



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

La gestión de imagen mediante el uso de acciones  
estratégicas de comunicación de identidad en los  
museos, durante la pandemia de COVID-19.

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

**P R E S E N T A**

**Mayoral Campillo Angélica**



**ASESORA DE TESIS:**

Dra. Reynaga Morales Adriana

Ciudad Universitaria, CD. MX, 2023



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



*Dedicada con mucho amor a mis padres Rocío e Isidro  
y a mis ancestras.*

*A los museos nacientes  
que se lanzan a un mundo cambiante.  
Su aporte a la sociedad es una maravilla.  
Las personas que les dan vida son valientes y grandes.*

*A quien busca, aunque no encuentre y  
avanza, aunque se pierde.*

## *Agradecimientos*

A mi mamá Rocío, a mi papá Isidro, a mi hermana Ana, a mi abuelita Ofelia y a mi tía Luz. Gracias por apoyarme siempre, por no dejar que me rinda, por ser mi luz en la oscuridad y por dejar una huella permanente en mi corazón con las más grandes risas, consejos, palabras y los mejores momentos que he vivido. Gracias por siempre estar ahí, desde antes de que pudiera entender lo que significa hogar. Gracias por levantarme después de cada caída, por no pedirme nada a cambio, por dejarme ser. Son la mejor compañía, de quienes aprendo cada día. Sepan que les admiro como no se imaginan y les amo infinitamente.

Mamá, gracias por ser mi maestra, mi guía y mi motor de vida. Papá, gracias por ser mi superhéroe favorito y enseñarme a ser valiente. Hermanita, gracias por ser mi mejor amiga de toda la vida. Tía Luz, gracias por confiar en mis sueños y mostrarme cómo es el amor. Abue Ofe, gracias por tus consejos y palabras, por compartirme tu conocimiento de vida.

A aquellas y aquellos docentes que marcaron de alguna u otra forma mi trayectoria académica, profesional y/o personal. Quiero agradecer tantísimo a quienes se dedican a esta admirable profesión que deja una huella permanente en otros para siempre.

A la Dra. Adriana Reynaga. Gracias por el conocimiento compartido y por mostrarme otras posibilidades de caminos a los que aspirar. Por darme la oportunidad de vivir increíbles experiencias en la docencia y la investigación. Tuve la fortuna de encontrar, además de a una profesionalista inteligente, a una persona super humana.

A las y los profesionistas de museos que me brindaron información para realizar esta investigación y me regalaron su valioso tiempo: Sergio Manuel Rivera (director de Comunicación e Imagen institucional del Museo Interactivo de Economía MIDE), María Morente del Monte (directora del Museo de Málaga) y Francisco Javier Morató (gerente del Museo Carmen Thyssen Málaga).

A la Dra. Ana María Almansa porque con su apoyo pude vivir mi primera aventura internacional. A la Dirección General de Cooperación e Internacionalización de la UNAM por darme la beca PAECI que me permitió complementar esta investigación en España y tener una experiencia que me hizo crecer como persona.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi alma mater. Por recibirme desde que tenía 15 años y abrirme las puertas a un mundo maravilloso. Porque en tus espacios experimenté grandes alegrías y pude conocer personas increíbles. Por brindarme conocimientos diversos, estimulantes y sin límites. Por darme las llaves para forjar una personalidad independiente, crítica y madura. Porque aprendí a mirar y a vivir el mundo de forma diferente.

Especialmente quiero agradecer a uno de mis lugares favoritos: la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Por ser multidisciplinaria, crítica, humana, libre y diversa. Gracias por ser un espacio en el que he aprendido infinitamente, que me ha dado todo lo necesario para ser una profesionalista en la carrera que toda la vida quise estudiar. Gracias por hacer que semestre con semestre me enamorara más de mis estudios y descubriera el panorama tan impresionante de su acción. Gracias porque en tu espacio viví una experiencia universitaria plena en todos los sentidos. Siempre estarás en mi corazón y pondré en alto que nada utópico es ajeno y que *"el pueblo es a la universidad y la universidad al pueblo"*.

## ÍNDICE

Capítulo I. El museo y la comunicación .....	8
1.1 Un acercamiento al origen de la teoría sistémica .....	8
1.2 El sistema social de Niklas Luhmann .....	10
1.3 Entorno y sistema.....	11
1.4 La metáfora del equilibrio y los sistemas abiertos .....	12
1.5 Sistemas autopoieticos .....	15
1.6 Comunicación .....	17
1.7 La organización como sistema social .....	19
Capítulo II. Transformaciones del museo a lo largo del tiempo.....	22
2.1 Transformaciones internas .....	23
2.1.1 Museología y Nueva Museología.....	23
2.1.2 Museo como espacio educativo.....	28
2.1.3 Alta especialización .....	32
2.2 Influencias externas .....	35
2.2.1 Guerras mundiales .....	35
2.2.2 Globalización .....	39
2.2.3 Tecnología y digitalización.....	43
2.3 El museo en contextos críticos. Una pandemia.....	46
2.3.1 Efectos de la pandemia en actividades culturales.....	49
2.3.2 Situación económica y de financiamiento .....	52
2.3.3 Situación política y social en la transversalización del COVID-19.....	54
Capítulo III. Públicos, imagen e identidad. Hacia su gestión estratégica .....	59
3.1 Importancia de los públicos del museo.....	59
3.2 Imagen e identidad y su importancia .....	65
3.3 Pensamiento estratégico .....	72

3.3.1 Gestionar la imagen: Estrategias y acciones estratégicas de comunicación de identidad.....	75
3.3.2 Proceso: La estrategia de comunicación de identidad.....	79
Capítulo IV.    Situación de los museos:    comunicación de identidad durante la pandemia.....	83
4.1 Identidad organizacional.....	84
4.2 Los públicos en la comunicación de identidad.....	90
4.3 Alternativas para la comunicación de identidad.....	93
4.4 Acciones de comunicación de identidad.....	98
4.4.1 Entre el arte y la cuarentena (Museo J. Paul Getty).....	100
4.4.2 Proyecto de los Museos del Estado de la Pradera (Museos de Illinois) .....	103
4.4.3 En tiempos de COVID (Myseum).....	105
4.4.4 Quédate en casa con el MARQ (Museo Arqueológico de Alicante) .....	108
4.4.5 La vida contenida y Pílon (Museo Interactivo de Economía).....	111
4.4.6 La obra del mes (Museo de Málaga) .....	115
4.4.7 Reapertura: Entorno Thyssen y Museos a escena (Museo Carmen Thyssen Málaga) .....	119
4.4.8 Reflexión crítica final.....	124
Conclusión.....	134
Referencias:.....	141
Libros: .....	141
Artículos de revistas:.....	145
Audiovisuales: .....	149
Página web: .....	150
Bibliografía:.....	154

*“El museo es un espacio donde reconectas contigo. Despierta esa curiosidad. Si para algo sirven los museos es para crear mejores personas.”*

*- Sergio Manuel Rivera (director de Imagen y comunicación institucional del MIDE)*

## **Introducción**

*¿Por qué guardamos objetos que tienen un valor especial en nuestra vida?* La necesidad de contar con diversos objetos ha sido una característica humana a lo largo del tiempo. Coleccionar es parte del ser humano, las personas lo realizan a lo largo de su vida y también está presente en la historia de civilizaciones y comunidades, se constituye como un elemento que conecta a las personas con el mundo que les rodea. Hay objetos que adquieren valor añadido, un carácter especial abstracto distinto al objeto físico por sí mismo, se establece un significado resultante de una relación estrecha entre el sujeto y el objeto.

El coleccionismo, es la imagen material de la memoria del hombre, de su pasado, del esfuerzo por conservar las vivencias y los vestigios de la humanidad. El museo nace de ese empeño de mostrar a nuestra generación y a las futuras, la cultura que históricamente nos ha sido legada (Marco,1998;21).

El museo tiene su origen en el coleccionismo. Históricamente, grupos poderosos motivados por el poder político, religioso, o por el prestigio social han reunido objetos provenientes de guerras o creaciones propias y para su resguardo han hecho uso de recintos, espacios que anteceden a lo que después se conoció como museo. Sin embargo, la existencia del museo como consecuencia del coleccionismo se remonta al período que comprende los siglos XVI y XVII, cuando se conformaron las colecciones más grandes de Europa (Segurajáuregui,2015;19).

(...) De modo que quien guarda algo en realidad no lo guarda sólo para sí y para su propia memoria, sino que, potencialmente, lo guarda para cualquier otro sujeto capaz de comprender - en el futuro - el sentido de ese objeto. Quizás en muchos casos esta percepción o esta motivación no es consistente ni explícita. Pero está implícita y subyace al acto mismo de guardar objetos que, en cuanto tales, son genéricos para una cultura o una comunidad, por pequeña y acotada que sea (Létora,2005;219).

En fin, el museo y su contenido es profundo y complejo, los museos no solo exponen objetos materiales, exponen el “reflejo” de sociedades y culturas. Esta es una de las principales razones por las que este trabajo pretende aportar conocimiento específicamente dedicado al museo. Actualmente los museos han cambiado y algunos de los objetos no son necesariamente originales, sino que son exposiciones que utilizan varios códigos culturales. Sin embargo, esa esencia y significado del coleccionismo que antecede y forma parte de las exposiciones les da a los museos un gran papel en el mundo.

Por supuesto que son lugares de conservación de una memoria colectiva, pero son también lugares que participan en la creación de la memoria colectiva. Los museos sirven para expresar quiénes somos. En ese sentido, los museos se han convertido también en lugares de conciliación (Begerón, 2009;66).

Así pues, estas primeras ideas relacionadas a la relevancia de estas instituciones dan paso para definir al museo como concepto. La primera que se presenta corresponde a la establecida por el Reglamento de los Museos de titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, que entiende a los museos como “instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben, para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza” (Vacas and Bonilla,2011;14).

No obstante, existe una definición internacional aprobada por el Consejo Internacional de Museos (ICOM). Ésta continua vigente en el año 2022 y fue aprobada por la vigesimosegunda Asamblea General en Viena (Austria) el 24 de agosto del año 2007:

Un museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo (ICOM, n.d.-b).

También, es pertinente incluir una idea relacionada con los fines de la presente investigación. Ésta complementa la definición de museo difundida por el ICOM e invita a mirar a estas instituciones desde su complejidad, como organizaciones que presentan sus propias necesidades y como espacios comunicativos:

El museo se nos presenta como un proceso de comunicación y como una forma de lenguaje significante. En primer lugar, el museo, a través de su propia estructura, se convierte en un medio o emisor del lenguaje de los signos, propio de la sintaxis. En segundo momento, el museo trata de ofrecernos una serie de contenidos bien organizados que forman la base discursiva y semiótica del mismo; es decir, el museo pretende comunicarnos algo y, para ello, se sirve de la semántica, donde tienen lugar las relaciones entre signos y objetos. Y, por último, el receptor o público trata de dar sentido al objeto, interpretando su significado y aplicándolo a la situación cultural en que se mueve, propio de la pragmática, dándose una relación entre los signos y el público (Hernández,1998;22).

El razonamiento anterior entabla uno de los motivos iniciales para estudiar al museo desde una visión comunicacional. Da paso a entender y profundizar sobre lo que Paul Watzlawick denomina de esta forma “*El primer axioma de la comunicación es que resulta imposible no comunicarse.*” La cita de Hernández (1998) apunta a reflexionar diversos aspectos. Primero, el museo comunica desde su esencia. Como organización se encuentra comunicando a todos sus públicos a través de los mensajes tangibles e intangibles que emite y recibe tanto al interior como al exterior. Pero también se podría decir “comunica doblemente” porque es a través de los objetos y materiales que expone que busca comunicar a los asistentes un mensaje que atraviesa dichos objetos y que le dan significado, lo que constituye una de sus principales características.

Además, en torno al museo giran otros aspectos que agregan relevancia al tema que aquí concierne. En primer lugar, están relacionados con la construcción de una identidad colectiva que se debe difundir y compartir. En segundo lugar, aunque a veces la memoria no se comparte conscientemente, una gran parte sí. Muchos de los museos tienen una concepción turística que no solo genera crecimiento económico para los espacios donde se encuentren, sino que el hecho de que otros conozcan memorias distintas y del pasado significa un intercambio cultural valioso que hace del museo un espacio diverso, transformador y de conocimiento.

Otra razón para aportar conocimiento al museo es que ahí se da lugar a profesionales expertos en, por mencionar solo algunos rubros, restauración, conservación, museología y museografía que, con su labor, contribuyen a la sociedad. Es que, la existencia del museo tiene un impacto social considerable. Hernández apunta que “los museos se caracterizan por una doble responsabilidad, la de preservar la integridad del objeto como elemento de nuestro patrimonio y la de contribuir a la evolución de la sociedad, labor que debe realizar a través de la investigación y de la misión educativa” (Hernández, 1994;61).

Todo lo expuesto anteriormente forma parte de las principales motivaciones iniciales que enfocan la atención en los museos y en su comunicación de identidad, motivaciones que generan interés para investigar y realizar un desarrollo amplio sobre el tema en las siguientes páginas. Es importante aportar al museo desde la mirada comunicacional para que cumpla con sus responsabilidades a pesar de ciertas transformaciones como las de pandemia, consiguiendo su preservación y visibilización especialmente ante situaciones críticas. Se necesita un museo que sea visto por los públicos, que sea atractivo, para que el patrimonio, la identidad, el conocimiento, la memoria se siga compartiendo, se expanda y no se pierda en el futuro.

*“La comunicación estratégica deja de difundir solo informaciones y se pone al servicio de los objetivos institucionales, sobre todo, al servicio de un cambio en la sociedad”*

- BROT

Una persona explora los apartamentos de Napoleón en Francia, conoce qué hay detrás de la sonrisa de la *Mona Lisa* y posteriormente se propone a apreciar 100 obras maestras del *Musée du Louvre* a través de una aplicación. Al mismo tiempo, otra persona entra a la web del *Museo Metropolitano de Nueva York* para pasar tiempo dentro de un juego en el que debe recorrer pinturas, objetos y estatuas del museo, así como superar pruebas para encontrar al asesino de *Madame X*, la mujer que aparece en el retrato de John Singer Sargent, obra que es parte de la colección de la institución.

Se tratan de acciones planificadas que llevan consigo profundidad comunicativa compleja y que incentivan el potencial en cuanto a las posibilidades e innovaciones que estos espacios pueden ofrecer. *¿Qué hacen los museos? ¿Cómo la comunicación está presente en ellos? ¿Cuál es la importancia de los elementos relacionados con la comunicación para el museo? ¿Cómo pueden los museos del mundo potenciar al máximo su comunicación? ¿Cómo es que un momento tan crucial como lo es la pandemia de COVID-19 impacta en ello?*

Situaciones críticas, como la pandemia generada por el COVID-19, impulsan al museo a adaptarse a las transformaciones del entorno, entonces la comunicación se convierte en un elemento fundamental para dar respuesta a los cambios. Específicamente, la gestión estratégica de comunicación de identidad se plantea como una opción viable para intervenir. A partir de estas preguntas meramente iniciales y la identificación de esta problemática nace el **objetivo general** del presente trabajo, que se enfoca en **conocer las acciones de comunicación de identidad de los museos que respondieron a las transformaciones provocadas por la pandemia de COVID-19**. *¿Las acciones aportan a enfrentar el periodo crítico, fortalecen el lazo del museo con sus diferentes públicos y potencian su imagen organizacional?*

A lo largo del trabajo se explican elementos clave que en conjunto aportan a comprender el trasfondo de las acciones de comunicación de identidad y a cumplir el objetivo planteado. En los capítulos subsecuentes la o el lector profundizará en una serie de conocimientos hilados. Se pretende ahondar sobre el entendimiento de la comunicación desde una mirada sistémica: como un aspecto fundamental para el funcionamiento del museo y que además es integral. Esta mirada también visualiza que hay un entorno alrededor del museo que da paso a su transformación constante y que permite el intercambio con otros. En función de ese enfoque, la investigación se adentra en destacar el papel de gestionar aquello inherente en los museos (lo vinculado a la comunicación) en un momento de cambio para la humanidad.

Así pues, el primer capítulo “*El museo y la comunicación*” constituye el marco teórico, los lentes con los que “*lee*” toda esta investigación. Tiene como objetivo construir las bases para entender al museo como sistema social comunicativo que se transforma, al reconocer ideas y características de la teoría de sistemas sociales establecida principalmente por el sociólogo Niklas Luhmann. El enfoque sistémico que muestra este capítulo proporciona un panorama básico para comprender el papel que tienen elementos como la comunicación, los cambios, las interacciones y adaptaciones en los temas que se exponen en los capítulos posteriores: transformaciones del museo, situación pandémica generada por el COVID-19, públicos, imagen, identidad, gestión comunicativa y acciones estratégicas de comunicación.

El segundo capítulo “*Transformaciones del museo a lo largo del tiempo*” se divide en dos partes. La primera, precisamente, consiste en un recorrido por algunas transformaciones que el museo ha atravesado a lo largo del tiempo, enfatizando los cambios que ha incorporado paulatinamente. Este primer punto constituye un marco histórico sobre las adaptaciones del museo. Adicionalmente, la segunda parte hace referencia al marco contextual, en este fragmento se documentan efectos que la pandemia de COVID-19 tuvo en el museo, asimismo, plantea un acercamiento a la situación económica, política y social mundial que transversaliza al COVID-19 y que a la par afrontan estas instituciones. El objetivo es conocer la situación que enfrentan los museos en etapas críticas y en el tiempo de pandemia.

El tercer capítulo “*Públicos, imagen e identidad. Hacia su gestión estratégica*” tiene como objetivo explicar la importancia de la gestión de la identidad organizacional y de los aspectos principales que involucra. Para ello, en este apartado se definen, además del de identidad, los conceptos de públicos e imagen organizacional y se revisa la relevancia y relación que tienen estos elementos con la identidad. Después, se exponen planteamientos que aportan a la comprensión de la gestión estratégica y específicamente a la gestión de imagen – identidad. El punto anterior también comprende el proceso que se sigue para gestionar la identidad y señala el rol que tienen las acciones en la gestión estratégica. Es un apartado orientado a lo conceptual.

Luego de este trayecto, se llega al capítulo final “*Situación de los museos: comunicación de identidad durante la pandemia*”. Cabe remarcar que son los capítulos anteriores los que, en conjunto, dan mayor sentido a lo expuesto en esta parte final. El apartado se divide a su vez en dos partes. La primera tiene como objetivo realizar un acercamiento a la identificación de necesidades en materia de comunicación de identidad que presentaron las organizaciones museísticas durante la crisis generada por el COVID-19, para ello se recurre a la investigación documental.

La segunda parte documenta las acciones que realizaron museos. En ella se pretende identificar, describir y analizar los efectos de acciones de comunicación de identidad implementadas por algunos museos en el mundo que responden a las transformaciones provocadas por la pandemia de COVID-19. El capítulo concluye con una reflexión crítica que conjunta lo observado en las acciones presentadas.

*Así pues ¡Que el recorrido comience!*

*“Todo lo que tocas tú cambias. Todo lo que tu cambias te cambia.*

*La única verdad duradera es el cambio”.*

- Octavia E. Butler

## **Capítulo I. El museo y la comunicación**

La teoría de sistemas sociales, cuyos fundamentos se exponen en el presente capítulo, tiene la intención de constituirse como la perspectiva de este proyecto, en el sentido de enfocar al museo como un sistema social. En este apartado, las transformaciones, la comunicación y aquello relacionado con ella, cobran sentido en la medida en que, se verá, son básicas para el funcionamiento del museo. Tener la visión que aquí se aborda permitirá, para los siguientes capítulos, sustentar que gestionar elementos intrínsecos relacionados a la comunicación aportan al crecimiento de los museos.

### **1.1 Un acercamiento al origen de la teoría sistémica**

La teoría general de sistemas tiene su origen en las ciencias y particularmente en las matemáticas y las denominadas disciplinas específicas (Boulding, 1993;544). Sin embargo, con el tiempo, este nivel de construcción teórica adquirió un espacio en otras ciencias que buscan dar respuestas a lo que sucede desde diversas miradas. De acuerdo con Kenneth E. Boulding (1993) “uno de los objetivos principales de la teoría general de sistemas es desarrollar estos oídos generalizados y, al desarrollar un marco de teoría general, permitir que un especialista oiga comunicaciones relevantes de otros” (Boulding, 1993; 545).

En ese sentido, se puede mencionar que la teoría de sistemas comprende una perspectiva amplia en la forma de entender la realidad y el “universo empírico” con el fin de construir modelos teóricos generales que partan de similitudes compartidas por la mayoría de las disciplinas científicas (Boulding, 1993;546). Entender lo que sucede con los museos desde una mirada sistémica abarca esas complejas características que lo enmarcan como “individuo” dentro de un todo.

Como parte de los antecedentes de la teoría general de sistemas cabe mencionar uno de sus enfoques característicos. Este consiste en que precisamente se pueden construir modelos teóricos generales que respondan a algunos fenómenos comunes en disciplinas diferentes. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, la descripción de dichos fenómenos aborda principalmente ideas relacionadas a la conexión e interacción dinámica entre “individuos” en la que destaca como factor la comunicación. De esta forma es posible comenzar a construir una de las razones por las que desde esta visión sistémica se pretende abordar al museo como sistema comunicativo.

<b>TABLA 1.1. Antecedentes de la teoría sistémica: Fenómenos de significación casi universales para todas las disciplinas</b>	
<b>Fenómeno compartido</b>	<b>Características</b>
Poblaciones compuestas por individuos que cumplen una definición común.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las poblaciones tienen movimientos dinámicos propios.</li> <li>• Las poblaciones que son de especies diferentes tienen interacciones dinámicas entre sí.</li> <li>• Las interacciones se producen en campos diferentes y en cada uno la población cambia en número y estructura.</li> </ul>
Interacción de un individuo de cierto tipo con su entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estudia un tipo de “individuo” (electrón, molécula, sociedad, persona, organización, etc)</li> <li>• Cada individuo exhibe un comportamiento que se relaciona con su entorno (otros individuos con los que se relaciona)</li> <li>• Cada individuo tiene una estructura o complejo de individuos de orden inmediatamente inferior a él.</li> <li>• “El comportamiento de cada individuo se explica por la estructura y disposición de los individuos menores de los que está compuesto.”</li> </ul>

Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento tiene importancia en casi todas las ciencias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Todos los fenómenos de crecimiento son lo suficientemente parecidos para sugerir que una teoría general del crecimiento no es imposible”</li> </ul>
Comunicación e información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pueden hallarse procesos de comunicación e información en una amplia variedad de situaciones empíricas”</li> </ul>
<p>Elaboración propia. Información obtenida de Boulding K (1993) <i>Teoría general de los sistemas: el esqueleto de la ciencia</i>. En <b>Lecturas de Teoría de la Organización VOL. I La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos</b>. Ed. Ministerio para las Administraciones Públicas. Dirección General de Servicios. Instituto Nacional de Administración Pública y Ministerio de la Presidencia. Boletín Oficial del Estado. Madrid, p: 541- 559</p>	

## 1.2 El sistema social de Niklas Luhmann

Dentro de los estudios de la Teoría de Sistemas figura el sociólogo alemán Niklas Luhmann. En su teoría, describió los sistemas y su aplicación en diversos ámbitos. Entre los elementos que caracterizan a la teoría de sistemas de este autor, según señala Urteaga (2010) se encuentran: su carácter transdisciplinar, la distinción entre tres sistemas y el carácter autopoiético de los mismos (Urteaga, 2010;304).

La teoría de sistemas de Luhmann tiene su origen en los cambios del paradigma científico. Por un lado, estaba la inquietud de abordar un enfoque transdisciplinario en el que se pretendía analizar mecanismos provenientes de la cibernética a sistemas sociales y biológicos. Por otro lado, se cuestionaban términos como la causalidad, la autoorganización y la indeterminación (Urteaga,2010;305).

Desde esta visión, Luhmann plantea la existencia de tres sistemas: psíquico, vivo y social en los que se producen acontecimientos que aparecen y desaparecen mismos que aseguran su perduración. Específicamente, en el sistema social, Luhmann explica la realidad social recurriendo a los tres tipos de sistema social (interacción, organización, sociedad) y a sus autonomías e interdependencias (Giancarlo et al., 1996;153).

Como se planteó, existen diversos sistemas sociales y de forma general, se sabe que son sistemas distintos de un entorno y que son operacionalmente cerrados, o sea, producen por sí mismos sus elementos y estructuras propias. Además, existen otras dos características que distinguen a los sistemas sociales del resto: que son sistemas constitutivos de sentido y que el factor comunicación es fundamental en ellos (Giancarlo et al., 1996;153).

De esta forma, los sistemas sociales se constituyen por la comunicación, elemento que en el caso de lo social es el que produce y reproduce el tipo de sistema que se aborda. *“La expresión sistema social hace referencia, en este caso, a la sociedad en su conjunto en la medida en que reproduce la comunicación por la comunicación”* (Urteaga, 2010;306).

### **1.3 Entorno y sistema**

Asimismo, una de las destacadas aportaciones de Niklas Luhmann a la Teoría es precisamente la diferencia entre sistema y entorno. Dentro de sus postulados, el autor menciona que un sistema no puede existir sin la presencia de un entorno y que son las operaciones del sistema las que lo distinguen del entorno que, en palabras generales, sería todo lo que no pertenece al sistema.

A pesar de que hay un límite que define al sistema, pueden existir varias formas de interdependencia entre los elementos sistema-entorno. “Cada sistema necesita toda una serie de presupuestos de entorno” (Giancarlo et al., 1996;148). Es importante comprender de forma más específica qué es lo que implica el entorno de un sistema social basado en la comunicación. Luhmann menciona al respecto que “el entorno de un sistema de comunicación, por ejemplo, comprende una multiplicidad de organismos, sistemas psíquicos, otros sistemas sociales, cada uno organizado autopoieticamente de manera autónoma e influenciado sólo en una mínima medida por la actividad del sistema de comunicación mismo” (Giancarlo et al., 1996;149).

En ese sentido, el entorno se convierte en un factor complejo en el que pueden existir incluso otros sistemas. También se construye como relevante el hecho de que el sistema opera transformándose de forma más drástica bajo aquello que sucede en el entorno que en sus propias operaciones. Finalmente, cabe recordar que el sistema no puede existir sin el entorno y viceversa, así como que el entorno impacta en las operaciones de los sistemas sociales.

Entonces, si miramos al museo como un sistema social se entiende que cuenta con un entorno complejo con el que además tiene interdependencia. Lo que sucede en el entorno repercute en las operaciones del museo y a su vez, las operaciones del museo influyen en el entorno del que forma parte. Es esencial destacar que el entorno ha tenido un papel fundamental en la transformación del museo.

