Si aparecen, recoger atributos relacionados con los colaboradores.