#### **1.4 La metáfora del equilibrio y los sistemas abiertos**

Uno de los modelos generales de la teoría de sistemas que tiene impacto en el campo de la sociología es el que se orienta a la metáfora del equilibrio. De acuerdo con Torres Nafarrate (1996) quien estudia la teoría de sistemas de Niklas Luhmann “el concepto presupone una distinción entre estabilidad y perturbación, de tal manera que con el término de equilibrio se enfatiza el aspecto de la estabilidad” (Torres, 1996;46). La perturbación en el sistema (proveniente de un entorno) lleva al desequilibrio de éste. Sin embargo, alrededor de esta dualidad existen postulados que mencionan que es el propio desequilibrio el que otorga equilibrio al sistema:

La perturbación llega a sugerir, incluso, una perspectiva de potencialización del sistema en la medida en que éste puede quedar expuesto permanentemente a las alteraciones y seguir siendo estable. De cualquier manera, esta comprensión de la estabilidad a partir del desequilibrio se aparta de la tradición conceptual que trató al equilibrio en la dirección del binomio estabilidad / perturbación (Torres, 1996;46).

Desde esta visión del equilibrio, el museo se enfrenta a perturbaciones provenientes de su entorno que provocan desequilibrio en sus operaciones y que lo incitan a la búsqueda de la estabilidad. El entorno causa perturbaciones en el museo que son necesarias e innatas al ser sistemas. De ello también se destaca la idea de que esas perturbaciones, si son encausadas, pueden potenciar su estabilidad.

Por otro lado, a pesar de que el lenguaje de la física a partir de la termodinámica reconoce que “el universo es un sistema cerrado” es decir, sin ningún tipo de “*input*” o entrada, esto no constituye una generalidad para las ciencias biológicas y sociales.

Apertura significó comercio con el entorno, tanto para el orden biológico como para los sistemas orientados hacia el sentido (sistemas psíquicos, sistemas sociales...) Surgió así un nuevo énfasis en el modelo: el intercambio. Para los sistemas orgánicos se piensa en intercambio de energía; para los sistemas de sentido, en intercambio de información (Torres, 1996;47).

En ese sentido, como se ha mencionado, el sistema social que plantea Luhmann es un sistema abierto el cual se encuentra en constante intercambio dados los denominados “inputs” y “outputs” provenientes de los entornos que los rodean. Asimismo, la visión sistémica sostiene que, al existir entradas y salidas, el entorno influye en los sistemas. Al respecto, se menciona lo siguiente:

Los sistemas abiertos responden a esta referencia teórica (teoría de la evolución) en la medida en la que los estímulos provenientes del entorno pueden modificar la estructura del sistema. Estos estímulos exteriores deben llevar a la selección de nuevas estructuras y después a la prueba de consistencia de si dichas estructuras tienen la suficiente solidez para llegar a ser estables (Torres, 1996;47).

De acuerdo con lo anterior, se sabe que el sistema es constantemente susceptible a modificarse y a cambiar de acuerdo con los estímulos de su entorno. Considerar lo anterior, constituye un elemento indispensable cuando el entorno provoca diversos estímulos. Si pensamos en el museo como sistema, entonces entendemos que hay un intercambio contante entre el museo y su entorno, además lo que sucede en el entorno afecta y modifica al museo generando así cambios para que pueda sobrevivir.

**TABLA 1.2. Características comunes de los sistemas abiertos**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Energía	Estos sistemas importan energía del entorno exterior. El funcionamiento depende del flujo continuo de estimulación del entorno exterior (pueden ser instituciones o personas)
Transformación	Estos sistemas transforman la energía. Las actividades que resultan de ello implican "reorganización del <i>output</i> "
Resultado	Los sistemas abiertos exportan productos al entorno.
Ciclo de hechos	El intercambio de energía es cíclico. El producto exportado al entorno permite la repetición del ciclo de actividades.
Entropía negativa	"El proceso de entropía es una ley universal de la naturaleza, en la que todas las formas de organización se mueven hacia la desorganización o muerte." En la entropía negativa los sistemas abiertos deben moverse si desean sobrevivir lo que se logara cuando el sistema almacena energía (importar más energía externa que la que se gasta)
Input de información, feedback negativo y proceso de codificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Los inputs también tienen carácter informativo y proporcionan señales sobre su entorno a la estructura y sobre su propio funcionamiento en relación con su entorno."</li> <li>• Uno de los tipos de información es el <i>feedback</i> negativo que "permite al sistema corregir las desviaciones de su ruta"</li> <li>• Los <i>inputs</i> en el sistema son selectivos. La codificación es un mecanismo selectivo de información "por el que se rechazan o aceptan los materiales y se traducen para la estructura."</li> </ul>
Fase estable y homeostasis dinámica	Los sistemas que sobreviven tienen una fase estable. "un flujo continuo de energía desde el entorno exterior y una exportación continua de los productos del sistema" "Al adaptarse a su entorno, los sistemas intentarán adaptarse a las fuerzas externas integrándolas o adquiriendo control sobre ellas." "Con el tiempo, los sistemas vivos muestran un crecimiento o expansión dinámica en el que maximizan su carácter básico. Reaccionan a los cambios o se anticipan a los cambios por medio del crecimiento, que asimila los nuevos inputs de energía a la naturaleza de su estructura."
Equifinalidad	Es un principio que establece que un sistema "puede alcanzar la misma fase estable desde diferentes condiciones iniciales y por una variedad de caminos."
<p>Elaboración propia. Información obtenida de Katz D y Kahn R (1993) <i>Organizaciones y el concepto de sistemas</i>. En <b>Lecturas de Teoría de la Organización VOL. I La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos</b>. Ed. Ministerio para las Administraciones Públicas. Dirección General de Servicios. Instituto Nacional de Administración Pública y Ministerio de la Presidencia. Boletín Oficial del Estado.</p> <p>Madrid, p: 566- 573</p>	

En los museos como sistemas abiertos, la energía del entorno genera estímulos en estas instituciones culturales, si estos estímulos son manejados desde una visión que busca la estabilidad, se provocan cambios si no se corre el riesgo de que el museo no sobreviva. En tal sentido, el museo debe ser consiente de los estímulos del entorno y abierto a las transformaciones. La estabilidad invita a cuestionar y a actuar sobre ¿cómo aprovechar los estímulos del entorno en la estructura del museo? y estar dispuestos a reconocer que el cambio es un elemento indispensable para la sobrevivencia del museo.

### **1.5 Sistemas autopoieticos**

Otro de los conceptos que se constituyeron como relevantes durante y para el desarrollo teórico de esta concepción sistémica es el de “*autopoiesis*”. Niklas Luhmann parte de la definición planteada por Humberto Maturana en 1981 para agregar ideas y postulados sobre este concepto. En ese sentido, Maturana citado por Luhmann menciona sobre la autopoiesis:

Los sistemas autopoieticos son sistemas definidos como unidades como las redes de producciones de componentes que, a través de sus interacciones y de forma recurrente, crean y hacen realidad la red que los produce y, en el espacio en que viven, construyen los límites de la red como componentes que participan en su materialización (Luhmann, 2017;231).

Para Luhmann, el término “ha sido inventado como una definición de vida” y tiene sus orígenes en la biología. Así pues, agrega que existe una relación entre la autopoiesis y la vida y que se trata de un concepto aplicable a los sistemas sociales (Luhmann, 2017;229). Así, el término de “*autopoiesis*” establece una forma en que el sistema se autorreproduce y es construido por su propio trabajo a partir del entorno. Es decir, “Designa la realización de la perpetua autoafirmación factual del sistema ante su entorno” (Urteaga, 2010;305).

Entre las características que menciona Luhmann sobre los sistemas autopoieticos está que son sistemas autoorganizados, producen y cambian con el tiempo sus estructuras y son capaces de producir otros componentes. Asimismo, agrega, deciden y construyen por sí mismos identidades y diferencias (Luhmann, 2017;231). He aquí otras características de estos sistemas que engloban a los sociales:

<b>TABLA 1.3 Características de la autopoiesis en la Teoría de sistemas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rige las relaciones entre los subsistemas</li> <li>• Implica que las fronteras del sistema están producidas por sus propias operaciones.</li> <li>• La reproducción autopoietica es la creación constante de nuevos elementos vinculados a los precedentes.</li> <li>• La regulación y la selección, por el mismo sistema, establece lo que es pertinente para él en su entorno y ante lo cual reacciona (percibir y utilizar en su entorno lo que es pertinente para él)</li> </ul>
<p>Elaboración propia. Información obtenida de Urteaga E (2010) <i>La teoría de sistemas de Niklas Luhmann</i>. En Contrastes. Revista Internacional de Filosofía. Vol XV Málaga España, p: 307</p>

Como se ha expuesto, uno de los factores importantes además de la comunicación dentro del enfoque sistémico es el entorno. En ese sentido, es menester mencionar que los museos como sistemas se encuentran vinculados a un entorno, mismo que les obliga en ciertas circunstancias modificar su sistema utilizando esta autopoiesis.

El concepto de autopoiesis aporta a comprender que el museo no es un sistema estático, está vivo dadas las interacciones recurrentes que tiene con el entorno que lo constituye y le permite transformarse. Los museos cambian y cambiarán e incorporarán nuevos componentes si consideran las energías de su entorno y su pasado. Cabe agregar que las características de la autopoiesis dan paso a la construcción y consolidación de aquello que identifica y diferencia al museo.

## 1.6 Comunicación

La comunicación, como se ha mencionado, es un elemento indispensable en los sistemas sociales que cabe recordar son autopoieticos. Con respecto al factor comunicación Luhmann aporta lo siguiente:

En la teoría sistémica luhmanniana, la comunicación produce y reproduce la sociedad. La comunicación constituye una operación sistemática e ineluctablemente de carácter social que implica, al menos, dos socios cuyas acciones solo pueden ser constituidas por la comunicación. La expresión sistema social hace referencia, en este caso, a la sociedad en su conjunto en la medida en que reproduce la comunicación por la comunicación (Urteaga, 2010;306).

El sistema es visto como la realidad social dadas las interacciones e intercambios que existen en ella por lo que la comunicación es el principal elemento característico de la operación de dicho sistema social. Para este autor, la comunicación es ese elemento del sistema social que reproduce la autopoiesis. Apunta que “la red de comunicación se compone de tres aspectos que no deben de presentarse como desconectados y que forman parte del proceso de comunicación: información, expresión y comprensión” (Luhmann, 2017;231).

Es así como para Luhmann la comunicación es un proceso que existe cuando un denominado “*Alter*” emite una información y cuando dicha emisión alcanza la comprensión de otro. En ese sentido, es la comprensión el factor diferenciador entre el concepto de información, emisión y comunicación (Giancarlo et al., 1996;46).

TABLA 1.4 La comunicación y su proceso según Niklas Luhmann		
Comunicación	Proceso de comunicación	Información
<p>Se produce cuando alguien mira, escucha, lee y comprende lo suficiente como para que la comunicación pueda producirse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica un procedimiento de comunicación.</li> <li>• No necesariamente es verbal.</li> </ul>	<p>Síntesis de información, de un enunciado y de una comprensión</p>	<p>Distinción que cobra sentido y puede ser conectada a otra.</p>
<p>Elaboración propia. Información obtenida de Urteaga E (2010) <i>La teoría de sistemas de Niklas Luhmann</i>. En <i>Contrastes. Revista Internacional de Filosofía</i>. Vol XV Málaga España, p: 307</p>		

Lo que define a la unidad de un sistema social son las comunicaciones individuales que se producen en una red de comunicación. La comunicación entonces es un elemento fundamental de los sistemas sociales que terminan por darle vida en todo sentido. Es decir, “los sistemas sociales utilizan la comunicación como un modo particular de reproducción autopoietica: la continuación de la comunicación es autopoiesis de un sistema social” (Giancarlo et al., 1996;47).

Un sistema social puede observar el entorno (puede obtener y transformar información) pues éste se constituye comunicativamente como información. El proceso de la comunicación en el sistema social es lo que hace diferente a los sistemas y su principal característica. La operación de la comunicación permite que el sistema social sea abierto al entorno porque este último se construye como información para el sistema. De esta forma, cuando se da la comprensión por parte únicamente del sistema se genera la comunicación (Giancarlo et al., 1996;47).

En la comunicación es posible observar y distinguir la atribución de selección al sistema (emisión) y al entorno (información). Esto significa que se puedan distinguir y recombinar en ella autorreferencia (referencia al sistema) y heterorreferencia (referencia al entorno). Esta posibilidad es fundamento de la reproducción misma de la comunicación, que distingue y combina emisión e información mediante la comprensión que realiza (Giancarlo et al., 1996;47).

Pensar en el museo como parte de este sistema social también a su vez mirar a la comunicación desde este enfoque teórico que la prioriza y que hace al museo ser museo. Si bien el museo es parte del sistema social, en tanto organización también es un sistema cuyo eje operativo es la comunicación:

La idea de sistema social se aplica igualmente, aunque sea de manera marginal, a otras entidades de la sociedad: a las organizaciones, por una parte, y a sus interacciones, por otra. Las organizaciones son sistemas sociales autopoieticos, en el seno de los cuales las únicas operaciones posibles son las decisiones (Urteaga, 2010;306).

De esta forma, la comunicación está presente en el museo de forma sistémica por lo que todo adquiere una dimensión comunicativa. El museo vive para y por la comunicación lo que significa que le permite su supervivencia. Animismo, se menciona que el museo selecciona información del entorno que le permita constituir comunicación. Como sistema abierto puede transformar la información del entorno y seleccionar lo que emite para generar comunicación que le permita sobrevivir y adaptarse a los cambios.

### **1.7 La organización como sistema social**

Desde el enfoque sistémico, la organización es un sistema social “que se constituye con base en reglas de reconocimiento que lo vuelven identificable y que le permiten especificar las propias estructuras” (Giancarlo et al., 1996;121). Entre ellas, se encuentran los institutos, asociaciones, empresas, corporativos, fundaciones, etcétera. Una vez establecidos los antecedentes de la teoría sistémica y más específicamente dese el sistema social cabe ahondar en su aplicación de forma concreta a las organizaciones como sistemas que acogen evidentemente a los museos.

Las siguientes son algunas características de las organizaciones sociales que se consideran en su visión sistémica. La primera es que se trata de sistemas artificiales, es decir, son creados por los seres humanos y, por tanto, pueden tener una variedad de propósitos. Asimismo, su tiempo de vida no es definido, pueden deshacerse rápido

o mantenerse por muchos siglos. Finalmente, es importante destacar que de acuerdo a Katz y Khan citados por Fremont y Rosenzweig (1993) “Los sistemas sociales están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, costumbres y expectativas de los seres humanos” (Fremont & Rosenzweig, 1993; 610-611). De acuerdo lo anterior, son las personas constituyen un pilar fundamental para el funcionamiento y perdurabilidad de los museos.

Además, cabe puntualizar que, de acuerdo con Daniel Katz y Robert L. Kahn (1993), las organizaciones sociales son sistemas abiertos en los que el entorno tiene un papel fundamental pues son las “transacciones entre organización y su entorno” las que se convierten en la energía antes mencionada denominada “*Input – Output*” que dan vida a la organización (Katz & Khan, 1993;563). Sobre las organizaciones sociales como sistemas se agrega que:

La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cuál posee, relaciones de entradas (insumos), salidas(productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto-reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (Velásquez, 2007; 132).

Los museos constantemente están en contacto con su entorno. Se formula una especie de ciclo repetitivo en la que aquello que sucede en el entorno y que es de impacto para la organización entra a la misma en forma de energía, se transforma y regresa al entorno en forma de producto o resultado. Por lo que los cambios en este entorno también impactan en las organizaciones quienes deben dar una respuesta (Katz & Khan, 1993;563). En este enfoque sistémico y sobre todo en tiempos críticos y de cambio, los museos, en el marco de la relación entre museo – organización basada en la energía, se ven obligados a realizar modificaciones diversas que les permitan adaptarse y sobrevivir.

Dentro del estudio de las organizaciones como sistemas sociales, se ha desarrollado un nivel de análisis denominado como el “criterio de contingencias” cuyo enfoque establece que “para que sea eficaz, el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser consistente con las demandas de la organización, la tecnología o el entorno exterior, y con las necesidades de sus miembros” (Fremont & Rosenzweig, 1993; 615). Además, se señala sobre el concepto de contingencia que:

Sugiere que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delineado por límites identificables de su supra sistema ambiental. El concepto de contingencia pretende comprender las interrelaciones entre y dentro de los subsistemas, así como entre la organización y su entorno y definir pautas de relaciones o configuraciones de variables. Subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones e intenta comprender cómo funcionan las organizaciones bajo condiciones cambiantes y en circunstancias específicas. En última instancia, el concepto de contingencia está dirigido hacia sugerir los diseños organizativos y sistemas de gestión más adecuados para situaciones específicas (Fremont & Rosenzweig, 1993; 616).

De este modo, se entiende que si bien el museo es un sistema que reafirma sus operaciones por medio de la comunicación, también éste es un subsistema que forma parte de un sistema social. Asimismo, el enfoque contingencial reconoce de forma relevante y destaca la existencia de cuestiones en el entorno que impactan en el museo y a las que debe dar respuesta.

*“Mirar el pasado sólo debe ser un medio para entender con mayor claridad qué y quiénes somos, para poder construir de forma más inteligente el futuro”.*

- Paulo Freire

## **Capítulo II. Transformaciones del museo a lo largo del tiempo**

Los museos crecen y evolucionan constantemente, se adaptan a los cambios para sobrevivir. El museo de hoy, en cualquier día que sea el presente, es diferente al museo de principios de siglo, de sus inicios en tanto es visto como un sistema social abierto. A lo largo de la historia de la humanidad los museos han pasado por diversas transformaciones y cambios que les han obligado a replantearse, cambiar y a ajustarse respondiendo a esta lógica en la que son sistemas abiertos y por tanto dinámicos, relacionados permanentemente a su entorno.

Para comprender cómo es que la pandemia de COVID-19 representa un cambio para el museo, es importante mencionar otros cambios que han correspondido particularmente a los museos y otros que se han originado en el entorno y que impactan diversos ámbitos de la sociedad, incluidos los museos. A continuación, se presentan tan solo algunas de las transformaciones y cambios que atravesaron los museos, el único objetivo de dividir estos cambios es para estructurar y procesar la información de manera más ágil, porque cabe aclarar que se complementan entre sí.

## 2.1 Transformaciones internas

### 2.1.1 Museología y Nueva Museología

A partir del deseo de preservar y conservar el patrimonio de los pueblos y civilizaciones nace la museología que junto a la evolución del museo pretende construirse como una ciencia dedicada a estos espacios. Desde la creación del museo la museología ha estado presente, acompañado sus transformaciones, siendo parte de un proceso que pretende consolidar su concepto, funciones, aplicaciones y reconocimiento como disciplina (Fernández, 1999;18). De forma más específica, se podría definir a la museología y su diferencia con la museografía de la siguiente forma:

*(Museología)* Una ciencia aplicada, una ciencia del museo, que estudia la historia del museo, su papel en la sociedad, los sistemas específicos de búsqueda, conservación, educación y organización. También tiene en cuenta las relaciones con el medio físico y la tipología. En definitiva, la Museología se preocupa de la teoría o funcionamiento del museo. Por el contrario, la Museografía estudia su aspecto técnico: instalación de las colecciones, climatología, arquitectura del edificio, aspectos administrativos, etc. Es, ante todo, una actividad técnica y práctica. Podríamos definirla como la infraestructura en la que descansa la Museología. En consecuencia, Museología y Museografía se complementan mutuamente (Hernández, 1994; 54).

Como parte de las modificaciones que ha tenido la Museología caben mencionar las investigaciones desarrolladas en el siglo XVIII en Europa que se centraron en ciertos aspectos metodológicos como el auge de los museos y su estudio después de la Revolución Francesa. Para el siglo XIX el fenómeno del museo moderno europeo se terminó por consolidar, lo que implicó un avance en la museología y en las técnicas museográficas. Fueron varias las contribuciones a la ciencia y técnica del museo en esos tiempos destacan las de Johann Wolfgang Goethe, Luis I de Baviera, Ruskin, Louis Agassiz, Gustav Waagen y Wilhem von Bode (Fernández, 1999; 21).

Además, sobresale el desarrollo museológico y museográfico en Alemania que adquirió gran importancia en los primeros años del siglo XIX con investigaciones orientadas a identificar los principios de la museología. Es para el siglo XX cuando se consolida y adquiere crecimiento el establecimiento de la museología con sus respectivas primeras investigaciones y principios en gran parte del mundo (Fernández, 1999; 21).

Pero no sólo los occidentales han desarrollado y consolidado una ciencia tan relevante de nuestro tiempo como es la museología. Museólogos de países del Este europeo (de Polonia, la antigua Checoslovaquia, la desaparecida República Democrática Alemana, Hungría o la hoy dividida Yugoslavia), de varios latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile o México, entre ellos), y de otras latitudes, como Japón o Australia, han destacado también en la innovación e impulso de la museología en la segunda parte del siglo XX (Fernández, 1999; 22).

En este avance de la museología se instituye el *International Council of Museums* (ICOM) en español, Consejo Internacional de los Museos<sup>1</sup> bajo el patrocinio de la UNESCO (1946) que, como parte de sus actividades, difunde los avances museológicos y museográficos. Esta organización representó un gran paso para la museología porque se constituyó con comités de diferentes países que aportaron y aportan a la fecha repertorios bibliográficos, publicación de obras especializadas, conferencias y reuniones generales (Fernández, 1999; 23).

La museología tradicional, compuesta por varios planteamientos teóricos a lo largo del tiempo, se basaba y limitaba en documentar aspectos relacionados a la historia de los museos, sus colecciones y sus funciones. Sin embargo, es precisamente a partir de la creación del ICOM, con todo lo que este cambió significó, que se fomenta el planteamiento de aspectos como la renovación y adaptación de instalaciones y espacios, así como más equipamiento técnico (Hernández, 1994; 54).

---

<sup>1</sup> Cuerpo consultivo asociado a la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) creado en 1946. El ICOM, (de ahora en adelante) es una organización internacional de museos y profesionales de los museos que tiene como fin investigar, perpetuar, perennizar y transmitir a la sociedad el patrimonio cultural y natural del mundo.

Pero en el impulso de la museología y los museos durante ese amplio período que va desde la creación y afiliación del ICOM a la UNESCO en 1946 hasta, prácticamente, los primeros años de la década de los ochenta, no sólo han influido como determinantes las innovaciones técnicas en las áreas de la conservación, la presentación o la investigación de las colecciones. Tampoco han sido exclusivas a este fin, aunque sí muy importantes, las realizadas y exportadas por los museos norteamericanos y canadienses en materia de nuevos modelos, instalaciones o funciones socioculturales y didácticas; o la renovación teórica y práctica de los nuevos museos alemanes, británicos, franceses, holandeses o italianos; o las indagaciones en torno a nuevos enfoques y funciones del museo realizadas teóricamente, sobre todo, por escuelas museológicas de los desaparecidos países socialistas del Este europeo, etcétera (Fernández, 1999; 25).

A lo largo de la evolución de la museología se han abordado, puesto en discusión y sujetos a modificación diversos aspectos como el análisis de su objeto de estudio, objetivos, metodología, enfoques. Entre ellos también resalta su relación con la explicación de los cambios del museo y la capacidad de adaptarse a los mismos, lo que incluye el cambio de perspectiva de la museología tradicional a lo que se ha denominado la “nueva museología” con las innovaciones que implica.

La Nueva Museología nace precisamente en los años que siguieron a este impulso de la ciencia de los museos la cual se planteó de forma más abierta entre 1971 y 1974 (Hernández, 1994; 56) aunque cabe agregar que su aparición se reconoce también a principios de los años 1980 (Fernández, 1999; 25). Esta nueva museología fue propiciada en gran medida por la evolución en la apertura de la mentalidad de los museólogos, más investigación científica y las visiones innovadoras sobre aplicaciones tecnológicas en el patrimonio (Fernández, 1999; 26).

La propuesta de la Nueva Museología es un llamado al cambio (y, por ende, a la reflexión) de todos los museos contemporáneos, que no pretende necesariamente la creación de un nuevo tipo de institución sino la transformación de ésta, poniendo énfasis en la función social que todo museo debe cumplir (De Carli, 2004; 56).

Asimismo, otros de los aspectos que impulsaron el desarrollo de estas tendencias en los museos son, por mencionar algunos otros, los aportes de autores como Georges H. Riviere y la influencia de experiencias “análogas” en museos tales son los casos del museo de Níger en Niamey, museos de vecindad en Estados Unidos o las Casas Museos en México, definido como museo integral en 1972 (Fernández, 1999;25).

Además, el impulso se dio por parte de instituciones internacionales dedicadas a los museos. Por ejemplo, en la reunión de 1972 organizada por el ICOM y la UNESCO en Santiago de Chile se desarrollaron experiencias tomando como base el concepto de museo integral. Los aportes que se realizaron por parte de museólogos latinoamericanos y diversos expertos (en urbanismo, agricultura, educación, investigación) contribuyeron a determinar la definición de un “museo integral” que respondiera a las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales de América Latina (De Carli, 2004;59).

El resultado de los cambios que se produjeron sobre la museología tradicional y que dieron más auge a esta Nueva Museología se vieron reflejados en la Declaración de Quebec en 1984. En ella se proclaman los principios de la nueva museología (Hernández, 1994; 56) y, por tanto, se convierte en uno de los pilares principales del movimiento. De Carli, cita a Pierre Mayrand (1985), coordinador de los talleres que antecedieron a la creación de esta declaración, quien resume al documento de la siguiente forma: “La nueva museología es algo más que un intento de innovación museológica permanente. Moviliza a quienes abogan por una transformación radical de las finalidades de la museología y, en consecuencia, preconiza una mutación profunda de la mentalidad y las actitudes del museólogo” (De Carli, 2004;70).

La creación del Movimiento Internacional para una Nueva Museología (MINOM) en Lisboa, un año después, en 1985 con Mayrand a cargo, también constituyó uno de los aportes más destacados de la Nueva Museología (Fernández, 1999; 25). Esta forma de concebir al museo planteaba que la importancia que se daba al objeto es desplazada por la importancia que debe tener la comunidad, es decir, se convierte en un espacio al servicio de la sociedad (Hernández, 1994; 56). “Se ha intentado desarrollar un museo vivo, participativo, que se define por el contacto directo entre el

público y los objetos mantenidos en su contexto. Es la concepción extensiva del Patrimonio, que hace salir el museo de sus propios muros” (Hernández, 1994; 57).

Así se consolida un movimiento museológico que modifica lo que el museo había sido en sus inicios y que pretende poner en práctica un enfoque global, interdisciplinario, en el que el museo se adapta a la sociedad. Los museos comenzaron a adoptar o a nacer bajo estas concepciones cambiantes. Sobre lo que fue esta nueva visión museológica y los cambios que significó, se puede mencionar lo siguiente:

Utilizamos la locución nueva museología para referirnos a una concepción contrapuesta a la tradicional, pero específicamente para denominar a todo ese movimiento internacional que ha conseguido remover desde sus cimientos un secular sosiego, tanto de la institución museística como del patrimonio cultural. En busca de un nuevo lenguaje y expresión, y de una mayor apertura, dinamicidad y participación sociocultural, la nueva museología preconiza e impulsa una tipología distinta de museo (Fernández, 1999; 25).

Existen algunos principios que contribuyen también a comprender los planteamientos de la Nueva Museología de forma más clara. Arrieta y Morales citada por Luz María Maceira (2009) exponen al respecto:

Estos cambios han surgido de un movimiento promovido en el último tercio del siglo XX, en el que distintas instituciones y actores culturales, académicos, sociales y políticos han demandado la revisión y ampliación de los discursos y funciones del museo para evitar sesgos excluyentes en los conocimientos que difunden y en la representación de los grupos sociales en las exposiciones, para eliminar su carácter elitista y para la promoción de nuevos principios establecidos por la nueva museología: democracia cultural, territorio, concienciación, sistema abierto e interactivo, y multidisciplinariedad (Maceira, 2009).

A pesar de que la praxis de los principios establecidos por la Nueva Museología puede tener diferencias con respecto a lo que los teóricos establecieron y demás críticas, su origen y las transformaciones de las que fue objeto son fundamentales para comprender que es posible un cambio en la forma de estudiar y de ser del museo, así como para visualizar aquellos factores complejos e interconectados que intervinieron en estos movimientos.

La Nueva Museología entendida como un proceso de cambio en los museos plantó y dio paso, sin duda, a una institución museística completamente distinta al de los orígenes de la museología desde la forma de entenderlo y, por tanto, desde la forma de ser en sus dinámicas cotidianas. La participación ciudadana y de las comunidades adquirió un papel protagónico en los museos, tenemos como ejemplo museos interactivos o museos rodantes solo por enunciar algunos. Además, este enfoque permite construir sobre sí más conocimiento en términos de museología y museografía reforzando la concepción de estos espacios como agentes evolutivos y que tienen la capacidad de responder a las exigencias políticas, sociales, económicas y culturales futuras.

### **2.1.2 Museo como espacio educativo**

Como parte de las transformaciones del museo a lo largo del tiempo, está su concepción como espacio educativo. Sin embargo, dicha concepción fue reconocida después de décadas, cambios en el entorno e ideas. Si bien fue a finales del siglo XX cuando se comienzan a ver los resultados de este cambio de concepción con respecto a la educación en el museo, antes de ello cabe hablar de las propias transformaciones en la educación que se dieron desde principios del siglo XX para que se pudiera llegar a involucrar a los museos en el cambio de paradigma tiempo después.

Así pues, desde principios del siglo XX la educación tradicional comienza a ser cuestionada y se proponen alternativas en la que se reconoce que es la persona (o alumno) el eje principal del proceso educativo y, por tanto, es quien participa de manera activa por medio de la experimentación y el juego. Durante este periodo, ideas de autores como Dewey adquieren relevancia pues plantean bajo el lema “*learning by doing*” que es necesario realizar actividades que fomenten la creatividad y las emociones (Luna & Ibáñez-Etxeberria, 2020; 643).

También, durante este cambio se reconoce que la escuela no es el único espacio educativo y se explora el entorno y a los museos como instituciones educativas (Luna & Ibáñez-Etxeberria, 2020;643). Resulta que desde el siglo XVIII y hasta parte del siglo XX la educación en el museo se limitaba a la exposición de objetos sin algún esfuerzo por aclarar las exposiciones a los asistentes (Arriaga, 2011;3). Algunos de los cambios ideológicos que acompañaron el reconocer al museo como espacio educativo propio se pueden apreciar en la siguiente tabla:

<b>TABLA 2.1. Paradigmas en educación y museos (tradicional y emergente)</b>	
<b>TRADICIONAL</b>	<b>EMERGENTE</b>
El museo complementa la educación que brindan las escuelas.	El museo brinda una experiencia educativa independiente a la de la educación formal.
Tras la visita se obtienen conocimientos.	La visita tiene objetivos diversos de acuerdo a cada experiencia.
Lo importante de una exposición es su contenido.	“Lo esencial de una exposición es el diálogo que se produce entre el contexto del visitante y la experiencia de visita” (Zavala, 2006)
“La experiencia educativa se produce al ofrecer al visitante una representación del mundo clara y convincente” (Zavala, 2006)	“La experiencia educativa se produce cuando el visitante satisface sus expectativas rituales y lúdicas durante la visita” (Zavala, 2006)
“La experiencia educativa durante la visita se reduce a la visión y el pensamiento” (Zavala, 2006)	“La experiencia educativa durante la visita involucra las emociones y las sensaciones corporales” (Zavala, 2006)
Información recuperada de: Zavala Lauro (agosto 2006) “El paradigma emergente en educación y museos.” En <i>Opción</i> . Vol. 22.	

Una de las ideas que cabe resaltar y que modificó la dinámica de los museos desde la visión educativa fue precisamente que se debe transmitir al visitante no solo información específica y poco reflexiva, sino que aquello que se transmita tiene que ser estimulante para querer obtener más conocimientos sobre el tema que se exponga.

Asimismo, existen tres puntos importantes que marcaron un antes y un después con respecto a la concepción de museo tradicional que se tenía. El museo no es un recurso para el aprendizaje sino desde su esencia es educativo. Además, se trata de un museo que no solo transmite, sino que es un espacio creador, diverso, plural y abierto al

intercambio. Finalmente, el museo además de emitir conocimiento es receptor del mismo (Álvarez, 2007; 109-110). Los museos se convierten en una organización no solo cultural sino también educativa compleja.

La intuición, la imaginación, la emoción, el gozo, el enojo, la reverencia, la identificación, el deseo, el juego, entre otros, son procesos o experiencias que se dan en la interacción con el museo, que hablan de formas educativas poco exploradas en las cuales se establecen vínculos entre los contenidos observados y la propia realidad; se valoran o se comparan formas de vida, expresiones sociales, valores; se adquieren conocimientos; se imaginan posibilidades y escenarios diversos; se genera empatía (Maceira, 2009).

Estados Unidos y Gran Bretaña fueron los primeros países en los que se replanteó el ya mencionado rol educativo en los museos (Arriaga, 2011;3). En España es a finales de los años 1960 cuando los cambios políticos y sociales afectan la concepción de educación y museos (Luna & Ibáñez-Etxeberria, 2020; 642). Algunos museos específicos encabezaron esta transformación, tales fueron los casos del “*Brooklyn Children Museum*” y el “*MoMA de Nueva York*”. El primero se convierte en el primer museo en Estados Unidos en abrir un espacio dirigido únicamente a las infancias mientras que el segundo integra las nuevas ideas de la educación a su programación (Luna & Ibáñez-Etxeberria, 2020; 643). En general se podría decir sobre esta transformación que:

Según Gómez Martínez (2006), existe una clara diferencia entre los museos anglosajones y los mediterráneos, diferenciando los museos estadounidenses, canadienses y británicos, que nacen ya pedagógicos; y los del sur de Europa, en los que la tradición decimonónica retrasa la aparición de la educación dentro de estas instituciones hasta después de la Segunda Guerra Mundial (Valdés Sagüés, 1999) (Luna & Ibáñez-Etxeberria, 2020; 644).

Sin embargo, en la segunda mitad del siglo XX (después del periodo de guerras y de diversos movimientos sociales) el tema de replantearse la educación y su vínculo con el museo cobra mayor protagonismo. Para 1972 el ICOM organiza una mesa redonda en Santiago de Chile en la que se considera que los museos deben replantear sus objetivos y precisamente “integrar a la población a su acción” al recurrir a la

interdisciplinariedad y a nuevos métodos de comunicación y de gestión (Robles, 2017;131). Como ya se mencionó, en este encuentro se destaca la idea de que el público adquiere un papel relevante y el museo deja de ser solo para lo que se conocía como “una elite intelectual” (Robles, 2017;131). Los cambios en esta materia se vieron reflejados, por ejemplo, en la creación de departamentos educativos en varios museos del mundo.

La aparición de estos espacios educativos dentro de los museos será, en España, bastante tardía, frente a museos holandeses, estadounidenses y canadienses, los cuales desde fines de los años 60, e incluso antes, poseían este tipo de departamentos ya muy consolidados y aunque, en un principio, jugaban un papel secundario como servicio para préstamos de materiales, visitas guiadas, organización de conferencias (...) poco a poco la educación en los museos sufrirá un fuerte avance tanto en la teoría como en la práctica, asumiéndose políticas más activas y dando respuesta a nuevas necesidades (Robles, 2017;134).

La creación de estos espacios en los museos junto a las visitas escolares y los contactos con instituciones educativas fueron algunas de las entonces innovaciones que son respaldadas por una profunda transformación ideológica en la que las personas son importantes y en la que la educación tomó protagonismo como elemento indispensable en la sociedad.

La renovación implicó mirar al museo como una institución al servicio de la sociedad que tiene una función didáctica. El eje principal de sus actividades es el público y no el objeto, así como el uso de metodologías activas. Es posible mencionar que, con la implementación de proyectos educativos, el museo pasó de ser un almacén a ser un complejo espacio de aprendizaje (Luna & IbáñezEtxeberria, 2020; 644).

### 2.1.3 Alta especialización

La definición vigente de museos según los estatutos del ICOM y aprobada por la vigesimosegunda Asamblea General llevada a cabo en Viena, Austria en agosto del 2017 es la siguiente:

Un museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo (ICOM, n.d.-b).

Es posible apreciar que de acuerdo con la definición existen ciertas funciones indispensables para el desarrollo integral de este tipo de instituciones: conservar, investigar, comunicar, educación, estudio y recreación. Las funciones que se adjudican al museo implican una diversidad de actividades a realizar y, por tanto, se requiere a muchos profesionales y especialistas que cubran dichas actividades con pleno conocimiento de lo que implican, sin embargo, este reconocimiento no siempre fue así.

Uno de los parteaguas que dieron lugar a la apertura de profesionalización que actualmente se reconoce en el museo fueron las declaraciones del ICOM en las que se plantea que los museos, en tanto instituciones que se transforman permanentemente, deben reformular aspectos como su misión, visión y el trabajo de los profesionales que le dan vida (Rodríguez et al., 2020; 155).

En ese sentido, cabe aclarar que la presencia de los especialistas en estas organizaciones no siempre ha existido, así como la definición de museos se modificó con el tiempo, también sucedió con el acceso a sus profesionales. De hecho, de acuerdo con Bravo (1995), antes de la profesionalización en los museos existía un profesional concebido como el único experto en todas las áreas, se denominaba a esta figura como conservador del museo, arqueólogo o anticuario (Bravo, 1995; 180).

En el siglo XVIII y XIX los coleccionistas contrataban a una persona especialista en la disciplina específica relacionada a la colección que se adquiría para que ayudara en el mantenimiento de los objetos y colecciones y en su investigación. Este trabajo se realizaba sobre encargos y se sostenía por un único profesional del museo. Es decir, una sola persona era la encargada de adquirir colecciones, investigar, catalogar, documentar, interpretar y comunicar el significado de los objetos (Espacio Virtual Europa, 2017).

Fue con el crecimiento paulatino de las actividades en los museos que la diversificación y división del trabajo se volvió necesaria y surge la especialización, la profesionalización y, por ende, la departamentalización (Bravo, 1995;181). Las funciones tradicionales que desempeñaban las y los colaboradores (conservación, exhibición, investigación) se vieron modificadas en parte por las responsabilidades que el entorno exigía. Por ejemplo, el rol educativo y social propio que adquirió el museo se acompañó de profesionales que respondieran a las entonces nuevas funciones (Espacio Virtual Europa, 2017).

Hay algunos otros factores que han replanteado a los profesionales de los museos a lo largo del tiempo dado su dinamismo. Por ejemplo, con el desarrollo de la comunidad empresarial, se presionó a las organizaciones sin ánimo de lucro para que adoptaran prácticas de la gestión económica como lo es la profesionalización que fue creciente en los museos hacia finales del siglo XX. Las instituciones educativas de nivel profesional aumentaron sus programas de gestión y, el rol del director del museo, por lo menos el contemporáneo, se empezó a nombrar de acuerdo con sus habilidades de gestión, aspecto que antes no se consideraba (Espacio Virtual Europa, 2019b).

La preocupación por la profesionalización de los museos se remonta también a la propia creación del ICOM. Esto porque un año después de su creación, en 1947, empieza a formarse el Comité Internacional para la Formación del Personal (ICTOP) encargado de las mejoras continuas de formación y educación profesional especializada el cual se consolida en 1968 (Rodríguez et al., 2020; 157). Asimismo, es en 1948 (París) cuando se lleva a cabo la Conferencia General del ICOM en la que se

reconoce como tema primordial el reconocimiento y la formación de una amplia gama de profesionales para los museos (Rodríguez et al., 2020; 156).

Para la conferencia de 1950 en Londres se reconoce a los restauradores como una profesión museológica y en la de 1953 (Milán) se plantea la necesidad de que los museos cuenten con profesionales de la educación. Además, en la Conferencia General llevada a cabo en Nueva York en 1965 se da apertura a una gama de profesionales del museo entre los que se incluyen: curadores, restauradores, conservadores, y especialistas en técnicas audiovisuales, de iluminación, acondicionamiento climático, seguridad, documentación e instalación de exposiciones (Rodríguez et al., 2020; 156).

Con el reconocimiento y apertura del público infantil en los museos, éstos también se modifican generándose así innovadoras tipologías y evolución de los ya existentes adaptados a estos cambios (Segurajáuregui,2015;24). Con las modificaciones anteriores, evidentemente, se abren espacios a especialistas de cada uno de los tipos de museos nacientes, lo que contribuye a su profesionalización y a la expansión de las profesiones que tienen espacio en estos lugares.

¿Qué actividades se desarrollan en los museos actuales? Muchas y muy variadas, por citar algunas: la conservación preventiva, la restauración, la investigación y publicación de lo investigado, la didáctica y las actividades educativas, el diseño de exposiciones, la comunicación a través de la exposición, la evaluación de las exposiciones, el registro de las colecciones, el inventariado y catalogación de éstas, la gestión financiera que incluye presupuestos, contabilidad, compras, salario de personal..., la vigilancia y seguridad, mantenimiento del edificio, limpieza, las relaciones públicas, el desarrollo entendido como acercamiento de fondos, etc (Bravo, 1995; 179).

Los museos en tanto sistemas abiertos modifican elementos como su estructura. En este caso se aprecia una evolución de los profesionales y especialistas aceptados y necesarios para museos que se modificó a lo largo de la historia. Incluso en los tiempos de digitalización se convierte en una necesidad cada vez más relevante contar con especialistas en ello. La incorporación de más especialistas en museos responde a movimientos y concepciones relacionadas a ámbitos sociales, políticos y educativos,

asimismo, por nombrar solo un hecho, a la evolución de estudios e investigaciones dedicadas a fortalecer al museo.

## **2.2 Influencias externas**

### **2.2.1 Guerras mundiales**

El periodo que transcurrió desde el inicio de la primera guerra mundial y hasta el término de segunda constituyó una época de catástrofe y de desastres para la humanidad. Las guerras mundiales rompieron los cimientos construidos hasta entonces y a lo que seguirían todavía por delante varios movimientos de revolución (Hobsbawn, 1999;16). Las guerras mundiales marcaron el siglo XX, con mencionar que en ellas participaron las grandes potencias mundiales (Hobsbawn, 1999;32).

Estos conflictos bélicos contribuyen a entender parte de lo que vivieron los museos en tiempo de guerras, específicamente, en tiempos tan críticos como los de las guerras mundiales. A continuación, se revisará evidencia sobre cómo tras las experiencias de las guerras, se construyen y toman relevancia acciones legales y sustantivas enfocadas en proteger a los museos y demás espacios con valor patrimonial.

En ese sentido, es importante partir de que los museos son espacios que tradicionalmente protegen el patrimonio cultural<sup>2</sup> de las comunidades y que aún en tiempos de guerras no dejan de representar un significado particular, de hecho, en contextos así se incrementa el riesgo de su pérdida. Lo anterior debido a que, de acuerdo a Fernández (1999), este patrimonio cultural es uno de los elementos expresivos más destacados de la evolución y desarrollo de la Humanidad, adjudicándosele así un valor incalculable. Cabe agregar que:

---

<sup>2</sup> Herencia histórica, artística, científica, técnica... de los diversos pueblos, culturas y civilizaciones. (Fernández, 1999;93)

La mayor parte del patrimonio que conservamos, dentro y fuera de los museos, es heredado. Pertenece a un pasado que nos lo ha transmitido, y mediante el cual conocemos casi todo lo que sabemos sobre nosotros mismos y sobre el mundo. Son esos objetos que han sobrevivido a la acción inexorable del tiempo la parte misma del conocimiento que poseemos. Sin ellos, resultaría también imposible o diezmada la necesaria visión equilibrada que exige la realidad humana y su proyección futura, además de su evolución pasada (Fernández, 1999;98).

En ese sentido, los que se concebían como “*bienes culturales*” tuvieron protagonismo al finalizar la primera guerra mundial, debido a los saqueos internacionales que sufrieron los espacios y museos que resguardaban el patrimonio de los países durante el conflicto. Precisamente en los tratados de paz que marcaron fin a este primer periodo de guerra, las potencias vencedoras incluyeron por primera vez cláusulas relacionadas a los bienes culturales (Caamiña, 2004;80). Uno de dichos documentos fue el Tratado de Riga de 1921 enfocado en regular la restitución de bienes culturales. Estipulaba, entre otras cosas, la obligación de cada Estado de pagar los costos originados por la restitución del bien además de detallar el proceso de su protección (Caamiña, 2004;82).

Sin embargo, el tema adquirió mayor relevancia con el estallido de la segunda guerra mundial. Durante estos años de guerra, los saqueos y las confiscaciones de bienes culturales fueron característicos de la política alemana. La instrucción que Adolf Hitler dio a Alfred Rosenberg sobre los territorios ocupados consistió en que los bienes de estos países fueran confiscados. De hecho, para 1944 se llegó a comprobar que durante la guerra se habían apoderado de “más de 21.903 bienes culturales, entre los que se encontraban famosas pinturas y piezas de museos” (Caamiña, 2004;85).

Los casos de restitución no solo se referían a reclamaciones contra Alemania sino también a aquellos objetos de museos y demás espacios que habían sido trasladados a otros estados para protegerlos de las invasiones. Por poner algún ejemplo, esto sucedió con las piezas de arte que pertenecían al Castillo Real de Cracovia en Polonia las cuales fueron enviadas a Canadá, a cargo del Gobierno polaco en exilio, con el fin de protegerlas de los ataques (Caamiña, 2004;96). Sin embargo, estas eran algunas excepciones pues parte del patrimonio cultural sí fue destruido de forma deliberada (Bernal, 2018;169).

De hecho, la destrucción del patrimonio cultural es utilizada, según apunta Bernal (2008) como una “herramienta de exterminio de la memoria de un pueblo” (Bernal, 2018;169) es decir, como un arma propia por el significativo valor que representa, sobre todo para la constitución de identidad. Es por ello que, el autor agrega, durante la segunda guerra mundial el patrimonio se convirtió en un objetivo militar (Bernal, 2018;169).

El ataque sobre este rubro fue tanto que, para noviembre de 1945, seis meses después de la derrota de Alemania, el Tribunal Militar Internacional de Nuremberg (TMI) realiza los primeros juicios contra crímenes de guerra a principales funcionarios alemanes (United States Holocaust Memorial Museum, 2021) y cabe destacar que se incluyó como crimen de guerra los saqueos de la propiedad pública y privada, así como la devastación no justificada por motivos militares (Caamiña, 2004;84).

Con el fin de la segunda guerra mundial, se da paso a la primera normativa internacional dedicada específicamente a este tema, promulgada el 14 de mayo de 1954 por parte de la UNESCO: la Convención de La Haya para la protección de los Bienes Culturales en caso de conflicto armado (Bernal, 2018;169) lo que significa para la historia de los museos un paso fundamental en su protección:

Se establecía la responsabilidad moral y jurídica de los Estados parte para proteger, prevenir y luchar contra los daños causados por conflictos armados en el patrimonio. En la Convención se indica expresamente que los ataques a los bienes culturales constituyen ataques al patrimonio cultural de la humanidad en su conjunto, ya que cada pueblo aporta su contribución a la cultural mundial” (Bernal, 2018;169).

Asimismo, cabe mencionar que finalizada la segunda guerra mundial desaparece la Sociedad de Naciones y la Oficina Internacional de los Museos (Fernández, 1999; 23) última que fue una iniciativa de Chauncey J. Hamlin en 1946 (ICOM, 2021a). Sin embargo, a esto es subsecuente el impulso de otra sociedad de profesionistas de los museos bajo el patrocinio de la UNESCO, el *International Council of Museums* (ICOM), que tuvo su primera reunión en París en 1947 sustituyendo, posteriormente, en ese país la sede de la anterior organización (Fernández, 1999; 23).

Se podría decir entonces, que después de la segunda guerra mundial la preocupación por consolidar y aportar a los museos aumentó. Esto fue claro, por ejemplo, en Europa y específicamente en Ámsterdam donde finalizada la guerra se construye una política sobre el patrimonio. Se trató de un periodo de “reestructuración nacional” en el que precisamente la reconstrucción del patrimonio formó parte de un proceso de consolidación nacional. “Durante esos años una corriente de restauraciones de carácter historicista modificó los centros históricos de ciudades como Ámsterdam” (Schrool, 2004;76).

Resulta que no solo durante las guerras mundiales, los museos suelen convertirse en puntos de referencia, sino que han existido otros periodos de crisis que han provocado este efecto. Un ejemplo son las consecuencias que la Gran Depresión (1929) tuvo en los museos. Con la política del New Deal se invirtió de forma masiva en el medio ambiente, la cultura y los museos pues en esas épocas, el gobierno de Quebec inauguró su primer museo nacional. Otro ejemplo es durante la crisis económica de principios de los años ochenta en Canadá en la que se inauguró el Museo Nacional de la Civilización (1984) al tiempo que se invertía en la creación del Museo Canadiense de las Civilizaciones (Bergeron, 2009;65).

Expuesto los anterior, cabe continuar con las transformaciones e impulsos que se dieron en los museos tras la segunda guerra mundial. Uno de ellos fue la modificación del término que hasta antes de este se utilizaba para denominar a la ciencia del museo: museografía. Después de 1945, se unifican criterios, se ajustan las conceptualizaciones de la disciplina y se entiende ahora a la ciencia de los museos con la museología, unificando así el termino en el mundo (Fernández, 1999; 23). La entonces nueva terminología simboliza en realidad un cambio profundo con respecto a la importancia y auge que su estudio tenía. Fernández expone que:

Una disciplina que asienta y reafirma incluso su propio nombre después de la Segunda Guerra Mundial, apoyándose en la general renovación de la problemática existente en torno al museo. y una institución que comienza a ser e interpretarse como algo mucho más que un lugar donde se guardan y conservan obras y objetos, hayan sido recolectados con aceptación y simpatía general, o hayan entrado en él sin un acuerdo unánime (Fernández, 1999;19).

Es en este punto de la historia, post guerras mundiales, en el que se consolida a la museología como disciplina científica. A partir de este momento y hasta la década de los años 1980 la museología evoluciona para alcanzar el reconocimiento que posteriormente tiene. Para reiterar la relevancia que tuvieron los conflictos bélicos mundiales en el estudio de los museos se debe mencionar que antes de 1945, la definición de museología no existía en los diccionarios (Carreño, 2008;83). Con una sociedad renovada dadas las experiencias sucedidas, también se renueva la forma de ser y concebir a los museos.

Después la Segunda Guerra Mundial, quien acude a los museos es ya otro público: más plural, más consciente de su realidad, mucho más crítico y exigente; además, se produjeron cambios extraordinarios debido a las vanguardias y a sus posturas políticas, por su parte, la ciencia forzada por la propia situación había evolucionado sin ningún referente, como nunca se había hecho (Segurajáuregui, 2015;23).

Finalmente cabe recalcar que, con el declive de imperios y el impacto psicológico de la segunda guerra mundial, las relaciones que las poblaciones establecieron con su patrimonio cultural se modificaron: “En la búsqueda de ubicar su historia personal dentro del movimiento de mundialización sobresale tanto la importancia del papel social del patrimonio cultural como su vulnerabilidad” (Sauvage, 2012;483).

### **2.2.2 Globalización**

La globalización constituye otro aspecto importante y complejo al abordar las transformaciones por las que han pasado los museos. Un primer acercamiento a este concepto permite comprender las situaciones que hacen al museo actual diferente a los de tiempos anteriores dado el mundo global del que forman parte. En ese sentido, cabe acercarse de forma general a la idea de “globalización” que de acuerdo con Castells (1999) se puede entender como “el proceso resultante de la capacidad de ciertas actividades de funcionar como unidad en tiempo real a escala planetaria” (Castells,199;1).

El autor agrega sobre este tema que se construye un sistema global caracterizado por redes de intercambio y flujos de comunicación que pueden ser incluyentes, en la medida en que aquello tiene valor según los códigos dominantes en los flujos, o excluyentes sobre todo lo que no tiene valor o deja de tenerlo de acuerdo con los mencionados códigos. Asimismo, el desarrollo de la globalización se ha centrado como instrumento de articulación de mercados capitalistas pues la rentabilidad económica, por ejemplo, se convierte en un criterio fundamental para incluir o excluir de las redes globales (Castells, 1999;2). Es decir, que, con el auge de la globalización, el factor económico toma relevancia.

Es evidente que los museos de mundo también se han visto envueltos en las transformaciones que esta globalización implica. La globalización impacta en las prácticas culturales porque tiene la capacidad de cambiar los contextos de recepción de productos culturales, de crear necesidades y generar condiciones relacionadas con la expansión de los *mass media*. Los museos se tienen que adaptar a los cambios y situaciones sociales que la globalización provoca, tal es el caso de la migración que implica un intercambio de costumbres, hábitos, creencias y formas de vida de un determinado espacio y tiempo (Carmona & Freitag, 2014;36).

Los efectos que el mundo global tiene en los museos pueden verse reflejado en diversos aspectos. De esta forma, se presentan, por mencionar solo algunos, la creación de programas internacionales que apoyan al multiculturalismo, así como en acciones que refuerzan el concepto de lo “nacional” tales como la creación de museos nacionales, museos relacionados a las personas y a la civilización y la reformulación de los ya existentes. Otro de los ejemplos más claros de esta transformación es la vinculación de la experiencia museológica con los espacios de consumo (Scheiner, 2008;24) siendo cada vez más común encontrar tiendas y espacios comerciales dentro de dichos espacios.

De hecho, desde los últimos diez años del siglo XX y bajo la influencia de la globalización, surgió una tendencia en algunos sectores culturales y museos por internacionalizar lo que se denominó como “marcas”. Lo anterior implica exportar la “marca” de prestigio y también aspectos como la experiencia de su gestión, los

contratos de edición y las colecciones. A lo anterior se han sumado festivales literarios, espectáculos musicales y, cabe destacar, museos como el “*Guggenheim*” en Estados Unidos y el “*Louvre*” en Francia (Fuentes, 2008;1). En la sociedad contemporánea y globalizada, por ejemplo, han tenido auge los museos que brindan espacio a objetos icónicos y a personajes carismáticos de reconocimiento mundial. De esta forma, lo museológico comienza a incluir aquello que es producto de los medios de comunicación, estancias legítimas dentro de este contexto global (Scheiner, 2008;25).

Cabe agregar que sobre esta tendencia de reforzar “lo nacional” se inscribe la reapertura (2004) del “*National Museum of the American Indian*” en el instituto Smithsonian (Bergeron, 2009;65). También, durante la década de 1980 en Japón más de cien parques temáticos y museos a cielo abierto comenzaron a promover la valoración de las identidades locales y nacionales con un fin económico (Scheiner, 2008;25). Con respecto a los programas de multiculturalismo, algunos museos adoptan esta narrativa dando protagonismo a otros países y culturas que han contribuido al desarrollo de la nación donde se encuentren. De esta forma, estos espacios han tenido que modificar sus exposiciones y revisar sus políticas de colección y adquisición (Bergeron, 2009;65).

De acuerdo con Scheiner (2008) citado por Carmona y Freitag (2014), el reto de los museos ante la globalización es “asegurar la expresión identitaria a todos estos grupos dentro de una ética de la pluralidad” (Carmona & Freitag, 2014;36). Lo anterior dado que, en este contexto, existen tendencias a convertir espacios culturales en mercados exclusivos donde la cultura es exhibida, consumida y descartada, como los museos vinculados a centros comerciales o los parques temáticos antes mencionados. Entre las propuestas que siguen a esta crítica, justamente se encuentra resignificar “el diálogo y la negociación entre el bien común y el individuo” más allá de lo material y consumista. (Carmona & Freitag, 2014;36).

Precisamente la UNESCO y el ICOM mostraron alerta ante situaciones como la equiparación de las culturas y la desaparición de diversas lenguas y culturas. Desde la última década de 1990 varios países han generado y reformulado políticas de patrimonio que protegen aquello que caracteriza a las culturas tanto nacionales como locales: “El patrimonio inmaterial se ha impuesto y se ha convertido en una prioridad de los gobiernos” (Bergeron, 2009;65).

El turismo cultural también es un efecto de la globalización que repercute en los museos. De acuerdo con la UNESCO (1997) citada por Guasch (2008) las industrias del turismo cultural y de los museos tienen una fuerte conexión, percibiendo cada vez más a los visitantes como consumidores globales (Guasch, 2008;17). De hecho, dados los diversos movimientos y transformaciones sociales y museológicas relacionadas con esto se generó un interés popular por la cultura que llevó a percibirla como un producto de consumo turístico (Sauvage, 2012;472).

En ese sentido, en la década de 1990 el turismo cultural se establece como un mercado de masas con alto rendimiento. Lo anterior impacta en los museos obligándolos a generar estrategias de mercado turísticas que pueden aprovechar de la situación: diversificación de fuentes de patrocinio, variedad de experiencias museísticas (hostelería, promoción cultural, consumo) y, en relación con el punto anterior, turistas internacionales como parte del mercado (Sauvage, 2012;486).

Sin duda, la globalización en los museos es un tema complejo que impacta en varios sentidos, sin embargo, el panorama aquí planteado espera acercarse a algunas de las transformaciones puntuales que los museos han realizado al respecto. Como se ha revisado a lo largo de este apartado, los museos forman parte de un proceso multidimensional global que los impacta. Deben ser capaces de enfrentarse a una realidad de constante cambio e intercambio que incluye replantearse considerando, entre otras cosas, diversidad de públicos y formas de vivir experiencias museísticas. Se trata de un fenómeno que resignifica a este tipo de instituciones.

### 2.2.3 Tecnología y digitalización

Gendler apunta que “desde finales de la Segunda Guerra Mundial, las tecnologías han tenido un papel fundamental en la composición y procesos desarrollados en nuestras sociedades contemporáneas” (Gendler, 2019;299). La primera década del siglo XXI se ha caracterizado por una transformación profunda, en parte por el creciente avance en el conocimiento científico y tecnológico que junto a la globalización adquiere un progresivo alcance mundial (Domínguez & García-Vallejo, 2009;9).

Los avances tecnológicos han contribuido a un cambio en la forma de manejar la información, convirtiendo así a este proceso en una de las actividades más importantes para el ser humano (Hilbert, 2009;4). La evolución de las llamadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha generado un innovador sistema tecnológico que ha sido considerado como “el motor que impulsa el paradigma digital” (Hilbert, 2009a;31). Uno de los desarrollos tecnológicos más destacados es la internet porque promueve oportunidades ilimitadas de comunicación sin límites (Domínguez & García-Vallejo, 2009;9)

Las primeras aplicaciones de las tecnologías en los museos se dan entre finales de 1980 y principios de 1990 y eran pensadas para un público presencial (Carreras, 2003;97). Resulta que cada vez más, se evidenciaba la falta de iniciativas que brindaran apoyo informativo a los visitantes presenciales del museo y el tema adquiere mayor importancia para finales del año 1990 (Martínez, 2017;232).

Es así como, a partir del año 1991, comienzan a realizarse conferencias internacionales cada dos años donde se intercambian experiencias de diversos museos en las que el tema de la implementación tecnológica adquiere protagonismo. Tal fue el caso de los encuentros “*Internacional Cultural Heritage Information Meeting*” (ICHIM) en los que algunos museos privados de Estados Unidos y Canadá (con facilidad de obtener recursos económicos y humanos) plantean el uso de aplicaciones informáticas en los mismos (Carreras, 2003;97).

Es también a principios de la década de 1990 que los CD-ROM adquieren presencia en el ámbito museístico. Su implementación se convierte en un elemento del discurso museográfico y da soporte al catálogo de la exposición o de la colección de la organización (Carreras, 2003;97). Con el paso del tiempo, el CD-ROM se ve sustituido por el formato digital del DVD (Carreras, 2003;97). Como dato complementario, se sabe que el primer clásico del hipermedia en el caso de los museos es el CD-ROM de la *National Gallery* de Londres en 1993, en el que, de acuerdo con Martínez (2017):

El acceso a la información se ofrecía a través tanto de mapas y planos de las ciudades representativas de las diferentes escuelas como de una base de datos de las obras. Repositorios que contemplaban criterios de búsqueda como el nombre del autor, el título de las piezas o su temática (Martínez, 2017;231).

Por consiguiente, con el fin de contextualizar las exposiciones a través de información, interpretación e interacción experimental, se incorporan paulatinamente, junto a las obras, diversos recursos multimedia interactivos como: infografías, reconstrucciones virtuales, imágenes en 3D y audiovisuales (Martínez, 2017;232). Así pues, el hipermedia offline adquiere protagonismo dentro de los espacios museísticos.

Sin embargo, la llegada del internet a los museos representa uno de los cambios más importantes con respecto a las TIC pues con ella, como se ha mencionado en párrafos anteriores, la comunicación y difusión del patrimonio se extiende al público virtual y lejano (Carreras, 2003;99) características que influyeron en que el hipermedia online tuviera auge desde principios del siglo XXI. Dentro del entorno online los museos han explorado y tenido presencia en los canales de la web social como lo son los blogs, webs y las diferentes redes socio-digitales (Martínez, 2017;234).

El proceso de incorporación tecnológica y digital de los museos ha sido paulatino. Con respecto a la transformación digital, según señala un portal dedicado al mundo museístico (Espacio Virtual Europa, 2020), uno de los primeros pasos fue digitalizar las colecciones, o sea, crear una representación digital de cualquier objeto. El progreso tecnológico ha creado diferentes tipos de digitalización y, a pesar de ser un proceso difícil y que demanda un tiempo extenso, se convirtió en una forma diferente de estructurar y comunicar el conocimiento. Así, la digitalización pasó a reformular la

experiencia y funcionamiento del museo potenciando sus funciones centrales: colección, conservación, investigación, exposición y comunicación (Espacio Virtual Europa, 2020).

La realidad virtual, una de varias tecnologías, tiene la capacidad de recrear diversos objetos y espacios que hacen atractiva a la experiencia museística al favorecer, de acuerdo con Ruiz (20212), el aprendizaje informal. De acuerdo con el autor, uno de los prototipos con más renombre en el ámbito museístico es CAVE (*Automatic Virtual Environment*), con forma de cubo “proyecta imágenes estereoscópicas que simulan espacios foto-realísticos” a manera de un teatro virtual (Ruiz, 2012;40). En el campo cultural, permite las reconstrucciones virtuales de objetos del pasado ofreciendo nuevas lecturas e interpretaciones de la historia y de los objetos culturales (Ruiz, 2012;42).

Se puede concluir que para el siglo XXI los avances tecnológicos tienen presencia en los museos tanto de forma online como offline. Es decir, estos espacios han adquirido diversos recursos tecnológicos que tienen presencia en los lugares físicos y en aquellos que rebasan los límites geográficos. De acuerdo a San Martín y Cordero (2018), con el paso del tiempo se han agregado recursos como: pantallas tecnológicas táctiles, geolocalización, realidad aumentada, códigos QR, podcasts, digitalización de documentos, *crowdfunding*, etc... (San Martín & Cordero, 2018;172).

Por ejemplo, en cuanto a las representaciones de la transformación digital se ha visto que los visitantes pueden utilizar teléfonos inteligentes para mejorar la experiencia, digitalizar las colecciones y ponerlas en línea o interactuar con personas a través de canales en línea (Espacio Virtual Europa, 2020). De esta forma se ha contribuido a convertir al museo en un espacio social y dinámico (San Martín & Cordero, 2018;172). Al adoptar las tecnologías, los museos ofrecen experiencias que permiten crear una conexión y comprensión profunda de lo expuesto (Espacio Virtual Europa, 2021).

*“Nada ocurre dos veces y nunca ocurrirá. Nacimos sin experiencia, moriremos sin rutina”.*

- Wislawa Szymborska

### **2.3 El museo en contextos críticos. Una pandemia**

A finales del año 2019 en la provincia de Hubei China se comenzaron a reportar múltiples casos de enfermedad provocados por una nueva variante del coronavirus (CoV) que no se había presentado hasta entonces. El virus lleva el nombre de Coronavirus SARS-CoV-2 y la enfermedad que causa es conocida como COVID-19. Desde que la enfermedad cada vez tuvo más presencia en las personas y se extendió rápidamente en los diferentes países, se generó una pandemia mundial que, indudablemente, provocó múltiples consecuencias y efectos que marcaron un antes y un después en la vida cotidiana del mundo.

Para ser más exactos, el 30 de enero de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró a la epidemia de COVID-19 como una emergencia de salud pública de preocupación internacional, esto dadas las consecuencias graves para la vida y la salud de las personas que presentaba la enfermedad. Para el 11 de marzo de 2020 el director general de la OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció que la enfermedad se consideraba como una pandemia. Es decir, para ese entonces la epidemia se había extendido por varios países y continentes afectando y poniendo en riesgo la vida de un gran número de personas al mismo tiempo que se saturaban los servicios de salud de los países (OPS, n.d.).

Conforme el número de casos de COVID-19 aumentó, muchos de los gobiernos en el mundo y las respectivas instituciones de salud invitaron a realizar un confinamiento. Esto para que, en la medida de las posibilidades, las personas evitaran actividades presenciales que no fueran consideradas como “vitales”. De esta manera, las personas fueron invitadas a confinarse en sus hogares, se cerraron y limitaron actividades en lugares como fronteras, comercios, escuelas, espacios de entretenimiento e instituciones culturales con el fin de evitar la propagación del virus.

Esta situación provocó incertidumbre en diversos sentidos. El brote epidemiológico de COVID-19 representó un escenario complejo, lleno de pérdidas. Se generaron cambios, en la mayoría de los casos, repentinos. Los efectos que resultaron de ello se pueden considerar como importantes porque obligaron a los actores sociales a reajustar su cotidianidad y lo que consideraban su normalidad para continuar. De hecho, de acuerdo a la UNESCO la pandemia por COVID-19 puede ser considerada como el primer gran impacto de repercusión planetaria en la historia reciente del mundo globalizado (UNESCO, 2020a).

La pandemia tuvo diversos impactos económicos y sociales a nivel mundial. Por mencionar algunos efectos, señala un artículo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), se encuentra la interrupción de cadenas de producción y consumo en la mayoría de los países, caída de comercio internacional y del Producto Interno Bruto (PBI), afectación de niveles de comercio, pérdida de empleos, así como el aumento de los niveles de pobreza y desigualdad (Menz, 2021;2).

Sin embargo, decir que los efectos de la pandemia sólo fueron económicos sería un error. Esta pandemia ha marcado un antes y un después en la historia de la humanidad, según la UNESCO tuvo efectos en los ámbitos de la salud pública y en la vida pública y privada, individual y colectiva. Esta institución apunta que la pandemia también acentuó y evidenció, solo por mencionar algunos rubros, varias manifestaciones emocionales en las personas, desigualdades sociales, marginalidad, medidas sanitarias y de higiene, la perspectiva multi-riesgo y las condiciones de vulnerabilidad tanto social como individual (UNESCO, 2020).

**IMAGEN 2.1** Plaza San Pedro, El Vaticano



Fotografía: CordonPress (20 de marzo del 2020) *Ciudades fantasma: calles vacías por el coronavirus*. National Geographic España.

**IMAGEN 2.2** Un hombre de los servicios de limpieza de la municipalidad limpia las calles y las construcciones durante la cuarentena del COVID-19 en Querétaro, México el 27 de marzo de 2020



Fotografía: Rikky Azarcoya (05 de noviembre del 2020) *¿Cómo se vive el COVID-19 en Latinoamérica?: imágenes desde Querétaro, México*. National Geographic.

### 2.3.1 Efectos de la pandemia en actividades culturales

El sector cultural se convirtió en uno de los sectores más afectados. Una publicación de julio del año 2020 de la UNESCO, sobre el impacto y la respuesta del sector cultural en el mundo al COVID-19 muestra algunos datos preocupantes sobre los efectos de esta pandemia en dicho sector. En ese sentido, se visualizó que el 13% de los museos no reabría sus puertas, también se mostró una reducción de llegadas internacionales para el año 2020 del 60 al 80% tomando en cuenta que el turismo cultural representa casi el 40% de los ingresos mundiales del turismo (UNESCO, 2020b).

Asimismo, es importante mencionar otros datos que pretenden apoyar a dimensionar el impacto de esta situación global en el sector cultural. Las industrias culturales y creativas (ICC) contribuyen al 3% del producto interno bruto (PIB) y representan 20.5 millones de puestos de trabajo en todo el mundo (UNESCO, 2020b). Cabe señalar que, según la *“Guía de políticas para un sector creativo resiliente”* de la UNESCO las medidas de confinamiento “han tenido un impacto negativo persistente en todas las actividades artísticas, afectando a talleres, galerías, licitaciones de proyectos, residencias, cursos, salones, mercados, espectáculos en directo, etc” (UNESCO, 2021).

De acuerdo con el informe internacional de la UNESCO *“Las industrias culturales y creativas frente a la COVID-19: panorama del impacto económico”* (junio 2021) las actividades de las ICC que tienen ciertas particularidades se han visto más afectadas que otras durante la pandemia. En sus palabras “cuanto más fundamental sea para la experiencia cultural la presencia física y la interacción social, más se verá afectada la actividad”. En ese sentido, se menciona que actividades como exposiciones, festivales y obras de teatro se ven más afectadas que aquellas actividades desarrolladas de forma digital y en casa como los libros o la música grabada (Naylor et al., 2021;16).

Como espacios confinados con una circulación limitada del aire, los espacios culturales en interior representan contextos que se sabe que son más propicios para la propagación del virus. La capacidad del local también impone limitaciones en la medida en que permita implementar el distanciamiento físico, aunque esto variará claramente según su tamaño. La capacidad de los visitantes para evitar el contacto entre sí y con el personal y la facilidad de evitar tocar superficies también variarán según la actividad (por ejemplo, es probable que en un concierto de música en vivo sea más difícil cumplir estas medidas que en una galería o museo) (Naylor et al., 2021;16).

Sumado a los impactos mencionados con anterioridad, también es importante considerar cómo este confinamiento ha afectado al patrimonio de las comunidades. Algunas de las instituciones culturales han sido obligadas por la situación a “alejarse” (o por lo menos de la forma en que se estaba acostumbrando) aquellos bienes tangibles e intangibles que resguardan y que dan sentido a las comunidades de las que forman parte. Lo que constituye una fractura también a la identidad, la herencia y la memoria de los lugares y las colectividades, por lo que deben buscarse alternativas de solución. La UNESCO menciona al respecto lo siguiente:

Con la mayoría de las instituciones culturales obligadas a cerrar sus puertas, el sector cultural ha sido uno de los más afectados. El turismo ha cesado en gran medida, afectando a las comunidades circundantes tanto social como económicamente, y sumergiendo a los artistas y profesionales de la cultura en un estado de extrema fragilidad económica y social. Las poblaciones confinadas, incapaces de compartir y celebrar su patrimonio, en particular su patrimonio cultural inmaterial, han sufrido la pérdida de elementos culturales fundamentales y estructurantes de su vida social e individual cotidiana (UNESCO, 2020b;4).

Ahora bien, una vez abordado el panorama de las industrias culturales, se expondrá la situación específica de los museos. Uno de los cambios más evidentes que sufrieron casi todos los museos por la pandemia fue el cierre de sus actividades presenciales. De acuerdo con el reporte de la UNESCO “*Museums around the world. In the face of COVID-19*” (mayo 2020) “los museos se han visto particularmente afectados por la pandemia de COVID19, y casi el 90% de ellos, o más de 85.000 instituciones en todo el mundo, han cerrado sus puertas durante la crisis” (UNESCO, 2020c;4).

De hecho, el reporte estima que alrededor del 90% de los museos del mundo (de un total de poco menos de 95.000) se vieron afectados por los cierres temporales, una de las medidas de confinamiento llevadas a cabo para evitar la propagación del COVID-19 (UNESCO, 2020c). Este informe agrega sobre la situación que “a pesar de sus diferencias, los museos se han visto afectados en todos los continentes” (UNESCO, 2020c;5). Lo anterior, convierte a este tipo de instituciones en un foco rojo de atención para estudiar, proponer y apoyar a combatir la situación que el confinamiento generó, con la intención de que los museos continúen cumpliendo el compromiso que tienen con la comunidad.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y considerando los planteamientos de la teoría sistémica, los museos se enfrentan a dos situaciones temporales particulares y que se han dejado relucir durante periodos de crisis como estos. La primera es que deben prepararse para afrontar y hasta superar sus expectativas en un confinamiento, en éste y en los futuros de la historia de la humanidad. La segunda, deben estar listos para las reaperturas después de estas situaciones pues evidentemente no se pueden continuar las dinámicas que se habían llevado hasta antes de los confinamientos.

En relación con eso, el ICOM menciona algunas recomendaciones para que los museos implementen en las reaperturas después de los confinamientos y que evidencian solo algunas de las modificaciones que los museos deben realizar en estas situaciones. Entre ellas, se encuentran varios cambios específicos en rubros como la llegada y flujo de visitantes, medidas de seguridad sanitaria, restricciones de accesos, cambios en las tareas del personal, así como medidas de limpieza y conservación. De hecho, ICOM recomienda que “los museos que no estén en condiciones de adaptarse a estas medidas permanezcan provisionalmente cerrados” lo que sugiere un proceso de cambio paulatino para estas organizaciones culturales (ICOM, 2021c).

### 2.3.2 Situación económica y de financiamiento

El vínculo que los museos tienen con la economía puede ser visible principalmente en tres aspectos. El primero es que estas organizaciones, a veces, son entendidas como una entidad económica que brinda servicios a la sociedad, el segundo consiste en que hay una relación entre gastos e ingresos. Finalmente, los museos tienen un impacto en la economía (Espacio Virtual Europa, 2019a), en ese sentido, por ejemplo, repercuten en la generación de empleo o en el turismo cultural.

Este subapartado tiene como finalidad acercarse de forma general a la situación económica y financiera de los museos en tiempos de COVID-19. Tras la pandemia, el ICOM pronunció que “el impacto financiero de la pandemia de COVID-19 pone en riesgo el futuro de los museos y el sustento de profesionales de los museos de todo el mundo” (ICOM, n.d.-c). A continuación, se muestran datos del tercer informe de la encuesta del ICOM “*Museos, profesionales de los museos y COVID-19*” llevada a cabo entre abril y mayo del 2021 que puntualizan la situación financiera de los museos en un periodo que la misma institución denomina como de “nueva normalidad” (ICOM, 2021b;4).

Como parte de los resultados, se encontró una afectación negativa a la estabilidad financiera de los profesionales de los museos. De acuerdo con sus estadísticas, uno de cada 10 museos participantes se vio obligado a despedir a algunos de sus colaboradores: “el porcentaje de participantes que declaran despidos en su museo ha aumentado de forma constante, pasando del 5,8% en mayo de 2020 al 9,6% un año después” (ICOM, 2021b;5). Asimismo, se menciona sobre la necesidad de financiar a los museos que más de un tercio de los museos entrevistados reporta no haber recibido ninguna ayuda financiera (ICOM, 2021b;10), sobre esto la institución explica que:

Sin un apoyo adecuado y sin medidas de ayuda financiera, la pandemia seguirá teniendo consecuencias en términos de reducción de la capacidad operativa, afectando a los horarios de apertura, a las exposiciones y a los programas públicos. Esto afectará de igual manera al acceso a la cultura, la sequía de oportunidades culturales y, en definitiva, el bienestar de las comunidades a las que sirven estas instituciones (ICOM, 2021b;5).

Sobre esto, se sabe también que el 44% de los museos participantes de la encuesta, declararon una pérdida de ingresos mayor que la mitad de sus ingresos anuales (ICOM, 2021b;9). Asimismo, al hablar de pérdida de ingresos este informe del ICOM señala que el 70% de los participantes perdieron más del 50% de sus visitantes anuales (ICOM, 2021b;10). Sobre los intentos de generar ingresos, casi 6 de cada 10 museos reporta que no han experimentado formas de obtener nuevo financiamiento (ICOM, 2021b;11).

Cabe mencionar que por los datos obtenidos en el tercer informe del ICOM, existe una tendencia en la que los museos más pequeños se ven más afectados por esta crisis que aquellos de tamaño medio y grande, incluso corren el riesgo de cerrar definitivamente. Se aborda también que en los museos que dependen de ingresos el impacto económico inestable en su funcionamiento es mayor que en aquellos museos que cuentan con ayudas públicas. Sin embargo, la institución reconocida en el ámbito museístico concluye que a pesar de que las diferentes estructuras de financiación de los museos sí muestran diferencias, éstas no son tan significativas (ICOM, 2021b;14)

A pesar de que los museos privados y, agregando, los más grandes tienen a su favor ventajas con respecto a los factores que pueden aportar a su financiamiento, esto no significa que no se encuentren en riesgo. Es importante fortalecerlos pues las pandemias son situaciones de incertidumbre. Tener presentes estas particularidades de los museos, como lo son sus estructuras de financiamiento, es fundamental para analizar y realizar propuestas que respondan o se acerquen de forma más específica a las necesidades, condiciones diversas y a la par, particularidades, lo que incluye entender las posibles restricciones con las que cuentan.

### 2.3.3 Situación política y social en la transversalización del COVID-19

El presente subapartado pretende acercarse a la situación política y social que atraviesan los museos, en tiempos de COVID-19, se contemplarán factores que forman parte del medio en el que se encuentran los museos y que inciden en los mismos. En ese sentido, la pandemia atraviesa y exacerba otros aspectos sociales y políticos presentes en diferentes partes del mundo y que indudablemente, sumados, también impactan en las actividades culturales de los museos.

Han sido varias las políticas públicas implementadas que han buscado reducir y controlar a la pandemia tanto a niveles nacionales como internacionales. En este marco, se da a conocer el informe “*United Nations comprehensive response to COVID 19*” (actualización en 2021) de Naciones Unidas que tiene como principal objetivo “salvar vidas, proteger la Sociedad y facilitar una recuperación que nos lleve a un lugar mejor” (Naciones Unidas, n.d – c) al dirigirse a los gobiernos para abordar las consecuencias de la crisis (Naciones Unidas, n.d-c)

La respuesta plasmada en ese documento promueve tres líneas de funcionamiento: dar una respuesta sanitaria a gran escala, adoptar políticas que hagan frente a los efectos (sociales, económicos, humanitarios y de derechos humanos) causados por la crisis y, por último, trazar un proceso de recuperación para construir un mundo mejor. Además, las respuestas contra el COVID-19 se dirigen principalmente a las personas con discapacidad, personas mayores, la infancia y a las mujeres. También se aborda el impacto de la situación en las regiones de África, Estados Árabes, en el sureste asiático y en América Latina y el Caribe (Naciones Unidas, n.d.-c).

Asimismo, el informe abarca las repercusiones del COVID-19 en los siguientes temas de la vida social: Seguridad alimentaria y nutrición, personas en movimiento, salud mental, derechos humanos, deuda, impacto socioeconómico, mundo laboral, ciudades, turismo, desigualdad, educación y cobertura sanitaria universal (Naciones Unidas, n.d.-c). El presente apartado muestra un panorama general de los aspectos sociales en los

que esta pandemia ha influido y de cómo los museos además de enfrentar problemáticas particulares dan la cara a situaciones sociales diversas.

Por ello se procederán a mencionar solo algunos de los temas en los que la pandemia tuvo efecto. De acuerdo con Naciones Unidas, en el ámbito de la educación la pandemia por coronavirus provocó la mayor interrupción de la historia en los sistemas educativos al afectar a casi 1.600 millones de alumnos y alumnas en más de 190 países en todos los continentes (Naciones Unidas, 2020a;2). Lo anterior también repercute en los museos al ser espacios educativos. El informe de políticas “*La educación durante la COVID -19 y después de ella*” expone, entre otras cosas, que:

La crisis está agravando las disparidades educativas preexistentes al reducir las oportunidades que tienen muchos de los niños, los jóvenes y los adultos más vulnerables (los habitantes de zonas pobres o rurales, las niñas, los refugiados, las personas con discapacidad y los desplazados forzosos) para continuar con su aprendizaje. Las pérdidas en materia de aprendizaje también amenazan con extenderse más allá de la generación actual y echar por tierra los progresos realizados en los últimos decenios, en particular en apoyo del acceso de las niñas y las mujeres jóvenes a la educación y de su mantenimiento en el sistema educativo (Naciones Unidas, 2020a;2).

En el tema de derechos humanos, la crisis sanitaria ha evidenciado situaciones sobre todo en materia de derechos económicos y sociales básicos. Se encuentra el aumento de desempleo e inseguridad alimentaria en un lapso corto de tiempo, el aumento de la vulnerabilidad de niñas y niños a la violencia, explotación y abuso y también de mujeres que corren mayor riesgo de sufrir violencia doméstica. También la contención del virus se dificulta para aquellas personas que no cuentan con una vivienda segura y de calidad, refugiados y migrantes (Naciones Unidas, 2020b;9). De hecho, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) estima que el 55% de la población mundial no cuenta con acceso a protección social lo que afecta los derechos humanos (Naciones Unidas, n.d.-a).

Sobre los derechos humanos en la pandemia, es relevante abordar el tema de internet. En 2011 la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró que el acceso a internet como un derecho humano. Un artículo de CNN Noticias (2011) menciona que Frank La Rue, entonces relator especial de la ONU indicó que “la única y cambiante naturaleza de internet no sólo permite a los individuos ejercer su derecho de opinión y expresión, sino que también forma parte de sus derechos humanos y promueve el progreso de la sociedad en su conjunto” (Muñoz, 2011).

Estudios indican que, con la pandemia, el uso de internet se incrementó. Por ejemplo, el informe Digital 2021 desarrollado por “*We are social*” en colaboración con “*Hootsuite*” reporta que más de 4660 millones de personas en el mundo son usuarios de internet, es decir, casi el 60% de la población con un crecimiento del 7.3% en comparación con lo obtenido a comienzos del 2020. Con el desarrollo de la pandemia, a inicios de 2020 (Infobae, 2022). A pesar de esto, Naciones Unidas reporta que:

A pesar de la rápida innovación tecnológica y digital, la mitad de la población mundial aún no está conectada a internet y existe un marcado contraste entre los países más desarrollados, con un 87% de conectividad, y los países menos desarrollados, con un 19%. Las mujeres y las personas mayores también experimentan en mayor medida la inequidad digital (Naciones Unidas, 2021).

No todas las personas tienen acceso a este derecho y con la pandemia los contrastes se hacen aún más visibles. Datos de *Internet World Stats* muestran que, para mayo de 2020, en África solo el 39,3% de sus habitantes están conectados en contraste con el 87,2% de los europeos y el 94,6% de los norteamericanos mientras que, en Sudamérica, la cifra es de 78,9% (Conacción. Internet para crecer, 2021). Esto evidencia las brechas digitales profundas en el mundo.

La pobreza y desigualdad también son parte de la agenda mundial. De acuerdo con los objetivos de desarrollo sostenible más de 700 millones de personas (10% de la población mundial) viven en situación de extrema pobreza y tienen dificultades para acceder a necesidades básicas como la salud, la educación y el acceso al agua (Naciones Unidas, n.d.-a). Por ejemplo, la región de América Latina y el Caribe tiene grandes desigualdades por lo que los museos de ahí, además de lidiar con esta

situación, deben hacerlo ahora con una pandemia, un confinamiento y un post confinamiento. Según el PNUD (2021):

Las estimaciones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) sugieren que 22 millones de personas cayeron en la pobreza en 2020. Atravesar estos tiempos difíciles ha sido más duro para los países más pobres, y en particular para los pobres y para los grupos vulnerables de todo el mundo. Al hacer que sea más difícil enfrentar la crisis del COVID-19, los niveles y las formas de desigualdad que se han permitido en ALC conducirán a una desigualdad aún mayor y a la ampliación de las brechas de desarrollo entre grupos de ingresos en los próximos años. (PNUD, 2021;72)

Aunado a ello no hay que perder de vista que desde hace tiempo ya existen problemáticas en materia de paz y justicia que son temas de agenda mundial. Por ejemplo, se sabe que en 2018 el número de personas que huyen de las guerras, las persecuciones y los conflictos superó los 70 millones y también que en 2019 Naciones Unidas registró 357 asesinatos y 30 desapariciones forzadas de defensores de los derechos humanos, periodistas y sindicalistas en 47 países (Naciones Unidas, n.d.-b).

Como se puede apreciar, junto a una pandemia como elemento transversal, los museos dan la cara a otras situaciones complicadas para la sociedad en la que están inmersos como las guerras y los conflictos. Otro ejemplo de la complejidad social que se vive a nivel global y que viven los museos es la situación que enfrenta el continente africano y específicamente el país de Camerún. Sobre esta situación menciona Christian Nana Tchuisseu, director del *Museo Blackitude*, de la *Galería Art of God* de Yaundé en Camerún y presidente del ICOM Camerún (junio 2020):

Antes de la pandemia, ya muchas de nuestras regiones tenían que lidiar con numerosos problemas y dificultades, Por ejemplo, en la parte occidental del país hay ciertos problemas porque hay una región que se quiere independizar del país y ya antes de la pandemia del COVID-19 en estas dos zonas del país los museos estaban cerrados debido al conflicto (...). Asimismo, tenemos que lidiar con los ataques del grupo armado Boko Haram que han tomado justamente como diana específicamente a los museos. Con lo cual, los museos en realidad reciben pocas visitas porque no son lugares seguros puesto que en cualquier momento pueden ser atacados (...). Realmente la situación es muy difícil, tenemos que lidiar con la inseguridad en algunas regiones del país, tenemos

que lidiar con los estragos de la pandemia y además tenemos que tomar en cuenta estos otros factores (An et al.,2020).

Conocer este tipo de situaciones que a veces, desde entornos lejanos no se visibilizan con facilidad, aporta también a comprender que se agregan a la problemática de la pandemia aumentando los grados de dificultad para poder impulsar a los museos en situaciones críticas. Es importante tener presente este tipo de casos como referentes para enmarcar también las limitaciones en las actividades de los museos. Sobre ello, Elke Kellner, directora general de ICOM Austria (junio 2020) reflexiona que:

En tiempos de incertidumbre e inseguridad para muchos, desde el tener que enfrentar riesgos sanitarios por la pandemia o las amenazas de cambio climático a nivel mundial o los brotes recientes de racismo y brutalidad policial, los museos han servido como instituciones de memoria y como faros para nuestra sociedad (...). Los museos no son neutros, ofrecen hechos, contextos. Son parte de la comunidad local y mundial y la crisis del COVID podría reforzar fuertemente el papel que desempeñan los museos en la sociedad y en las comunidades construyendo un terreno común de entendimiento basado en el intercambio y el diálogo. (An et al.,2020)

Existen otras muchas situaciones a considerar en los entornos que impactan en los museos por lo que es fundamental reconocer y tener siempre presente que cada región y museo en particular tendrá sus propias necesidades que van más allá de una pandemia. Tampoco se puede negar que el COVID-19 sí ha expuesto problemáticas en la mayoría de los museos, pero esto solo es una parte de las tantas otras que varias de estas instituciones tienen como desafío para enfrentar.

Para concluir este capítulo, cabe puntualizar que, al expandirse el virus a lo largo de los museos del mundo, también, de cierto modo, éste se convierte en parte de estas organizaciones. Los museos, como entes sociales, adoptan la situación que sucede precisamente dentro de la sociedad de la que forman parte. El entorno social, político, económico, sanitario del que se ha hablado anteriormente, al final de cuentas es recogido por los museos. Esto se ha demostrado, por ejemplo, en las transformaciones de los servicios que ofrecen, hay museos que ya incluyen a la pandemia como parte de sus actividades y exposiciones, como un tema que merece un espacio dentro de sus espacios museográficos.

*“Lo(a)s comunicadore(a)s son aquellos que ponen sus habilidades al servicio de la gestión, desarrollando estrategias comunicacionales que abarcan tanto el nivel de las relaciones como de los medios y las producciones”.*

- *Mariluz Restrepo y Jaime Rubio Angulo*

### **Capítulo III. Públicos, imagen e identidad. Hacia su gestión estratégica**

El museo requiere adaptarse a las transformaciones del entorno, sobre todo en situaciones críticas como la de la pandemia de COVID-19. La comunicación tiene un impacto sistémico en el museo por lo que la gestión estratégica de comunicación de identidad se convierte en una prometedora apuesta para responder a los cambios, transformarse y apuntar a su supervivencia.

Este capítulo explica la importancia de la identidad organizacional al ser un elemento que, como se verá, comunica. En ese sentido, se definen los conceptos de identidad organizacional, públicos e imagen organizacional y también se describe la relación que tienen estos elementos entre sí. Asimismo, se comprende qué es la gestión estratégica de identidad y se dimensiona a las acciones de comunicación de identidad como parte del proceso de gestión.

#### **3.1 Importancia de los públicos del museo**

Para concebir de forma más asertiva a los públicos y su significativa relación con los museos, primero es necesario aclarar dicho concepto. De acuerdo con Capriotti, los públicos son todas aquellas personas a las que se dirige un mensaje y que tienen ciertas características. Para efectos de esta investigación, los públicos son e incluyen a todos los individuos con los que una organización puede tener relación por lo que no solo se restringe a los consumidores (o visitantes de museos), sino a todos los individuos con los que la organización se relaciona (Capriotti, 2014;36).

Estudiar a los públicos desde una perspectiva basada en la teoría general de sistemas permite analizar la relación organización – individuos y los intereses particulares que tiene cada público con el museo. En ese sentido, Gruning y Hunt citados por Capriotti (2014) definen a los públicos como “un sistema vagamente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o cuestión, interactúan cara a cara a través de canales mediados y se comportan como si fueran un solo cuerpo” Además, se agrega que los públicos se establecen a partir de las consecuencias que tiene aquello que hace la organización sobre las personas (Capriotti,2014;37). Con el fin de sumar a la comprensión de la definición anterior, se presenta a continuación la teoría situacional de Gruning que establece lo siguiente:

Las conductas de comunicación de los públicos pueden ser entendidas mejor midiendo la manera en que los miembros de los públicos perciben las situaciones en que son afectados por unas consecuencias de la organización, tales como la contaminación la calidad de los productos, las prácticas de contratación o los cierres de fábricas (Gruning & Hunt, 2003; 241).

Dentro de esta teoría situacional de públicos se establecen variables independientes que determinan cómo los miembros de los públicos perciben las situaciones del emisor (organizaciones) que les afectan y explica el papel que tiene la comprensión de información en el involucramiento de los públicos. El museo puede aprovechar un alto nivel de involucramiento para sobrevivir a situaciones críticas, lo que le permitiría realizar acciones conjuntas que faciliten adaptarse a los cambios del entorno.

La primera variable es la del reconocimiento del problema. Esta puede darse, de acuerdo con Xifra y Gruning (2003) de dos formas. La primera corresponde a la búsqueda de información o también llamada conducta activa de comunicación en la que los públicos buscan e intentan comprender la información. Es a partir de dicha comprensión de información que los públicos planifican su conducta. En este punto los mensajes son más eficaces (Xifra, 2020;4) (Gruning & Hunt, 2003;244).

La otra manera es mediante el procesamiento de la información o conducta pasiva de comunicación en la que el público procesa la información que le llega al azar sin haberla buscado, o sea, sin ningún esfuerzo (Xifra, 2020;4). En ese sentido, por ejemplo, los públicos involucrados con el museo pueden identificar que existe un cambio en el entorno que impactará en la organización porque comienzan a recibir o buscar información al respecto. Gruning agrega sobre el reconocimiento de problema en general:

La gente no se detiene a pensar en una situación a menos que perciban que hay que hacer algo para mejorarla. Cuando detectan esta clase de problema, entran en los segmentos construir, definir, seleccionar y confirmar de la molécula conductual. Es en estos segmentos donde realizan la mayoría de su comunicación, porque es en estos segmentos donde necesitan información que les ayude a solucionar el problema que han detectado (Gruning & Hunt, 2003; 242).

La segunda variable implica el reconocimiento de las restricciones. Esto se refiere al grado de reconocimiento que los miembros de un público realizan de obstáculos físicos, sociales, económicos o políticos de una determinada situación que frenan la posibilidad de planificar su conducta (Xifra, 2020;4). Gruning sostiene lo siguiente:

Representa el grado en que la gente percibe que existen restricciones o limitaciones (u obstáculos) que limitarán su libertad de planificar su propia conducta en una situación. Si la gente se da cuenta de que tiene pocas posibilidades de elección de una conducta en una situación, la información que les ayuda a construir, definir, seleccionar y confirmar una conducta tiene poco valor. Por lo tanto, un nivel alto de reconocimiento de las restricciones disminuye la verosimilitud de que la gente busque información en relación con una consecuencia de la organización, o que preste atención y procese la información respecto a la consecuencia que le llega al azar (Gruning & Hunt, 2003; 245).

Por último, está la variable del nivel de implicación cognitiva. Esta permite identificar si la conducta comunicativa que tienen los públicos es pasiva o activa. Entre más implicación tenga un miembro de un público tendrá un alto nivel de reconocimiento del problema y poco reconocimiento de las restricciones (Xifra, 2020;4).

El nivel de involucración de la gente representa el grado en que se conectan con la situación. (...) Un individuo de un público que percibe una fuerte involucración en un tema tiene también, generalmente, un alto reconocimiento del problema y poco reconocimiento de las restricciones en ese tema. En consecuencia, un público involucrado acostumbra a ser el público más activo. Buscará y procesará información y la utilizará para desarrollar ideas, actitudes y conductas (Gruning & Hunt, 2003; 246).

Los museos requieren enviar información asertiva y reducir restricciones para que los públicos se involucren y así, a pesar de ciertas limitaciones, tengan ideas y conductas positivas que les ayuden y aporten a sobrevivir en tiempos críticos y transformarse. A continuación, se presenta una tabla que resume los elementos de la teoría situacional:

TABLA 3.1. Variables de la Teoría situacional	
Variable	Características
Reconocimiento del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los públicos buscan información para comprender el problema o reciben y procesan información para planificar su conducta.</li> <li>• Detectan un problema y recaban información que les permita solucionarlo.</li> </ul>
Reconocimiento de las restricciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocen obstáculos frenan la planificación de su conducta.</li> <li>• Entre más obstáculos reconozca, menor será el valor de la información y se perderá la atención e implicación.</li> </ul>
Implicación cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor implicación: Cuando el público reconoce más el problema y menos las restricciones.</li> <li>• Un público involucrado conecta con la situación. Utiliza información para desarrollar ideas, actitudes y conductas.</li> </ul>
Elaboración propia. Información obtenida de Gruning, J y Hunt, T (2003) <i>Dirección de Relaciones Públicas</i> . Ediciones Gestión 2000 S.A Barcelona y de Xifra J (2020) <i>Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo en tiempos del Covid-19. El profesional de la información</i> , 29 (2)	

Con respecto a la pandemia, los públicos de los museos podrían percibir como obstáculos, por enunciar algunos, el distanciamiento físico o la suspensión temporal de actividades presenciales que comienzan a construir una modificación en su relación y conducta con este tipo de organizaciones. Si los públicos visualizan restricciones significativas se dificultará su conducta con respecto al museo y perderán atención. Por el contrario, el museo puede identificar potenciales restricciones para los públicos,

emplear formas de reducirlas contrarrestando con información que se alinee a la conducta activa que se desea conseguir y que implique al público.

En ese sentido, es importante tomar en cuenta estas variables pues los públicos son inherentes a las organizaciones. Es decir, el museo debe considerar facilitar información continua que permita a los públicos comprender los problemas, además trabajar para reducir los obstáculos que puedan percibir para provocar conductas favorables. Entender las variables de la teoría situacional suma para poner en marcha planes que, sobre todo en situaciones críticas, impliquen y conecten a los públicos con los problemas. El museo tiene la posibilidad de trabajar para emitir información comprensible que permitan a los públicos desarrollar actitudes y conductas deseadas y que no pierdan el interés en el museo.

Otro planteamiento que confirma la importancia de los públicos del museo es que a partir de la relación establecida entre individuos y organización (vínculo) se forman los diversos públicos y que éstos tendrán intereses específicos según el vínculo o relación que establezcan con la organización (Capriotti,2014;37). Precisamente las aportaciones de Gruning y Hunt sobre el concepto y tipos de vínculos permiten adentrarse a la relevancia de los públicos y de los vínculos museo – individuos, lo cual puede apreciarse en la siguiente tabla:

<b>TABLA 3.2. Vínculos organizacionales</b>	
Vínculos	Sistemas Interpenetrantes que trastornan el equilibrio de una organización.
Vínculos de las organizaciones	“Las organizaciones están <i>vinculadas</i> con otros sistemas por medio de las consecuencias (organización – otro sistema / otro sistema – organización)
Vínculos posibilitadores	“Vínculos con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización” (Gruning & Hunt, 2003; 232)
Vínculos funcionales	Vínculos con organizaciones o públicos que <i>generan inputs</i> (empleados, sindicatos y proveedores de materias primas) y <i>outputs</i> (como organizaciones que utilizan los productos de la organización o consumidores)
Vínculos normativos	“Vínculos con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o que comparten valores parejos.” (Gruning & Hunt, 2003; 232)

Vínculos difusos	“Vínculos con elementos de la sociedad que no pueden ser claramente identificados por ser miembros de organizaciones formales” (Gruning & Hunt, 2003; 232)
Elaboración propia. Información obtenida de Gruning, J y Hunt, T (2003) <i>Dirección de Relaciones Públicas</i> . Ediciones Gestión 2000 S.A Barcelona.	

En la tabla se puede observar que el museo está vinculado, de diversas formas, con otros sistemas y otros sistemas vinculados al museo (Gruning & Hunt, 2003; 232). Las acciones comunicativas del museo tienen un impacto sistémico pues atraviesan a todos sus vínculos. Por ello, estas organizaciones deben conocer, entender, identificar, establecer y mantener, adaptándose a diversos cambios, sus vínculos positivos para tener públicos que puedan influir en sus acciones de forma positiva.

De forma complementaria, se explican las “*Tipologías de públicos en relación a las organizaciones*” que desarrolla Marat L (1971) en su libro “*Relations publiques et management*”. Lo pertinente de estos niveles aquí, es dimensionar los vínculos que los diferentes públicos establecen con la organización y el impacto que tienen para su funcionamiento. De forma más específica, esta tipología clasifica a los públicos en cuatro niveles (decisión, consulta, conducta y opinión) en función del tipo de relación de poder que presentan frente a la organización (Lozada, 2010; 60 - 61). Por tanto, los niveles también permiten observar la relevancia de mantener relaciones positivas enmarcadas en una imagen positiva con los públicos.

De acuerdo con Lozada (2010) en el nivel de decisión se encuentran los públicos cuya autorización o acuerdo son necesarios para que la entidad pueda realizar sus actividades. Aterrizando al caso de los museos es posible encontrar en este nivel, a instituciones gubernamentales tanto nacionales como internacionales. El segundo nivel es el de consulta el cual incluye a grupos de interés que deberían ser consultados por la organización si ésta quiere tomar una decisión o realizar alguna actividad, en el caso de los museos entran públicos como sindicatos, accionistas, patronatos.

El nivel de conducta enmarca a los grupos o individuos cuyas actuaciones pueden favorecer o frenar las acciones de la organización, en ese sentido es posible mencionar que en este nivel se incluye al personal museístico y los asistentes a los eventos y exposiciones. Finalmente, en el nivel de opinión se encuentran los líderes de opinión,

medios de comunicación y otros grupos que influyen en la organización por la simple manifestación de sus puntos de vista (Lozada, 2010; 60 - 61).

Los públicos son esenciales para el museo porque se vinculan de forma diferente con él; tienen poder sobre sus actividades y porque pueden involucrarse en él y actuar en consecuencia. Ofrecer exposiciones es una actividad central del museo y son los diversos públicos los que hacen posible este desarrollo. Así, el vínculo tan significativo que existe entre el público y el museo es de relevancia para aportar al mismo desde esta disciplina de estudio y, específicamente, desde las estrategias de identidad organizacional.

Capriotti señala que “cada uno de los públicos de la organización se formará una imagen propia y particular de la organización y de las demás entidades” (Capriotti,2009;186). Puede reconocerse entonces que el museo cuenta con distintos “públicos” que se involucran en la organización y también que cada uno de ellos tiene una imagen particular del museo que determinará sus acciones en relación con el vínculo y poder que tienen con el museo. Es por ello que para construir imagen se debe tener en cuenta a los distintos públicos.

### **3.2 Imagen e identidad y su importancia**

La comunicación es un elemento indispensable para que el museo se adapte a las transformaciones que el entorno exige, máxime, en situaciones críticas como las de la pandemia de COVID-19. En tal sentido, la gestión estratégica de comunicación de identidad se propone como una respuesta viable. Para llegar a entender la importancia de la identidad e imagen organizacional, es necesario primero acercarse a la definición de ambos conceptos.

Costa define a la identidad organizacional como “aquello que define la cualidad de una organización que encapsula las actividades y la gestión que realiza” (Costa, 1992;28). Para complementar la definición anterior, Capriotti relaciona la identidad corporativa con todos los aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización y menciona que ésta se encuentra muy vinculada a lo que se conoce como “*Marca corporativa*” que hace referencia a todos aquellos atributos que identifican y diferencian a una organización del resto y es por ello que se denomina así: identidad.

Aquellas identificaciones que dan origen a la identidad organizacional son producto, en parte, de las múltiples interacciones que la organización establece con su entorno y que además provienen de los diversos públicos que están constantemente relacionados a la organización. Para recapitular, identificar, construir, reforzar y mantener estas identificaciones en los museos es una parte relevante al momento de agregar valor partiendo de dos visiones antes mencionadas: públicos y entorno.

La identidad organizacional ha sido definida por Albert y Whetten como el conjunto de características de una organización que sus miembros creen centrales, distintivas y perdurables de ésta (...) Sin embargo, ésta ha sido adicionada con algunos conceptos y criticada en otros. Uno de ellos es la perdurabilidad. Para Gioia, Schultz y Corley, por ejemplo, la identidad organizacional no puede verse más como perdurable debido, además de otras causas, a las interrelaciones recíprocas entre identidad e imagen organizacional. Para los autores, es mejor conceptualizar a la identidad organizacional como relativamente fluida e inestable. Esta intensidad le confiere adaptabilidad sobre todo cuando la organización lleva a cabo cambios como respuesta a las demandas de su ambiente (Ríos,2003;83).

En la investigación es esa “fluidez e inestabilidad” de la identidad un aspecto a destacar porque surgen situaciones, como las pandemias, que obligan a los museos a modificar su identidad para continuar. Para aportar más al concepto de identidad organizacional cabe mencionar a Capriotti (2009) con la visión que propone desde el enfoque organizacional y que vincula a la identidad no solo con aspectos gráficos sino también con los rasgos distintivos de una organización:

Conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las organizaciones de su entorno) Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por “perdurables” entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades (...) La identidad corporativa (...) es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios de su entorno (Capriotti, 2009;21).

A pesar de que Capriotti menciona la perdurabilidad, a la par reconoce que la identidad se trata de una estructura que se modifica y que cambia en relación con el entorno. Reconoce que la identidad no es estable. Esto vuelve a reforzar el punto de la “fluidez e inestabilidad” características de situaciones pandémicas.

Una vez aclarada la definición de identidad en las organizaciones y los elementos que la componen, se abordará con mayor profundidad el concepto de imagen organizacional. Scheinsohn la define como “el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una empresa” (Scheinsohn,1993;105). Por su parte, Capriotti, con una definición más actualizada, la entiende como la “estructura mental de una organización que se forman sus públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización (Capriotti, 2014;129). Asimismo, Guarneros plantea la siguiente definición de imagen organizacional:

La imagen corporativa constituye un conjunto de asociaciones mentales (positivas o negativas) que tienen los públicos acerca de una empresa a partir de las acciones comunicativas y no comunicativas de esta, ya sean voluntarias o involuntarias. Dicha imagen corporativa trasciende el ámbito de las imágenes visuales proyectadas por la empresa (Guarneros,2014;138).

Otra de las definiciones es la que plantea Pujol - Cols, Lucas J y Mariana Foutel quienes mencionan que la literatura de marketing define a la imagen organizacional como “las creencias y sentimientos acerca de una organización que se encuentran en la mente de sus variados públicos, tales como los clientes, la comunidad, los proveedores, los distribuidores, el Estado, las entidades reguladoras y de acreditación, los inversores, etcétera” (Pujol-Cols & Foutel, 2018).

Finalmente se encuentra el concepto de Costa que entiende a la imagen como “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa,2006;53).El autor agrega que la imagen de la organización es ese instrumento estratégico y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social y que, por tanto, posee condiciones excepcionales como agregar valor a lo que comunica la organización. En sus palabras “la imagen de una empresa es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social” (Costa,2006;60).

De acuerdo con las definiciones antes mencionadas se pueden destacar y puntualizar ciertas ideas. La primera es que la imagen organizacional se produce en los públicos que se vinculan con la organización, ya sea que el museo se identifique o no con lo asociado al mismo. Segundo, como la imagen corresponde a diferentes públicos, el hecho de que sea positiva o negativa determinará sus acciones con respecto a la organización. Tercero, corresponde a información y acción voluntaria o involuntaria que reciben las personas, se aloja en las mentes, en la memoria como asociaciones, imaginarios. Finalmente, trasciende lo visual y también aborda elementos intangibles y conceptuales.

De esta forma es preciso subrayar que la imagen y la identidad se encuentran relacionadas entre sí. La imagen se conforma en gran medida por la identidad de las organizaciones, pero con la principal diferencia de que tiene presencia en la mente de los públicos y no en la organización como tal. Cuando se habla de imagen organizacional también se está refiriendo al resultado de esta interacción de los públicos con la identidad organizacional.

Es decir, la identidad vista como estas cualidades, aspectos de la personalidad y características de la organización es asumida por ésta, tal cual, para diferenciarse e identificarse. Pero la imagen en la medida que tiene más presencia en la mente e imaginario de los públicos vista como asociaciones, estructuras y representaciones mentales, no necesariamente es asumida por la organización. Lo anterior a pesar de que para que se genere la imagen los públicos toman elementos de la identidad organizacional.

La identidad, la identificación, la imagen y el compromiso son los que determinan la fuerza, la calidad y el vínculo de las relaciones, así como la fidelización y lealtad de sus miembros. Estos factores son deseables en todas las organizaciones, por lo tanto, los deben construir y trabajar en su sostenimiento y consolidación (Guzmán & Herrera, 2019;58).

Trabajar en la imagen de los museos implica hacerlo con la identidad. La imagen, deseablemente, deberá comunicar la identidad más adecuada de una organización. Además de que la imagen genera conductas en los públicos con respecto a su relación con la organización, este elemento se constituye como importante para los museos también por otros aspectos.

<b>TABLA 3.3. Algunos aspectos que se vinculan a la necesidad del estudio de la imagen corporativa</b>	
La creciente indiferenciación de los productos y servicios que compiten entre sí.	La pérdida de credibilidad y de sorpresa en la publicidad.
La venta de servicios se basa precisamente en estos “valores” inmateriales.	La necesidad ineludible que tienen las empresas de diferenciarse de sus competidores.
Información obtenida de Costa Joan (2006) <i>Imagen corporativa en el siglo XXI</i> . La cruzija ediciones. Argentina, p: 57 - 59	

Los aspectos mencionados en la *tabla 3.3* corresponden a algunas de las razones que el autor Costa relaciona a la importancia del estudio de la imagen organizacional. En primer lugar, se encuentra la indiferenciación de productos que compiten entre sí. Con relación a los museos, se mencionaba, existe una variedad de museos que ofrecen servicios y que requieren ser visibilizados y diferenciados para continuar con su función en la sociedad. No solo entre museos sino también entre el gran abanico de servicios que se ofrecen. Ese requerimiento aumenta cuando se le presentan cambios imprevistos como los generados por la presencia del COVID-19.

En segundo lugar, se destaca la pérdida de credibilidad y de sorpresa de la publicidad. Cabe mencionar además que algunos museos no cuentan con el presupuesto suficiente para invertir publicidad por lo que requieren otras formas de comunicación que destaquen la identidad de la organización. Aun cuando cuenten con ella, tener una comunicación integral es fundamental para conseguir visibilizar a los museos. La publicidad debe ser coherente con todo lo que comunica la organización, con su identidad. Al respecto, Costa (2006) menciona lo siguiente:

En los Festivales Internacionales de Publicidad se premian los anuncios en tanto que productos que reemplazan la realidad por simulacros simbólicos independientes, y sin relación alguna con la naturaleza y lo esencial de lo que anuncian. Este “lenguaje” convencional se realimenta a sí mismo y está empezando a generar un muro de incomunicación con el producto - lo cual contribuye al aumento de esta diversificación de las inversiones comunicacionales hacia otros objetivos, otros medios y otras técnicas (Costa, 2006).

El siguiente aspecto es que la venta de servicios se basa en los valores inmateriales. Independientemente de si el museo en tanto institución con fines sociales pretende generar o no ventas como un objetivo secundario, lo que se rescata grosso modo es que éste ofrece servicios y experiencias a los asistentes. Por ello se convierte en un punto favorable gestionar lo intangible que es el museo, su identidad. Esto no precisamente para generar ventas sino también para cumplir con su misión, asegurar su perdurabilidad ante cambios, fortalecer su relación con los públicos y potenciar su imagen.

Finalmente está la necesidad ineludible que tienen las empresas de diferenciarse de sus competidores. Costa (2018) habla de competidores, pero en el caso de museos quizá el término no aplique tanto, sin embargo, si es necesario diferenciarse al generar y comunicar una identidad propia que permita visibilizar al museo e incluso lograr su alianza con otros museos o con otras organizaciones en pro de su beneficio sin ver a los otros necesariamente como competidores. Esto tomando como parámetro que la imagen, como se ha mencionado, determina las conductas que los públicos realizarán impactando en la organización.

En resumen, y según lo expuesto, la importancia de la imagen organizacional va más allá de los servicios del museo, aunque los abarca. Desde el punto de vista de este autor y con la mirada de preservar al museo, la imagen organizacional significa un valor global agregado que trasciende a todas las acciones, servicios y formas de comunicación de una organización. Le da identidad propia: “La imagen posee condiciones excepcionales que atraviesan a toda la organización: diferencia globalmente una organización del resto, agrega valor a todo lo que la organización realiza y comunica, permanece en el tiempo y en la memoria social” (Costa, 2006;61).

Una relación positiva con los diferentes públicos implica construir una imagen organizacional estratégica que refleje la identidad del museo. Significa intervenir en la identidad del museo para proyectarlo a todos sus públicos y construir una organización cercana a sus públicos, que refuerce y mejore ante circunstancias adversas esa relación que debe existir entre ambos y que comunique verdaderamente su razón de ser adaptándose exitosamente al dinamismo y a los cambios. Por ello, gestionar estratégicamente la identidad de los museos, así como la forma en la que se comunican a los distintos públicos es una tarea fundamental para lograr adaptarse a los contextos de cambio.

### 3.3 Pensamiento estratégico

La imagen se crea en todas las organizaciones en tanto sistema social, pero gestionarla implica generar las estrategias adecuadas para asegurar la sobrevivencia de la organización, sobre todo desde la identidad. Para lograr identificar, analizar y generar las estrategias efectivas en materia de imagen y comunicación de identidad se necesitan conocer las necesidades en esa materia del museo. Se entiende a la gestión estratégica como la “acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” (Betancour,2006;27).

Es decir, la gestión estratégica implica establecer estrategias, las cuales deben responder a las necesidades de la organización en la materia en que se desee intervenir. En el caso de imagen e identidad también aplica, es posible gestionar estos intangibles de forma estratégica para conseguir los objetivos deseados. Para complementar, Rafael Alberto Pérez citado por Viñarás (2009), define a la estrategia como el “conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o de la naturaleza” (Viñarás, 2009;47).

Además, el autor agrega que una de las características de la estrategia es la anticipación. Con esto se refiere a tomar decisiones en el presente para pesando en el futuro para que se consigan los objetivos. En el caso del museo, la estrategia se establece de forma que atienda las necesidades presentes y pretenda las futuras ante tiempos de cambio. En ese sentido cabe reflexionar más en los conceptos relacionados a la gestión como la estrategia, el pensamiento y la acción estratégicos.

Desde una perspectiva estratégica la fortaleza de una organización no se mide solo en su capacidad de enfrentar a un enemigo (estrategia conflictiva) o a la competencia (estrategia competitiva), sino además como la capacidad para ser parte de la vida de las personas y dar respuesta a sus necesidades, así sea colaborando con grupos de stakeholders, organizaciones o empresas que nos parezcan distantes e incluso muy diferentes a la nuestra (estrategia cooperativa) (Garrido et al., 2020;63).

Al considerar lo anterior, se destaca que en tiempos críticos como lo son las pandemias y demás cambios, el museo debe de establecer acciones, reconfigurando su identidad y la comunicación de esta. El enfoque estratégico, parte del campo semántico de la gestión, es clave para comprender la importancia de esta, a este respecto, se menciona que:

La concepción estratégica (sea de comunicación u otra) en el marco de la empresa implica una reflexión que lleva a cambiar de visiones prototípicas o paradigmáticas, pues se entiende como una forma de expresar a la organización para generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales negocios, rearmando el quehacer de la organización en pos del futuro, o cambiar las ópticas de la acción que se están realizando para romper con la inercia (cuando ella es sinónimo de baja en la competitividad) (Garrido, 2004;1).

Según lo anterior, los museos deben de tomar esos intangibles organizacionales y gestionarlos. Todo esto de la forma estratégica planeada, para que se generen capacidades que le permitan potenciar su imagen organizacional y sobrevivir ante situaciones inciertas tanto en el presente como para el futuro. Asimismo, hay un elemento relacionado a la gestión estratégica y a la estrategia que se convierte en una pieza fundamental para la presente investigación.

El pensamiento estratégico es una característica de la función directiva, frente al trabajo técnico, más necesario en la aplicación de las tácticas (...) La táctica es una acción en un periodo de tiempo más limitado y corto, y donde la responsabilidad es más limitada. Según lo cual, la estrategia es el conjunto de tácticas (Viñarás, 2009;47).

Las tácticas o acciones forman parte de la estrategia. De cierto modo tienen un carácter más operativo, pero son primordiales porque van guiadas por la estrategia dentro del marco de la gestión y, por ende, responden de forma táctica a la utilidad de la estrategia. Como se ha mencionado, el pensamiento estratégico por el que se rigen las tácticas o acciones tiene múltiples fines entre los que destacan el óptimo funcionamiento, sobrevivencia, adaptación a las situaciones del entorno y consecución de los objetivos organizacionales. A continuación, se presenta una tabla que aporta a la comprensión más específica de la diferencia entre estrategia y táctica o acción y que se pueden aplicar al ámbito de la comunicación y la gestión de la identidad e imagen.

<b>TABLA 3.4. Diferencias entre estrategia y táctica en el ámbito de la gestión de la comunicación. Imagen e identidad</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>
Visión / Perspectiva	Visión global y transversal de la entidad o actividad.	Visión particular de aspectos o áreas concretas funcionales.
Tiempo / Proyección	Periodos amplios de tiempo, Medio y largo plazo.	Periodos reducidos de tiempo. Corto y muy corto plazo.
Alcance	General. Afecta a toda (o gran parte) de la entidad o actividad.	Localizado / Focal. Afecta a aspectos o áreas específicas y particulares de la entidad o actividad.
Objetivos	Define el patrón general o idea central de futuro, para fortalecer el desarrollo de la entidad o actividad.	Define objetivos específicos para lograr la eficiencia de los recursos asignados.
Tipo de decisiones	Decisiones para problemas no estructurados y complejos.	Decisiones para problemas estructurados y de poca complejidad.
Riesgo / Incertidumbre	Alta incertidumbre. Alto riesgo.	Baja incertidumbre. Bajo riesgo.
Recursos	Compromete recursos significativos.	Compromete recursos poco significativos.
Errores	Los errores comprometen la viabilidad y el desarrollo de la entidad o actividad.	Los errores no comprometen la viabilidad y el desarrollo de la entidad o actividad.
Efectos / Consecuencias	Efectos y consecuencias poco reversibles en el corto plazo.	Efectos y consecuencias reversibles en el corto plazo.
Tabla recuperada de: Capriotti Paul (2021) <i>DircomMAP. Dirección estratégica de comunicación</i> . Primera edición, Bidireccional. Barcelona, pp:66		

### 3.3.1 Gestionar la imagen: Estrategias y acciones estratégicas de comunicación de identidad

Anteriormente se enunciaron algunos argumentos que destacan la importancia de la imagen e identidad para las organizaciones. Sin embargo, cabe agregar que gestionarlas contribuye al cumplimiento de las organizaciones en relación con sus públicos y se convierte en valor para los museos.

Los activos intangibles hoy han sido identificados tanto hacia fuera de las organizaciones: Marca, Reputación e Imagen, como hacia dentro de ellas: Identidad, Cultura, Ambiente Laboral, *Now How*, Conocimiento, Creatividad, Innovación, Talento, Responsabilidad Social, Ética Organizacional, Comunicación Interna, entre otros. Ellas, proporcionan mayor eficiencia y son verdaderas fuentes de creación de valor en el siglo XXI; justamente, el vehículo que proyecta y pone en acción las fuentes generadoras de valor es la Comunicación (Guzmán & Herrera, 2019;83).

Es a través de la comunicación de identidad que se puede generar una imagen positiva todo esto se logra en el marco de lo que se conoce como su gestión. La coherencia entre lo que dice la organización, como lo dice y lo que hace es fundamental para generar una imagen positiva. Para Capriotti, la gestión estratégica de identidad es trabajar sobre la identidad para influir en la imagen que tienen los públicos, todo mediante la comunicación (Capriotti, 2010;17) En ese sentido, lo define como “Identificación, valoración y selección de los atributos de identidad de las organizaciones. Implica trabajar sobre la identidad comunicativa, enfocada en reconocer sus atributos clave para ser comunicados a sus públicos” (Capriotti, 2021;51).

La imagen y la identidad de las organizaciones son dos elementos que, como se ha expuesto, se relacionan y que deben ser tratadas de forma estratégica por los museos. Es indispensable entender el impacto de la gestión de comunicación de identidad en la imagen y cómo ésta, a su vez, determina las acciones de los públicos. Costa señala que:

Lo que ocurre en la realidad es que los múltiples y diversos mensajes que la empresa emite continuamente no emiten de una única fuente ni se rigen por unos criterios homogéneos (...) Esto genera necesariamente dispersión, incongruencia y desorden. Por tanto, incide negativamente en el rendimiento comunicacional y en la imagen de la empresa (...) Por esto mismo, el problema irá en aumento si no se establece un modelo de gestión integral en las comunicaciones (Costa, 2006;51).

De hecho, no es posible gestionar la imagen sin gestionar la identidad. Son dos elementos organizacionales que van de la mano. La siguiente cita explica la relación entre ambos elementos y el por qué gestionar la identidad para tener una imagen positiva:

Gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso. (...) La imagen se gestiona, por tanto, indirectamente. Porque la identidad y la cultura son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa. Y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas por los públicos (...) Para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir que tiene que ser manifestada implícitamente por los primeros - la conducta - y comunicada explícitamente por los segundos (Costa, 2008;372).

La cita anterior plantea un proceso complejo en el que la comunicación es primordial. En primer lugar, una imagen positiva se logra a través de la gestión de la comunicación de identidad, por ende, esta última es el actor principal de la investigación porque repercute indirectamente en la imagen. La identidad engloba diversos elementos que para configurar la imagen deben ser comunicados, lo ideal es que dichos elementos sean congruentes y pertenezcan a una misma línea.

La capacidad de comunicación espontánea o natural de la organización requiere de un cauce que le entregue un norte y sentido, que evite los llamados *gaps* o energías disipadas en mensajes y actos desordenados que expresan una sub – utilización del potencial ejecutivo de la comunicación en las organizaciones y que abren brechas de oportunidades para adversarios y competidores (Garrido et al., 2020;64).

La identidad se concreta en hechos, en conductas, pero son comunicados a través de mensajes. La comunicación se refleja tanto en acciones como en mensajes manifestados en conductas. Cabe recordar que para que exista una comunicación debe haber un intercambio de información que se da con la presencia de emisores, que en este caso son los distintos públicos vinculados al museo quienes, con la información recibida (que también puede ser a través de experiencias) forman percepciones sobre el museo.

Todos los mensajes, las acciones y las conductas deben estar alineados a la estrategia de identidad corporativa. Las personas crearán una percepción de quienes somos, no sólo a partir de lo que emitimos visualmente, sino a través de toda la información que estimule cada uno de sus sentidos. Aquí el papel de los símbolos (gráficos, visuales, verbales, físicos y conductuales) convertidos en capital simbólico, junto con una visión estratégica de la comunicación, se convierten en una poderosa herramienta de diferenciación y de atracción de los diferentes públicos (Guarneros,2014;141).

Se debe resaltar que la conducta no es la única fuente de información para los públicos, aunque sí muy importante. Una organización comunica y simboliza todo el tiempo, Guarneros señala que “la imagen es propiedad de los diferentes públicos, pues esta se produce en la mente de cada uno de ellos, aunque a partir de los diferenciadores capital simbólico (a través de elementos gráficos, visuales, materiales, materiales, conductuales) que la organización emite” (Guarneros,2014;141).

Entonces, una parte importante de la imagen es la forma en que el museo comunica esa identidad a sus diferentes públicos pues son éstos los que perciben y conceden atributos al museo que pueden ser tanto positivos como negativos. La identidad sumada a su comunicación con sus públicos es clave para la formulación de una imagen óptima.

He aquí algunas de las funciones que tiene la gestión de imagen identidad y que pueden ser de apoyo para que el museo cumpla su función y preserve su existencia. En primer lugar, como ya se ha mencionado, tiene gran relación con la identidad organizacional por ser uno de los actores principales. Es a partir de la imagen que se logra una imagen positiva. Costa menciona al respecto que “La imagen detecta la identidad diferenciadora de la organización. Permite materializar la personalidad

exclusiva y desarrollar el estilo único que la distingue. (...) Tendrán que redescubrir sus rasgos positivos, sus puntos fuertes y las verdaderas causas de sus éxitos” (Costa, 2006;62).

Otra de las funciones de la gestión de la imagen-identidad es construir y comunicar la personalidad de la organización para que permee las conductas y los mensajes generando una relación única con sus públicos. Sobre esa personalidad, se genera un museo líder al que prefieren los públicos. En este punto están los asistentes a las exposiciones, pero también, por mencionar algunos otros, las personas, grupos, medios interesados en invertir en los proyectos museísticos, o en promover los mismos, así como los profesionistas reconocidos que se interesen por pertenecer y aportar al museo gracias a la imagen que posee.

Asimismo, una imagen óptima recae directamente en generar una opinión pública favorable. Las conductas y demás símbolos que comunique el museo a sus públicos generan una opinión de estos que trasciende y agrega valor a la organización en distintas formas. Por ejemplo, una imagen positiva asegurará que el museo tenga éxito en los proyectos que tenga a futuro y también contribuirá a atraer asistentes y fidelizarlos a pesar de las circunstancias que atraviese. De acuerdo con Costa (2006) “la gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de imagen, es decir, de las comunicaciones corporativas” (Costa, 2006;68).

### 3.3.2 Proceso: La estrategia de comunicación de identidad

Finalmente, cabe mencionar el proceso de gestión de la comunicación de esa identidad. El proceso se lleva a cabo comúnmente a través de cuatro fases o etapas; análisis, formulación, implementación y evaluación.

Fase de búsqueda, selección, análisis, valoración y diagnóstico de información, que genere conocimiento relevante para orientar la toma de decisiones informadas en un nivel de certidumbre adecuado. (...) Permitirá plantear los aspectos claves globales de la situación actual para determinar su posible proyección futura, que será el punto de referencia para las siguientes fases (Capriotti, 2021; 103).

Dicho análisis debe ser analítico y reflexivo. Algunas de sus características son las siguientes: debe sustentarse en datos, ser sistemático, realizarse de forma estable y continua, así como contener información actualizada y fiable (Capriotti, 2021; 103). La segunda etapa es la formulación estratégica sobre la que se menciona lo siguiente:

Es la fase de evaluación de opciones y toma de decisiones sobre los lineamientos clave de la gestión de la comunicación (...) En ella se realiza toda la planeación (estratégica, táctica y operativa) de la comunicación. Se mezcla la definición de la estrategia (la selección de las opciones estratégicas) con el desarrollo de la estrategia (plan de acción), incluyendo no solo los aspectos relativos a las decisiones estratégicas, sino también una parte de su implementación (Capriotti, 2021; 103).

Como resultado de esta etapa, ésta la definición de las estrategias y el programa de acción que será implementado en la siguiente fase. Además, durante esta segunda etapa quedan claros aspectos claves de la gestión como los son las metas y objetivos, la selección de públicos y la creación de políticas de comunicación (Capriotti, 2021;104). Posteriormente se encuentra la implementación estratégica:

Es la fase de desarrollo e implantación de las estrategias de comunicación (...) Esta fase conlleva el establecimiento de la estructura organizativa necesaria, la selección de la acción comunicativa que permitirá desarrollar las estrategias de comunicación, la definición de los recursos de gestión y la determinación de los sistemas de control de las acciones establecidas (Capriotti, 2021;104).

Finalmente se encuentra la fase de evaluación que concluye el proceso o que contribuye a un proceso cíclico orientado a lograr las metas y la visión a largo plazo de la organización. Es decir, al finalizar la evaluación se puede comenzar o no se puede iniciar un nuevo proceso (Capriotti, 2021;100).

El proceso detallado de un plan de comunicación de identidad que impacte en la imagen de las organizaciones puede apreciarse de forma concreta en la siguiente tabla:

**TABLA 3.5. Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa**

Permite una transmisión adecuada de la identidad organizacional, garantiza una actuación coherente y eficiente sobre los públicos de la organización.

P L A N D E	<b>Investigación</b>	Auditoría de emisión	Estudio de la actividad de comunicación. Identificar qué, cómo, dónde y a quién comunica.	Análisis de los Públicos de comunicación	- Identificar públicos actuales de comunicación y públicos posibles de comunicación ¿Con qué públicos hemos realizado planes, campañas o acciones de comunicación?
	Análisis de la información enviada			- Identificar conceptos y estilos comunicados a nivel conducta y en los aspectos de comunicación ¿Qué y cómo estamos comunicando con cada público?  -Analizar la intensidad de comunicación: Volumen y frecuencia de comunicación con cada público.  -Evaluar la dispersión/ cohesión de la comunicación: Analizar el grado de homogeneidad o heterogeneidad existentes entre ideas y estilos comunicados.	
	Análisis de canales de comunicación			-Identificar herramientas y actividades de comunicación ¿Cuáles son los medios, actividades o soportes que se han utilizado para comunicarse con los públicos? ¿Qué aspectos de la conducta cotidiana comunican nuestro PIC?  -Medir la idoneidad y la calidad de cada herramienta y actividad de comunicación.  -Valorar el impacto de cada herramienta y actividad de comunicación. Nivel de impacto que pueden tener los medios con los públicos.	

	Auditoría de recepción	Estudio de los públicos de la organización y cómo reciben la información	<p>Análisis de los públicos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar el mapa de públicos. Identificar públicos hacia los que se debería hacer una actividad de comunicación.</li> <li>- Identificar la jerarquía de los públicos: Identificar si son claves, secundarios o terciarios.</li> <li>-Caracterizar los públicos: Establecer expectativas e intereses con respecto a la organización, características demográficas, psicográficas, públicos que influirán en él y sus hábitos de información.</li> </ul>	
			<p>Análisis de la información desde los públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar conceptos y estilos de comunicación recibidos: Conceptos y estilos que creen los públicos que transmite la organización.</li> <li>-Analizar el tipo y cantidad de información recibida y deseada de cada público. ¿Qué información están recibiendo los públicos? ¿Cuáles son las expectativas de comunicación de cada uno de los públicos?</li> <li>-Analizar los efectos de la información recibida: ¿Qué efectos han tenido los mensajes comunicados? Informativos, de opinión (actitud) o comportamiento (conducta) y si son positivos o negativos.</li> </ul>	
			<p>Análisis de canales de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar canales de comunicación de cada público: ¿Qué medios utilizan los públicos para obtener información de la organización? ¿Qué medios desearían?</li> <li>-Uso de los instrumentos o soportes de comunicación de cada público: Posibilidad física y psicológica para acceder a canales y uso de ellos (cuando - cómo - dónde)</li> <li>-Actitud hacia los canales de comunicación de cada público: Opinión de los diferentes canales de comunicación y su credibilidad en los públicos.</li> </ul>	
<p><b>Planificación de Comunicación</b> Definir y establecer un conjunto de elementos</p>	Públicos	Aquellos a los que la organización ha decidido hacer una campaña o acción de comunicación	-Expectativas e intereses con respecto a la organización, características demográficas, psicográficas, infraestructura de públicos y hábitos de información.	
	Objetivos	Partes: Intención (lo que se quiere lograr) medida (grado de modificación de la intención) y plazo (tiempo disponible)	Tipos de efectos de las personas en la organización: -Objetivo cognitivo: Buscan crear o modificar el conocimiento que tienen los públicos.	
			-Objetivo afectivo: Modificación en sentimientos, emociones y preferencias de personas	
			-Objetivo conductual: Plantean que los públicos realicen algún tipo de comportamiento en relación con la organización (ej. recomendar)	
	Estrategia	Definición del núcleo comunicativo	Es el mensaje corporativo. Aquello que se desea transmitir.	<p><b>Concepto comunicativo:</b> Idea básica basada en el PIC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Comunica la identidad corporativa a los públicos?</li> <li>-¿Expresa sus características?</li> </ul>
				<p><b>Estilo comunicativo:</b> Como se dicen los mensajes. Lleva implícita la personalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Señala la diferencia con sus competidores?</li> <li>- ¿Manifiesta sus ventajas y beneficios?</li> <li>-¿Estimula la preferencia de la organización?</li> </ul>
		Determinación de la línea global de comunicación		-Importancia de cada público: Establecer prioridad. -Personalización de la comunicación: Grado de distanciamiento con cada público
Concreción de aspectos complementarios de la estrategia				-Determinar enfoque de comunicación: a) Directo: Sin intermediarios. / b) Indirecto: Intermediarios (medios, líderes de opinión) / c) Híbrido: Hacia ambos  -Determinar intensidad de comunicación: Esfuerzo comunicativo (muy alta, alta, media, baja, muy baja) En función de necesidades comunicativas de los públicos,
Acciones y tácticas	Identificación de acciones y tácticas posibles.	Publicidad, relación con medios, eventos, identidad visual, internet, comunicación en el producto, patrocinio, participación en ferias, comunicación interna, crisis, merchandising, product placement, publicaciones y folletos, etc,	Aspectos de conducta corporativa: Comportamiento directivo y sistemas organizacionales formales y comportamiento comercial e institucional de la organización	

		<b>Análisis comparativo de acciones y técnicas</b>	<b>Posibilidades creativas</b>	<b>Efectividad de cada acción. Nivel de impacto</b>	<b>Rentabilidad de cada acción:</b>	<b>Importancia ponderada de cada acción: efecto en el público.</b>	
		<b>Selección de acciones y técnicas adecuadas</b>	<b>-Tipo de sector / -Influencias deseadas en los públicos / Presupuesto de comunicación</b>				
	<b>Programación</b>	Implica planificación del calendario y definición del presupuesto.	Definición de momentos claves del calendario: Reconocer fechas que pueden generar una importante actividad del entorno y de la organización.	Determinación de campañas concretas: Definición de campañas puntuales dentro del calendario.			
<b>Implementación de la comunicación</b> Puesta en marcha y control de las actividades fijadas.	<b>Ejecución</b>	Implementar las acciones y técnicas	Distribución de recursos disponibles. organización de acciones, compra de espacios y coordinación. -Medir el grado de producción, distribución y repercusión que han tenido los mensajes. -Grado de coherencia, comprensión y retención -Cambios en actitudes y comportamientos:				
	<b>Evaluación</b>						

Elaboración propia. Información obtenida de Caprotti, Paul (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Colección libros de la empresa. Chile, pp: 185-228

Para este punto es fundamental remarcar ciertos planteamientos. El enfoque sistémico reconoce a la comunicación como base del museo, partir de ello permite considerar a la identidad e imagen como aspectos que adquieren inherentemente una dimensión comunicativa. Asimismo, la perspectiva sistémica propone que el entorno impacta en el museo y que el museo también devuelve energía al mismo dando lugar así a transformaciones, formulación pertinente en el contexto de COVID-19.

A partir de ello, se aclara lo siguiente. El museo tiene un impulso por adaptarse a las transformaciones del entorno, sobre todo en situaciones críticas como la de la pandemia generada por el COVID-19, en ese sentido la comunicación se constituye como elemental para responder a los cambios. La gestión estratégica de la comunicación de identidad se propone como una vía óptima para actuar.

*“Un pajarito me contó que estamos hechos de historias, y entonces, si estamos hechos de historias, y somos hijos de los días, cada día debe tener una buena historia*

*que contar”*

- *Eduardo Galeano*

#### **Capítulo IV. Situación de los museos: comunicación de identidad durante la pandemia**

Los siguientes tres apartados tienen como objetivo realizar un acercamiento a la identificación de necesidades en materia de comunicación de identidad que presentan las organizaciones museísticas durante el período de COVID - 19. Por ello para este capítulo se pretende mostrar cómo el COVID – 19 ha modificado a los museos en el ya mencionado rubro. Al ser la presente una investigación documental, la información de este registro se obtiene de una revisión de diversas fuentes relacionadas al COVID-19 y que se engloban en:

1. Resultados de artículos de investigación y académicos relacionados a los temas de comunicación, imagen e identidad.
2. Informes provenientes de organizaciones internacionales relacionadas a la temática en los museos y que han realizado investigación al respecto (tales como la UNESCO y el ICOM)
3. Artículos publicados en “*ICOM Voices*”<sup>3</sup> con testimonios de profesionistas que trabajan en museos en los que se exponen sus experiencias, opiniones relacionadas a la comunicación, imagen e identidad durante el periodo de pandemia.

---

<sup>3</sup> Sección editorial en el sitio web del ICOM en la que se publican artículos periodísticos breves (en inglés, español y francés) que dan cuenta de la experiencia y conocimientos de los 44.000 miembros que forman parte de la organización. Los artículos pueden englobar, entre otras cosas, estudios, informes de campo, revisiones de libros, exposiciones o conferencias o artículos de opinión.

4. *Webinars* o también llamadas conferencias web en las que profesionistas de los museos exponen sus experiencias, opiniones relacionadas a la comunicación, imagen e identidad durante el periodo de pandemia.

Una vez procesada la información, se evidenció el orden en que se plasmó con base en lo planteado en el capítulo anterior y en relación con las afinidades de la información obtenida. De esta forma, la información se clasifica principalmente en 3 ramas: 5.1 Identidad organizacional, 5.2 Los públicos en la comunicación de identidad y 5.3 Espacios para la comunicación de identidad. Al finalizar el capítulo, se presenta un diagrama a manera de resumen con aspectos que dan cuentas de la situación en materia de comunicación de identidad en los museos durante la crisis por COVID-19 y en los que estas organizaciones podrían implementar esfuerzos.

#### **4.1 Identidad organizacional**

En torno al museo se ha construido una identidad genérica que de alguna forma muestra características centrales, perdurables y distintivas que diferencian a este tipo de organizaciones del resto y que es importante mantenga para sostener su consolidación. Entre ellas y de forma puntual la UNESCO, a través de su informe “*Museums around the world. In the face of COVID – 19*” (2020), señala sobre estas instituciones que:

Los museos juegan un papel vital en nuestras sociedades. No solo preservan nuestro patrimonio común, sino que también brindan espacios que promueven la educación, la inspiración y el diálogo. Basados en valores de respeto y diversidad cultural, los museos fortalecen la cohesión social, fomentan la creatividad y son transmisores de la memoria colectiva (UNESCO, 2020;4).

Sin embargo, hay información que apunta que la crisis generada por el COVID – 19 ha invitado a los museos del mundo a exacerbar esta identidad por tener el potencial de convertirse, durante el período, en un elemento primordial. Desde el punto de vista del ICOM en su “*Declaración sobre la necesidad de fondos de emergencia para museos*” se postula que “la crisis de COVID-19 nos deja por delante un largo y complejo proceso de recuperación. Los museos, como lugares incomparables de intercambio y aprendizaje para todos, tendrán un papel importante en la reparación y el fortalecimiento del tejido social de las comunidades afectadas” (ICOM, n.d.-a).

En la Declaración se aprecia que precisamente son las características del museo y el ejercicio de estas, parte de su identidad, las que tienen el potencial de aportar a la recuperación de la sociedad y de las comunidades lo que convierte su gestión en un punto relevante. En esta misma línea, menciona Elke Kellner, directora general del ICOM Australia y miembro del consejo de administración de *Blue Shield Australia* y del ICOM Europa durante el conversatorio “*Preparándose para la reapertura de los museos: Las secuelas de la pandemia*” (2020) lo siguiente:

En estos tiempos tan difíciles de esta pandemia que afecta a tanta gente en todo el mundo, la responsabilidad social de los museos se está señalando con acierto, la reapertura de museos como instituciones culturales satisface una de las necesidades básicas de la sociedad que es disfrutar de una vida cultural y social diversa e intensa (An et al., 2020).

El impacto que los museos tienen en la sociedad por lo que representan es grande y como apuntan los especialistas, durante el periodo de crisis por COVID – 19 mantener esta parte de su identidad se convierte en una vía óptima para sobrellevar la situación. De acuerdo con Florencia Croizet, museóloga y gestora cultural en el *Museo Evita* (Buenos Aires, Argentina), la misión y esencia de los museos debe de conservarse a la par que se adapta a los cambios. Menciona que “un museo inteligente es una institución que, debido a su permeabilidad y capacidad de adaptación a nuevos desafíos, continúa ejerciendo su misión de resguardo y divulgación patrimonial, sin abandonar sus objetivos sociales” (Croizet, 2021).

Sumada a esta identidad genérica básica cabe puntualizar que cada museo tiene su propia identidad por lo que no es posible generalizar sobre la identidad de este tipo de organizaciones en tiempos de pandemia. En el caso de la misión, por ejemplo, Asuaga y Rausell (2006) exponen que a pesar de que para los visitantes la actividad museística principal se centra en las exposiciones, esta no es la única razón de ser de los mismos que cada uno cuenta con una propia:

Existen otras razones de ser de un museo, generalmente no reconocidas en forma explícita, y ya no vinculada en forma directa con las colecciones, sino con el entorno socioeconómico en el que el museo está inmerso. Tal puede ser el caso que el objetivo implícito del museo sea dinamizar la economía de una ciudad, región o país; satisfacer una demanda social; servir como imagen de la ciudad; cumplir una determinada política cultural; y hasta como estrategia de regeneración urbana (Asuaga & Rausell, 2006;8).

Al existir una diversidad de museos, es necesario que cada uno conozca y establezca su identidad única que le da sentido, así como la forma en que puede potenciar su comunicación durante situaciones críticas. Cabe recordar que, de acuerdo con Costa, la identidad se manifiesta y comunica a través de hechos y mensajes (Costa,2008;372) por lo que su existencia está en toda la organización y adquiere una dimensión comunicativa. Es importante pues, encontrar la identidad favorecedora y comunicarla de forma estratégica. Por gestión estratégica de identidad, cabe recapitular, se entiende al trabajo sobre la identidad comunicativa ya existente (es decir, identificar, valorar, seleccionar atributos clave) para comunicarla a los públicos y generar una imagen positiva (Capriotti, 2021;51).

En ese sentido y al abordar situaciones particulares se presenta el ejemplo del *Dallas Museum of Art* en Texas, Estados Unidos. Mark A. Castro (curador de Arte Latinoamericano de dicho museo) encontró que ahí, a pesar de la pandemia y el confinamiento que se generó, el significado que dan los visitantes a lo expuesto en las salas continua presente e incluso puede adquirir mayor significado dada la distancia. De esta forma, se sugiere que otros museos también pueden encontrar particularidades que durante este período requieran destacar y comunicarlas estratégicamente. El experto menciona al respecto:

Pienso que una de las fortalezas que han emergido en los museos durante esta crisis, es que la mayoría del trabajo que hacemos es atemporal. Las obras de arte tenían significado antes de esta pandemia y continúan teniendo esos significados y nuevos significados desde que empezó. Yo creo que este tipo de permanencia o estabilidad es muy inspirador. Una pintura que te hizo sentir algo antes de esta crisis, lo continuará haciendo después, y puede hacerte sentir algo nuevo, pero es algo en lo que podemos confiar (Castro et al.,2020).

Como se puede apreciar, en etapas críticas como la de COVID-19, comunicar la identidad, que permea en muchos aspectos de la cotidianeidad del museo, es una constante preocupación ya sea consciente o inconsciente de las personas involucradas en estas instituciones. Algunos museos la identifican la necesidad aumentada de mantener como uno de los principales fines, atributos, elementos diferenciadores que puedan dar a conocer con sus públicos.

Se observa en los comentarios que la crisis generada por la pandemia de coronavirus ha permitido que los especialistas de museos abran espacios para reflexionar, cuestionar y buscar oportunidades innovadoras en relación con aquella identidad que desean comunicar a los públicos. En el siguiente comentario de Mark A. Castro (*Dallas Museum of Art*, Texas) precisamente muestra una pauta de lo que durante la crisis se puede comunicar y la forma en que se modifica la imagen del museo a partir de ello.

Pienso que durante la actual crisis hay esta gran oportunidad para que el público vea las caras de las personas que trabajan en museos, que escuchen nuestros sentimientos sobre las obras de nuestra colección, la emoción y que escuchen por qué hacemos lo que hacemos. Creo que eso puede ayudar, no sólo a hacer que la gente se interese más por los museos o en nuestras colecciones, pero pienso que abre una nueva forma de acceder al arte. Da a la gente un nuevo acceso y no hace sentir menos como una institución académica impositiva y más como un lugar donde los visitantes son bienvenidos a venir y experimentar el arte con la misma alegría que nosotros experimentamos (Castro et al., 2020).

El siguiente comentario que refleja la experiencia de Adriana Gallegos Carrión, coordinadora de curaduría del *Museo Arocena* en Coahuila México, directora general y secretaria de la Junta de Gobierno del Museo de Historia Mexicana (2021) también aborda precisamente el tema de comunicar asertivamente valores traducidos en experiencias significativas y memorables.

¿Cómo hacemos para mantener el museo relevante a distancia? Consideramos que las estrategias digitales en el museo son una prolongación de la experiencia presencial en nuestras instalaciones. Esa prolongación tiene que ofrecer otra experiencia significativa, llena de contenidos interesantes y sobre todo memorables (Castro et al., 2020).

Cabe recordar que de acuerdo a Albert y Whetten citados por Ríos, la identidad organizacional adquiere adaptabilidad “sobre todo cuando la organización lleva a cabo cambios como respuesta a las demandas de su ambiente” (Ríos,2003;83). En ese sentido, los museos durante el COVID-19 han sufrido cambios en sus dinámicas por lo que, según lo expuesto en la cita anterior, aventurarse en los entornos digitales se relaciona a la adaptabilidad tanto de identidad como de la forma de comunicarla por parte de los museos.

Como se puede apreciar en los comentarios presentados, la crisis de COVID-19 ha modificado a los museos en materia de comunicación de identidad. Esto porque ha cambiado las condiciones que llevaban a cabo y les ha obligado a adaptar la identidad que los representa, aquello que desean comunicar estratégicamente de esa identidad y también la forma de comunicarla para generar cierta imagen en los públicos:

Una de las estrategias digitales que ha demostrado ser más útil o creo más productiva para mí en esta crisis, es tomar esta oportunidad para realmente humanizar el trabajo que hacemos en museos. La gente viene a los museos, leen las cédulas, observan los objetos, pero no siempre ven a las personas que están haciendo el trabajo, lo que hacen para que las exposiciones se realicen, no escuchan sobre cómo ellos tomaron las decisiones que tomaron o por qué dicen las cosas que dicen (Castro et al., 2020).

Por ejemplo, en el comentario anterior de Gloria Cortés (historiadora, curadora e investigadora en el Museo Nacional de Bellas Artes, Chile) se lee una adaptación reflejada en una modificación de lo que se desea destacar y comunicar del museo, producto de la crisis de COVID-19 (humanizar el trabajo que se hace en los museos, elemento que hasta antes de la pandemia no se había visibilizado) y también de la forma de comunicar esta adaptación de identidad que, en el caso específico de la experiencia, sería a través de los entornos digitales.

Así pues, esta adaptabilidad de identidad es un tema clave que aporta a entender la situación de los museos en materia de identidad durante el periodo de COVID19. Sobre la importancia de adaptarse a los cambios, Daniel Ronan (director de *Resilient Heritage*, Chicago y miembro de la Junta Directiva de ICOM EEUU) apunta que lo que es importante es que los profesionales de los museos necesitan adaptarse a la situación y continuar defendiendo las instituciones que aportan significado, contexto y pertenencia a todas esas personas que forman parte de sus comunidades” (Ronan, 2021).

De esta manera y con la información e interpretación de este acercamiento, podría decirse que, en tiempos críticos como los de COVID.19, hay preocupaciones sobre los museos para lograr que se adapten al entorno y a los cambios. La situación permite a estas organizaciones explorar formas innovadoras de comunicar su identidad, y también modificar, exaltar y mantener algunos aspectos de esta que los diferencian entre sí y del resto de organizaciones.

## 4.2 Los públicos en la comunicación de identidad

En el capítulo anterior se planearon argumentos teóricos a detalle que sustentan la importancia de los públicos tanto para la organización como para la construcción de la comunicación de identidad y, por tanto, de la imagen. A su vez, se planteó la importancia que tiene la imagen positiva para las organizaciones, por tanto, para los museos.

A manera de recapitulación y sobre los públicos se mencionó que los públicos pueden afectar o ser afectados por el museo (Fernández, 2012;134) también se planteó que éstos se vinculan de diferentes formas con las organizaciones y según Marat L. citado por Lozada tienen relaciones de poder frente al museo por lo que impactan en su funcionamiento (Lozada, 2010;60). También se expuso que los públicos son fundamentales porque es a ellos a los que pertenece la imagen, es decir, sin públicos no existiría la imagen organizacional ni mucho menos los beneficios que esta tiene para los museos.

Para clarificar la relación “público– imagen” se planteó que para Scheinsohn constituye el resultado de la interacción que tiene la gente sobre la organización (Scheinsohn, 1993;105), para Capriotti es la estructura mental que forman los públicos de una organización (Capriotti, 2014;129) y para Costa es la representación mental en el imaginario colectivo de una organización que determinan las conductas y opiniones de la colectividad (Costa, 2006;53).

**FIGURA 4.1** Influencia de la comunicación de identidad



Elaboración propia.

Asimismo, se planteó que el museo comunica todo el tiempo su identidad, siendo ésta la generadora de imagen por lo que es importante gestionar estratégicamente su comunicación para que la imagen sea positiva, sobre todo en tiempos de crisis que invitan a adaptaciones. De esta forma, si existe una cercanía de públicos con relación al museo, será posible comunicarles la identidad necesaria, de lo contrario el museo no podrá comunicar su identidad con todo lo que ello implica.

Por ejemplo, para Costa la imagen determina la conducta de los públicos (Costa, 2018;21) y también posee condiciones que diferencian a un museo del resto, que agrega valor a todo lo que realiza y comunica y que permanece en la memoria social (Costa, 2006;61). Además, según señala Guzmán y Herrera, la identidad y la imagen determinan “la fuerza, la calidad y el vínculo de las relaciones, así como la fidelización y lealtad de sus públicos” (Guzmán & Herrera, 2019;58).

Cabe mencionar que en el caso específico de los museos los públicos incluyen además de visitantes a otros públicos por lo que la relación públicos – imagen tiene un impacto sistémico. Cuenta, por mencionar algunos, con voluntarios, otros museos, otro tipo de organizaciones como las educativas, medios de comunicación, líderes de opinión, proveedores y entidades gubernamentales con los que es importante construir una imagen positiva. Los públicos principales del museo se identifican de acuerdo con una investigación realizada por Andrea Olivera y Paul Capriotti (Oliveira & Capriotti, 2013;212) y se pueden apreciar en la siguiente tabla:

<b>TABLA 4.1. Públicos de los museos</b>			
<b>Públicos</b>	<b>Identificación realizada (%)</b>	<b>Jerarquización realizada (%)</b>	<b>Acciones de comunicación (%)</b>
Centros de enseñanza	89,9	82,9	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 recuperada de: Olivera Andrea, Capriotti Paúl (mayo - junio 2013) "Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación." *El profesional de la información*. Vol. 22, No. 3, pp: 212

Sin embargo, la situación de los museos en relación con los públicos en tiempos de COVID-19 se ha visto modificada y, por tanto, el impacto de esto en la comunicación de identidad. Un artículo de investigación – ensayo de Jordi Xifra (2020) basado en la teoría, la experiencia y estudios sobre las afectaciones y condiciones de la crisis de la pandemia de COVID-19 en la práctica de la comunicación organizacional precisamente menciona que el período afecta a los diferentes públicos de las organizaciones: “Es una crisis que ha generado infinidad de crisis particulares y que ha derivado en una situación económica y social muy preocupante. Desde el ángulo de la gestión estratégica de la comunicación corporativa esta crisis afecta a diferentes públicos, pero principalmente a empleados, clientes y consumidores” (Xifra, 2020;4).

En el caso específico de los museos y de los visitantes, desde marzo de 2020 hasta un año después, grandes museos del mundo perdieron 3 de cada 4 visitantes (Forbes staff, 2021). El informe de la UNESCO *Museums around the world. In the face of COVID – 19* (2020) revela que estas instituciones han buscado otras formas de mantener el contacto con sus públicos (a través de visitas virtuales y el uso de redes digitales) debido a que la situación modificó los contactos habituales (UNESCO, 2020;18).

Por ejemplo, en el caso específico del Museo Interactivo de Economía (MIDE), se menciona que uno de los problemas generalizados fue la caída del número de visitantes y, por ende, de ingresos. En entrevista con Sergio Manuel Rivera (director de Comunicación e Imagen institucional del MIDE y coordinador de la celebración *Mayo, Mes de los Museos de la Ciudad de México*), el experto plantea que conseguir visitantes y mantener el contacto con los mismos es un punto fundamental para la relación con otros públicos al cuestionar lo siguiente: *¿Cómo llegas con un patrocinador a pedirle dinero para una exposición a la que no sabes cuántas personas van a ir, dónde no puedes asegurar un mínimo?*

### 4.3 Alternativas para la comunicación de identidad

En el capítulo anterior se abordó el relevante papel que tiene la comunicación en la construcción de la imagen. Con base en Guzmán y Herrera (2019) el vínculo que proyecta y pone en acción las fuentes generadoras de valor, como lo son la imagen y la identidad, es la comunicación (Guzmán & Herrera, 2019;83). De la misma forma, Capriotti sostiene que mediante la comunicación se gestiona estratégicamente la identidad pues una vez identificada esta última, su comunicación es esencial para intentar influir en la imagen de los públicos (Capriotti, 2010;17) (Capriotti, 2021;51). En ese sentido, acercarse a la situación de las formas y espacios a través de los cuales los museos pueden comunicar su identidad en tiempos de pandemia por COVID-19 es un tema fundamental.

En ese marco, durante el período de COVID-19, se encontró que algunos profesionales de museos vieron en la creación de alianzas una forma de asociarse, relacionarse y comunicarse con los públicos que se perdieron. Florencia Croizet (museóloga y gestora cultural en el *Museo Evita* en Argentina) sugiere que las alianzas estratégicas entre el museo y otros públicos pueden agregar valor al museo, comunicando este valor a través de ciertos servicios museísticos que no serían posibles sin el trabajo colaborativo. En palabras de la experta:

En un mundo que pugna por el trabajo colaborativo, por acuerdos *win-win* y por alianzas estratégicas que conlleven a la creación de sinergias, el museo no puede continuar trabajando de manera solitaria: asociaciones reales y duraderas con otros actores, que propicien la oferta de servicios y productos museísticos que agregan valor en diversos campos (educación, medio ambiente, economía) se tornan esenciales. (Croizet, 2021)

Adriana Gallegos Carrión (coordinadora de curaduría del *Museo Arocena* en Coahuila México) también se suma a la situación de las alianzas estratégicas como elemento de apoyo en la situación del COVID-19 en el caso específico del museo donde labora. Asimismo, la experta refiere que las alianzas se llevaron a cabo con diversos públicos lo que impacta en la comunicación con los mismos y con aquellos a los que se dirigen las estrategias creadas en conjunto.

Otra de las ventajas del museo Arocena frente a esta crisis del COVID ha sido que tenemos alianzas muy importantes con otros colegas, otros museos, otras instituciones internacionales y nacionales lo que nos ha ayudado a sobrellevar y a tomar mejores decisiones ejecutivas y formular estrategias muy importantes destinadas a este momento y también al futuro. (Castro et al.,2020)

Sergio Manuel Rivera (director de Comunicación e Imagen institucional del Museo Interactivo de Economía en la Ciudad de México, México) expresa que uno de los aspectos que ayudó al MIDE durante la pandemia fue contar con sus aliados estratégicos y específicamente tener buenas relaciones con los medios de comunicación porque a través de sus coberturas, el MIDE fue uno de los museos con más menciones y presencia a nivel nacional a pesar de la situación difícil que atravesó el mundo.

Por otra parte, algunos museos incrementaron su comunicación a través de espacios digitales durante el periodo de pandemia por COVID-19. Como se mencionó anteriormente, la UNESCO informó que varias instituciones museísticas idearon nuevas formas de mantener el contacto con sus públicos a través de los entornos digitales y redes sociales (UNESCO,2020;18). De hecho, también el informe de la tercera encuesta internacional llevada a cabo por el ICOM (mayo 2021) "*Museos, profesionales de los museos y COVID – 19*" indica que el porcentaje tanto de actividades digitales como de nuevos canales de comunicación en línea por parte de instituciones museísticas aumentaron tras el inicio del confinamiento (ICOM, 2021;15).

Los espacios digitales adquirieron protagonismo en los museos después del COVID-19 para mantener comunicación sus públicos. Ainhoa Simón Diez (Técnica superior de museos) indica que las circunstancias de esta crisis sanitaria mundial modificaron la forma en que estas organizaciones se relacionan y añade que, con la situación, los museos se unen e intensifican más su presencia en lo digital (Simón, 2020). Por su parte, Florencia Croizet (museóloga y gestora cultural de Museo Evita en Buenos Aires) sostiene que:

La velocidad en la que irrumpen nuevos avances tecnológicos es cada vez mayor. Por ello, se torna necesario que los museos puedan diseñar estrategias que permitan al sector patrimonial continuar sirviendo a una sociedad que ya adoptó dichas innovaciones y no dudará en incorporar los que surgieren. De no hacerlo, habrá un abismo entre un modelo museal arcaico y los (ya no tan) nuevos hábitos de comunicación y consumos culturales. (Croizet, 2021)

Las modificaciones que los museos implementaron en su forma de comunicar durante y después de la pandemia generada por el COVID-19 tuvieron un impacto global. La UNESCO (2020) menciona que “las acciones digitales se han adoptado en todos los continentes y su intensidad refleja la distribución de los museos en todo el mundo”. Aunque cabe aclarar que, según el informe, es en los países con mayor número de museos y donde hay mayor inversión en tecnología donde el uso de redes digitales es más activo y donde hay más acciones innovadoras (UNESCO, 2020;6). Sumado a ello, el ICOM postula lo siguiente:

Lo cierto es que la crisis del Covid-19 ha cambiado para siempre la forma en la que los museos perciben el mundo digital, poniendo de relieve los problemas existentes y acelerando los cambios que ya estaban en marcha. Aunque la probable crisis económica será obviamente un gran obstáculo en cuanto a los recursos económicos y humanos que se puedan invertir, las instituciones son cada vez más conscientes de la importancia fundamental de la digitalización (...) Para facilitar esta transición, es imprescindible que los gobiernos y las organizaciones internacionales apoyen a los museos en sus procesos de transformación digital (ICOM, 2021;17).

Sergio Manuel Rivera (director de Comunicación e Imagen institucional del Museo Interactivo de Economía en la Ciudad de México, México) menciona que en el caso del MIDE se tuvo que crear un mundo de comunicación en la web para mantenerse vivos y seguir cumpliendo con su misión educativa. En términos de comunicación de identidad, considera que el museo tuvo que adquirir una fuerte identidad digital debido a que ese entorno es competido y se debe buscar la relevancia, la pertinencia y el diálogo contante con las audiencias.

Sin embargo, se ha visto que no todos los museos del mundo tienen acceso a los entornos digitales y a la comunicación de acciones y estrategias. Según el ICOM, la situación económica generada por la crisis de coronavirus provoca que los recursos destinados para el desarrollo de actividades digitales no siempre aumenten en consecuencia (ICOM, 2021;15). Además, la UNESCO señala que son los “grandes museos” los que lideran las iniciativas en entornos digitales pues en países africanos y Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (PEID) “solo el 5% puede ofrecer contenido en línea a sus audiencias” (UNESCO, 2020;18). Se señala que “Las iniciativas de TIC y, más aún, las respuestas digitales inmediatas formuladas en el contexto de la crisis de COVID-19, parecen casi ausentes en los estados africanos y los pequeños estados insulares en desarrollo” (UNESCO, 2020;6).

Los museos pueden optar por otras formas de comunicarse con sus públicos, de esta forma también incluyen a aquellos públicos que tampoco tienen acceso a los recursos digitales. Gloria Cortés ((historiadora, curadora e investigadora en el Museo Nacional de Bellas Artes, Chile) se pregunta y reflexiona sobre el tema lo siguiente:

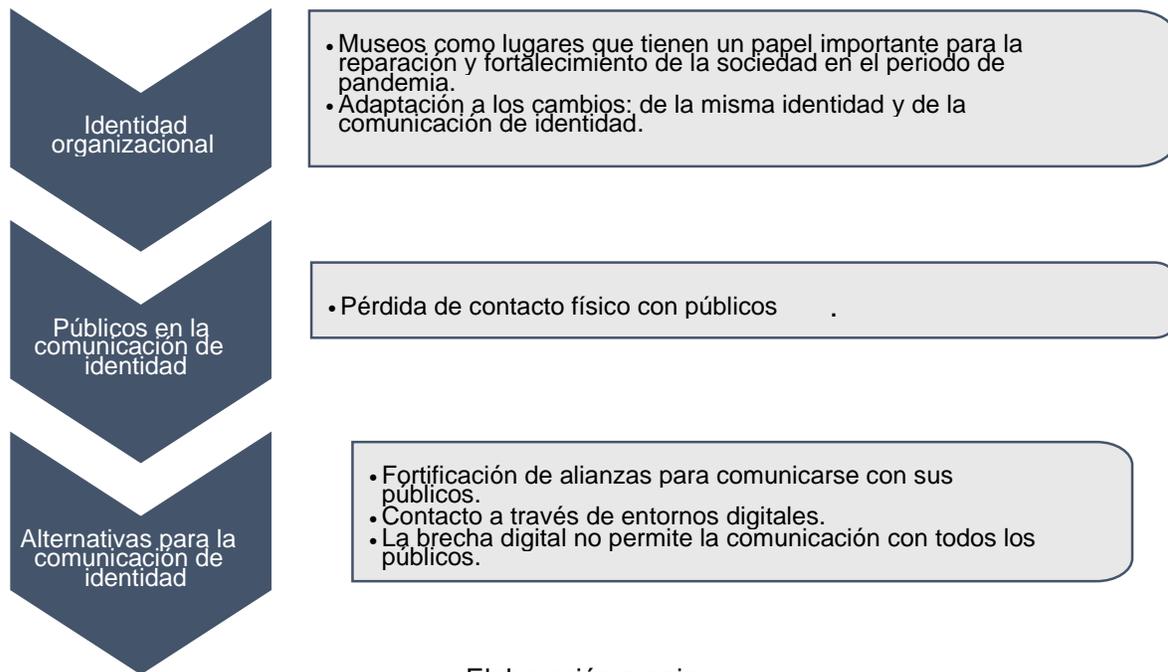
¿Esta virtualidad es el único camino posible para conectarnos con otros públicos de los museos en tiempos de crisis? Algo que ha arrojado esta pandemia es la brecha tecnológica que aún existe y que están asociadas a las crisis económicas, políticas, sociales que han arrastrado a los países latinoamericanos desde hace ya varias décadas y, por lo tanto, estamos dejando fuera también un sin número de usuarios y usuarias que no están accediendo a nuestros recursos educativos, mediadores, curatoriales en estas plataformas virtuales (Castro et al.,2020).

Aquí, la experta plantea que hay públicos que durante la crisis de COVID-19 quedan excluidos del contacto virtual por lo que se necesita comunicación con ellos, que trascienda esa virtualidad. La UNESCO apunta que, para millones de personas en el mundo, el acceso a la cultura a través de medios digitales no está a su alcance lo que “dificulta el lanzamiento de museos virtuales o el acceso a colecciones en línea” (UNESCO,2020;6).

Además de que casi la mitad de la población no tiene acceso a internet, también existe una brecha de género para acceder a las tecnologías digitales, pues según datos de la OCDE “alrededor de 327 millones menos de mujeres que hombres tienen un teléfono inteligente y pueden acceder a Internet móvil” (UNESCO, 2020;6). Elke Kellner, directora de ICOM Australia mencionó durante el conversatorio del titulado “Preparándose para la reapertura de los museos. Las secuelas de la pandemia” que “la crisis del 2019 ha revelado unas diferencias significativas en materia de acceso a recursos y que al mundo museal todavía nos queda mucho por hacer para ser completamente digital a nivel global” (An et al., 2020).

A continuación, se muestra un diagrama a manera de resumen que muestra algunas de las preocupaciones y situaciones que atravesaron algunos museos durante la contingencia provocada por la pandemia de COVID-19 y que modificaron aspectos relacionados a su identidad organizacional:

**FIGURA 4.2** Resumen de la situación de los museos durante la contingencia por COVID-19



#### 4.4 Acciones de comunicación de identidad

El presente subapartado pretende identificar y describir acciones que comunican identidad que han implementados algunos museos en el mundo. Asimismo, se reflexiona sobre los efectos que tuvieron las acciones de comunicación de identidad implementadas. Cabe destacar que por efectos de las acciones planteadas se entiende a la búsqueda que éstas tuvieron para responder a las transformaciones provocadas por pandemia que se han expuesto en el diagrama anterior y también a la medida en que responden a la gestión de imagen e identidad, así como a la relación con públicos.

Por ello, a continuación, se exponen algunas acciones de comunicación de identidad que se llevaron a cabo en tiempos de pandemia y que abordan relación con la identidad organizacional de cada museo y dan respuesta a las transformaciones del entorno. Se procederá a describir cada uno de los proyectos y a analizarlo desde la visión de identidad organizacional teniendo presente el contexto general en la que se llevaron a cabo.

Sobre públicos se identifican a los principales públicos involucrados (Teoría situacional) y el poder que tuvieron según los niveles de Lozada (decisión, consulta, conducta y opinión). Sobre las respuestas a transformaciones, se observa cómo manejan la pérdida del contacto físico con públicos, cómo fortalecen alianzas y relaciones, hacen uso de entornos digitales y si de alguna forma apelan a personas que no tienen acceso a estos entornos y que se encuentran en una brecha digital.

Asimismo, se examina la forma en que las acciones, a pesar de la situación crítica pandémica, comunican la identidad de cada museo desde elementos como atributos diferenciadores, características centrales y distintivas o *soul* (misión) y *mind* (visión). Sobre las respuestas a las transformaciones se reconoce si aportan a la reparación y fortalecimiento de la sociedad en el periodo de pandemia y cómo adaptan la comunicación de identidad. Finalmente se precisa la relación que tienen con un proceso de gestión de imagen, es decir, su enlace con objetivos comunicativos y con resultados.

Los museos se eligieron por varios motivos. Son museos cuyas acciones tienen algún tipo de relación o involucran el tema del COVID-19, aspecto fundamental de este trabajo. Por tanto, también son organizaciones que realizaron actividades durante el periodo de confinamiento por la pandemia de COVID-19 o que dieron seguimiento, que se mantuvieron abiertos a los cambios. En ese sentido, se buscaron museos que partieran de estos criterios y que, además, brindaran información de forma accesible. Para identificarlos, se hizo una investigación documental y de campo. En el caso documental, principalmente se identificaron museos en la sección editorial “*ICOM Voices*” aunque se complementó y profundizó sobre sus acciones en otras fuentes de consulta documentales. En la investigación de campo, se presentan museos que fueron accesibles para compartir su información, la mayoría son de Málaga, lugar conocido como “*la ciudad de los museos*”.

La información sobre las acciones de comunicación de identidad aquí planteadas se obtuvo de una búsqueda documental y de entrevistas a personas clave de los museos. La búsqueda documental se realizó en el caso del Museo J. Paul Getty, Museos del Estado de la Pradera, Myseum y Museo Arqueológico de Alicante. Por su parte, se realizaron entrevistas semi estructuradas combinadas con revisión documental en el caso de los siguientes museos: Museo Interactivo de Economía (a Sergio Manuel Rivera, director de Comunicación e imagen institucional), Museo de Málaga (a María Morente del Monte, directora) y Museo Carmen Thyssen Málaga (a Francisco Javier Morató, director gerente).

#### 4.4.1 Entre el arte y la cuarentena (Museo J. Paul Getty)

El museo *J. Paul Getty* es un museo en Estados Unidos que se encuentra en dos lugares: la Villa Getty (*Getty Villa*) en Malibú y el Centro Getty (*Getty Center*) en Los Ángeles, California. De acuerdo con su sitio oficial, su misión es “inspirar la curiosidad, el disfrute y la comprensión de las artes visuales mediante la recopilación, conservación, exhibición e interpretación de obras de arte de calidad sobresaliente e importancia histórica” (Conservation Research Foundation Museum, 2022).

Su espacio en Los Ángeles, *Getty Center*, alberga pinturas, dibujos, esculturas, manuscritos iluminados, artes decorativas y fotografías europeas desde sus inicios hasta el presente. Además, este espacio realiza diversas actividades entre las que se encuentran: construcción continua de colecciones (obsequios y compras), programas de exhibiciones, publicaciones, investigación académica, educación pública y artes escénicas. Por su parte, *Getty Villa* (abierto en 2006) además de museo es un centro educativo que se dedica al estudio de las artes y culturas de la antigua Grecia, Roma y Etruria a través de exhibiciones, conservación, becas, investigación y programas de públicos. Este cuenta con un total de 44.000 obras de extensa colección teniendo a más de 1.200 a la vista de los visitantes (Conservation Research Foundation Museum, 2022).

Durante el confinamiento generado por el COVID-19, este museo (*Getty Museum*) lanzó el desafío *#betweenartandquarantine* (entre el arte y la cuarentena) inspirado en la cuenta de “Instagram” *@tussenkunstenquarantaine* (2020) cuya traducción del holandés al español es precisamente “entre el arte y la cuarentena” (.ART TEAM, 2020). La iniciativa consistió en invitar a las personas a recrear famosas obras de arte, utilizando objetos domésticos, y compartir la fotografía a través de sus redes digitales (McDonald College, n.d.). Fue lanzado a través de la red digital “Twitter” (.ART TEAM, 2020) donde los usuarios subieron sus recreaciones utilizando principalmente los *hashtags* *#tussenkunstenquarantaine* y *#betweenartandquarantine* (Simón, 2020).

**IMAGEN 4.1** Feed cuenta de “Instagram” [@tussenkunstenquarantaine](https://www.instagram.com/tussenkunstenquarantaine)



Captura de pantalla (tomada el 20 de enero del 2022)

El informe de la UNESCO “*Museums around the world. In the face of COVID – 19*” menciona que el reto “alentó la participación internacional, y fue ampliamente difundido por los medios tradicionales” (UNESCO, 2020c). La directora de redes digitales del *Getty Museum*, Sarah Waldorf (2020), mencionó que los mensajes directos de la institución se “inundaron” desde que esta acción se implementó. Asimismo, Annelisa Stephan (subdirectora de diseño digital y experiencia del museo) agregó que “la visión del museo es usar lo digital para elevar, inspirar y crear comunidad a través del arte” (.ART TEAM, 2020).

A esta iniciativa se sumaron otros museos dedicados al arte como lo fueron el Museo Metropolitano, el Rijksmuseum y el Museo del Hermitage que también desafiaron a sus seguidores a recrear obras de sus propias colecciones (.ART TEAM, 2020). Incluso la *MuseumWeek* (festival mundial de instituciones culturales en las redes digitales creado el año 2014) incorporó este desafío a su programa de 2020 con el *hashtag* #CultureInQuarantine (Simón, 2020).

En términos de identidad, el museo pretendió comunicar mediante esta acción que es posible “generar comunidad a través del arte” (.ART TEAM, 2020), sobre todo cuando el confinamiento pareció indicar todo lo contrario. Según Capriotti (2009) este propósito de la acción aporta a consolidar la personalidad de ese museo y otorga identidad, también invita a reflexionar sobre “*lo que la organización quiere ser*” componente de la identidad. Además, la acción muestra una adaptación a los cambios del entorno característicos de los sistemas abiertos (Katz & Khan,1993;563) provocados por la pandemia pues la iniciativa evidencia el uso de los entornos digitales para continuar contactándose con sus públicos.

Al pedir a los usuarios recrear algunas de las obras más famosas del museo, el museo transmite su presencia a pesar de la distancia, así como aquello que lo diferencia. Además, pedirles utilizar accesorios domésticos genera un vínculo cercano, lo que se refleja en los mensajes que la institución reporta haber recibido después de poner en marcha la acción. Incluso, el desafío *#betweenartandquarantine* plantea una identidad del propio, con su propio nombre y esencia, lo que indica que el museo ha tenido que fortalecer su identidad conceptual y visual a través de las redes digitales.

Asimismo, es importante observar que, tras el involucramiento de los públicos en la acción, el museo adquirió presencia con los públicos que se encuentran en el nivel de opinión (Lozada, 2010;60) tal fue el caso de los medios de comunicación, de la misma UNESCO, de otros museos y de festivales internacionales. Así pues, a través de esta conducta con carácter comunicativo se generó una opinión pública favorable que agregó valor al museo (Costa, 2006;68) a la distancia y que mantiene viva la misión del museo.

#### 4.4.2 Proyecto de los Museos del Estado de la Pradera (Museos de Illinois)

El Proyecto de los Museos del Estado de la Pradera (*Prairie State Museums Project*) es una iniciativa de colaboración museística donde participaron periodistas y museos del estado de Illinois en Estados Unidos, también conocido como el “Estado de la Pradera” (Resilient Heritage & Center, 2020). La iniciativa fue financiada por *Pulitzer Center on Crisis Reporting* (organización de medios de comunicación estadounidense que patrocina informes independientes sobre temas globales), *Illinois Humanities* (inversor estatal en el campo de las artes y las letras) y por otros donantes individuales. La coordinación estuvo a cargo de la consultoría de arte, cultura y patrimonio *Resilient Heritage* dirigida por Daniel Ronan (Ronan, 2021).

El proyecto se llevó a cabo desde junio hasta agosto de 2020 y consistió en la reunión y coordinación de 16 periodistas independientes de Illinois con el objetivo de “llamar la atención sobre los efectos del COVID-19 en las instituciones museísticas del estado”. Durante el proyecto se reunieron más de 35 reportajes sobre las diversas formas de innovar de los museos del estado de Illinois durante la pandemia (Ronan, 2021). Fue a través de reuniones virtuales que los periodistas se conocieron y discutieron sus ideas para realizar los reportajes. Por su parte, los museos compartieron información y fuentes para ayudar a los reporteros a estructurar sus historias (Resilient Heritage, 2021).

De acuerdo con Daniel Ronan, director de *Resilient Heritage*, las coberturas mostraron la capacidad de innovación que los museos tuvieron durante la época de COVID-19 y también las frustraciones e incertidumbres de algunos museos en el plano económico (Ronan, 2021). La página oficial de la iniciativa menciona que este proyecto pretendió “elevar” las historias de los museos de la localidad y transmitir también su valor comunitario y económico a medida que enfrentan la crisis por COVID-19 (Resilient Heritage & Center, 2020).

Por ejemplo, uno de los casos documentados por los periodistas fue el del Museo Nacional de Arte Mexicano (NMMA). Se relata que el museo se asoció con una comunidad local sin ánimos de lucro (CALOR) y organizaron pruebas de COVID19 y VIH al aire libre para la comunidad mientras las galerías permanecían cerradas. Fue bajo el enfoque de salud pública que el museo reflejó su compromiso con la comunidad a pesar de la pandemia (Ronan, 2021).

Además, de acuerdo con el director de la organización coordinadora, los periodistas mostraron “lo mucho que los museos de todo el estado se preocuparon por su público (Ronan, 2021)”. Asimismo, entre los aspectos que se buscaron destacar, fue que los museos de ese lugar aportan a las comunidades, por lo que los periodistas que participaron en el proyecto procedieron de diversos medios de comunicación y se dio cobertura a más de 50 museos en la región (Ronan, 2021).

Esta iniciativa muestra el papel que tienen los museos en el fortalecimiento social tras la crisis provocada por el COVID-19 (ICOM, n.d.-a). Como se ha mencionado pretende comunicar que los museos de ese lugar se preocupan por las personas, que tienen un fuerte valor comunitario y una misión social, lo que a su vez se muestra en reportajes como el del caso NMMA en el que colaboraron con su espacio para realizar pruebas de COVID-19. También se sabe que una de las intenciones de la iniciativa es comunicar, a través de los reportajes, la capacidad de innovación de los museos ante los cambios del entorno lo que también podría visibilizar su presencia a pesar de la crisis. agregar valor y fortalecer la imagen que se tiene de los mismos.

Otro punto fundamental es la presencia de alianzas estratégicas con diversos públicos como inversores estatales, medios de comunicación y consultorías especializadas que financiaron y apoyaron la actividad. Esta característica alude a considerar a la los públicos de los museos desde una observación sistémica y permanente (Guzmán & Herrera, 2019;191) con la intención de conseguir ciertos objetivos y a tomar en cuenta que al estar estos públicos involucrados también generan una identidad de los museos que puede ser potencializada y sostenida posteriormente.

Además, la comunicación de la identidad apela a la brecha digital que existe. La relación que se estableció entre periodistas y museos permitió que la comunicación trascendiera los espacios digitales y adquiriera presencia en los medios de comunicación tanto digitales como tradicionales (televisión abierta, radio, periódicos impresos) incluyendo de esta forma a los públicos que no tienen acceso a los medios digitales.

#### **4.4.3 En tiempos de COVID (Myseum)**

*Myseum* es un museo en Toronto (Canadá) que desarrolla programas y experiencias que muestran la historia, los espacios, las culturas, la arquitectura y las personas que representan a la ciudad de Toronto en el mundo (Myseum, 2020b). El museo se caracteriza por no contar con un espacio físico que albergue colecciones o exposiciones, por lo que su programación se desarrolla en varios lugares de la comunidad como galerías independientes, centros comunitarios, teatros, calles, parques... De acuerdo con su director general, Jeremy Diamond, los formatos que se manejan en el museo incluyen exposiciones, espectáculos, debates, talleres, festivales, eventos y recorridos que comúnmente se hacen en colaboración con socios comunitarios (Diamond, 2020).

La planificación de sus programas se basa en un modelo de colaboración masiva en el que los socios comunitarios comparten un concepto o tema relacionado a Toronto y que se pueda convertir en una exposición o espectáculo. Sin embargo, el COVID-19 replanteó los temas a abordar en el museo y fue la comunidad la que definió los nuevos temas clave que responderían a las necesidades de las comunidades culturales, a partir de este punto nace el proyecto “*En tiempos de COVID*” que consiste en una serie de eventos en línea sobre la forma en que varios sectores se adaptan a la denominada nueva normalidad (Diamond, 2020).

Primero analizamos el valor cambiante del arte y los artistas en tiempos de crisis a través de “*Art in the Time of COVID-19*” (Arte en tiempos de COVID-19), una subserie dividida en dos partes. Después, a través de “*Stories of Collective Care in the Time of COVID-19*” (Historias de cuidados colectivos en tiempos de COVID-19), (paneles de discusión) analizamos la importancia del cuidado comunitario y el vínculo entre los trabajadores precarios y los trabajadores esenciales. Esta serie de eventos seguirá evolucionando y respondiendo a las necesidades de la comunidad a medida que avanza la situación (Diamond, 2020).

“*Art in the Time of COVID-19*” constituye precisamente un evento online de paneles de discusión con expertos en los que se expone el valor del arte y de los artistas en época de crisis por la pandemia de COVID-19. En específico, se abordan las innovadoras formas que los artistas tienen para compartir su trabajo, se reflexiona sobre las vulnerabilidades presentadas por el COVID-19 y sobre el compromiso que se tiene con las artes durante el periodo, basándose en el valor de las artes y culturas en la sociedad (Myseum, 2020a).

Por su parte, “*Stories of Collective Care in the Time of COVID-19*” consistió en una serie de conversaciones online con trabajadores (de supermercados, agrícolas y de limpieza), defensores de la justicia alimentaria y la comunidad de alfabetización de adultos. En ellas se abordaron temas como estrategias de apoyo y organización mutua y se compartieron prácticas culturales creadas durante el tiempo de COVID-19. También se habló sobre los desafíos que enfrentan los trabajadores, la importancia de su labor y reflexiones en torno su protección. Así pues, en el panel ellos comparten las realidades de su vida diaria y recomendaciones para garantizar su seguridad y protección (Myseum, 2020b).

La programación de “*En tiempos de COVID*” fue diseñada en conjunto con los socios comunitarios (organizaciones, grupos, personas de la comunidad) y los plazos de operación fueron cortos. De hecho, se menciona que el museo cuenta con dos programas principales anuales y deja un espacio de programación flexible que se cubrirá al responder a necesidades de la comunidad. En este caso, el museo tiene la posibilidad de manifestar los temas que surgen en tiempo real como lo fue el del cuidado colectivo de personas vulnerables durante el período de COVID-19 (Diamond,

2020). Diamond señala que “para el Myseum, el objetivo final de este tipo de programación consiste en contar las historias de Toronto, tanto pasadas como presentes y futuras. Este modelo siempre nos ha funcionado bien, pero no teníamos ni idea de lo importante que sería en tiempos de crisis” (Diamond, 2020).

Según el director general del museo, se realizaron encuestas posteriores a los eventos. A partir de ello, se aprendió que el 80% de los participantes sostuvieron sentir que estaban "aprendiendo cosas nuevas y valiosas", asimismo se dio a conocer que los socios del *Myseum* han aumentado la visibilidad de su trabajo y de los temas a los que se enfrentan en la pandemia. Finalmente, utilizar este instrumento permitió descubrir que los temas que se abordaron en los eventos virtuales y redes digitales son atractivos para públicos internacionales: “Nuestro público procede de 30 países diferentes” (Diamond, 2020).

En este proyecto se comunica la misión educativa y social del museo porque busca visibilizar problemáticas comunitarias derivadas de la pandemia. Además, el abordar dentro de sus actividades la temática de la crisis por COVID-19 y considerar ese espacio en su programación, indica que la institución tiene la capacidad de adaptarse a los cambios. Asimismo, pasar de realizar actividades presenciales a actividades digitales, con el proceso que ello implica, también señala una cualidad dinámica del museo.

Cabe recordar que, para realizar la iniciativa, se involucraron los miembros de la comunidad a los que afectaba directamente la problemática lo que generó una relación positiva con la comunidad. Siguiendo a Lozada (Lozada, 2010;61), estos miembros formarían parte del nivel de conducta por lo que, al mantenerse cerca, pueden favorecer las acciones del museo. Según los resultados expuestos por Jeremy Diamond (director general del museo), los socios reportaron que sus problemáticas habían adquirido mayor visibilidad, asimismo se dio a conocer que las personas que se sumaban a los eventos estaban aprendiendo y que su procedencia era internacional, lo que sugiere que se han sostenido las relaciones con los públicos y se ha reforzado una imagen organizacional positiva.

#### 4.4.4 Quédate en casa con el MARQ (Museo Arqueológico de Alicante)

El Museo Arqueológico de Alicante (MARQ) se encuentra en la ciudad de Alicante, España y es el primer museo arqueológico del siglo XXI cuya temática se relaciona con la historia de Alicante en cuanto a paisajes y monumentos. El museo tiene tres salas (de Arqueología de Campo, de la Arqueología Urbana y de Arqueología Subacuática) que cuentan con escenografías, audiovisuales e interactivos que facilitan adentrarse a las técnicas utilizadas por los arqueólogos para descubrir el pasado. Asimismo, posee espacios para exposiciones temporales e instalaciones para desarrollar investigación, conservación, catalogación y divulgación (MARQ, 2022a).

Durante el confinamiento provocado por el COVID-19, el museo implementó acciones en los entornos digitales. En colaboración con la Diputación de Alicante, el museo inició el proyecto “*Quédate en casa con el MARQ*” que denominó como “una campaña cultural virtual abierta y gratuita” la cual se implementó en el sitio web y redes digitales del museo MARQ y se siguió utilizando el *hashtag* #*quedateencasaconelmarq*. La iniciativa se llevó a cabo mediante las redes digitales del museo *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, en las que se generó un entorno interactivo donde se atendieron las consultas de los seguidores y se les invitó a utilizar el sistema de etiquetado cuando las personas se involucraban con las actividades propuestas (MARQ, 2022b).

“*Ídolos. Miradas milenarias*” fue una de las acciones que se implementaron como parte de la campaña, y consistió en compartir todos los días mensajes y videos que simulaban visitas de la exposición. Asimismo, se propusieron contenidos que incluyeron experiencias de las exposiciones, reseñas de piezas y salas, entre otras cosas (MARQ, 2022b). Específicamente se desarrollaron talleres en formato de video para infantes, se impartieron, por mencionar algunos: de mosaico romano, escritura ibera, máscara ceremonial y pintado de cueva.

**IMAGEN 4.2** “El MARQ contado por sus guías”



Imagen tomada del sitio web del MARQ sobre los participantes de los videos (tomada el 15 de febrero del 2022) (MARQ, 2022a)

Además, se proporcionó acceso a cuentos relacionados a la temática del museo y se digitalizaron exposiciones pasadas, presentes y futuras que se pueden visualizar desde su sitio web. Otra de las actividades que destacaron como parte de la campaña fue la de “*El MARQ contado por sus guías*”, con esto el museo readaptó su didáctica y ofreció videos en los que los guías del museo explicaban una pieza o elemento del museo que fuera su favorito (Navarro, 2021).

Finalmente cabe mencionar que Julia Parra, vicepresidenta y diputada de Cultura de Alicante explicó que en la iniciativa se involucró al equipo del museo, es decir, profesionales en materia de guías, didácticas y atención al público, además de contar con el apoyo del resto del equipo. Estas personas colaboraron para comunicar “imágenes e información valiosa del museo, de las exposiciones, yacimientos y monumentos” (MARQ, 2020). En ese sentido, Parra agrega que:

Ponemos así nuestro granito de arena para mantener un canal abierto a la cultura en estos momentos difíciles en los que todos tenemos que contribuir a frenar la extensión del coronavirus cumpliendo nuestra obligación de quedarnos en casa el mayor tiempo posible, en atención a las recomendaciones sanitarias (MARQ, 2020).

Es importante recordar que, mediante este proyecto, el MARQ buscaba comunicar imágenes e información valiosa del museo, así como mantener un canal abierto a la cultura durante el periodo de cuarentena. En ese sentido, se aprecia que, a pesar del distanciamiento físico, el museo buscó mantenerse cercano y presente en el imaginario de sus públicos por medio de actividades online que comunicaran el tema que aborda y el contenido del museo tales como: la simulación de visita presencial, la explicación de salas y objetos o la digitalización de algunas exposiciones.

También se observa que la campaña invita a una relación interactiva y activa con los usuarios, haciéndoles partícipes de la información emitida por el museo por medio del entorno digital y, por lo tanto, fortaleciendo el contacto con ellos. Los talleres dirigidos a niñas y niños materializan la comunicación de una identidad con estilo único (Costa, 2006;62) y en general, cada una de las actividades lleva consigo información que estimula los sentidos y aporta a la construcción de una imagen sobre la institución (Guarneros, 2014;141).

En materia de públicos, es importante agregar que además de dirigirse a los usuarios de los entornos digitales y específicamente a las infancias, la iniciativa involucra a otros públicos. Primero se enuncia a la diputación de la ciudad que apoya a la creación de la campaña y que, por medio de una vocera, declara aspectos relacionados a la iniciativa. También es interesante que en el proyecto se encuentra involucrado el personal del museo (público interno) y que toma protagonismo en la realización de las acciones. De hecho, es importante destacar este punto porque representa un elemento diferenciador de capital simbólico a través de un elemento conductual (Guarneros, 2014;141) que puede reflejar cierto atractivo para pertenecer o conocer el museo.

#### 4.4.5 La vida contenida y Pilón (Museo Interactivo de Economía)

El Museo Interactivo de Economía (MIDE) es un museo creado por el Banco de México y por diversas instituciones financieras privadas, fue inaugurado en el año 2006 y tiene su sede en la Ciudad de México, México. Es el primer museo interactivo de economía en el mundo y se dedica a la “divulgación de la economía y la promoción de la educación financiera”. Además, conjunta sus esfuerzos para dar a conocer el papel de la economía en la cotidianeidad (MIDE, 2022).

Es una institución educativa laica, cultural, sin fines de lucro e independiente que cuenta, entre otras cosas, con experiencias e interactivos, aulas para cursos y un centro de información. Según apunta su sitio web, su misión es “utilizar la economía, las finanzas y la sustentabilidad como una lente a través de la cual las personas pueden descubrir cómo funciona el mundo” mientras que su visión se centra en “animar el pensamiento crítico y creativo y la capacidad de aprender a aprender para mejorar el bienestar de todos” (MIDE, 2022).

El director de Comunicación e Imagen institucional del MIDE (2021), Sergio Manuel Rivera, menciona que para el museo fue importante mantenerse cercano a la gente en tiempos de pandemia y confinamiento. Por ello, abordar temas que estuvieran presentes en las personas dada la situación pandémica y que a su vez se relacionaran con el tema del museo fue fundamental, basando así sus actividades en preguntas como: *¿Cómo me preparo para trabajar en casa? ¿Cuál es la nueva forma de vivir? ¿Qué está pasando con la economía del mundo? o ¿Cómo nos va a afectar?*

En el período de pandemia se generaron experiencias digitales importantes para el museo. Entre ellas destaca la creación de la página web “*MIDE Digital*”, el lanzamiento del micrositio dinámico “*Pásele Tacuba 17*” que tuvo como fin que las personas tuvieran idea de la historia del edificio en donde se encuentra el MIDE y la implementación de cursos en línea que además permitieron obtener ingresos. Además, la institución abrió una cuenta en la red digital *TikTok* que, según su director de Comunicación, tuvo un buen recibimiento por parte de los usuarios. También se realizaron publicaciones en

los entornos digitales que, en parte, pretendieron ayudar a las personas a ver las cosas de una forma más positiva a pesar de la situación pandémica.

Sobre esa línea, destacan dos proyectos: “*La vida contenida*” y “*Pilón*”, ambas iniciativas del área de Comunicación e Imagen institucional del MIDE. La primera, “*La vida contenida*”, nace en el marco de la exposición fotográfica temporal del museo “*Crónicas de una pandemia*”. Esta exposición mostró el trabajo fotográfico del artista Santiago Arau en el que registró cómo las caras y espacios de la Ciudad de México experimentaron el COVID-19 a través de una crónica lineal del año 2020.

Como parte de esta exposición se propone el concurso de fotografía titulado “*La vida contenida*” en la que se invitó a las personas a enviar la mejor fotografía que representará su vivencia durante la pandemia generada por el COVID-19 acompañada de un breve texto que explicará el porqué de imagen. Se recibieron poco más de 300 fotografías, el mismo Santiago Arau fue el encargado de seleccionar las cinco ganadoras que fueron exhibidas en la exposición “*Crónicas de una pandemia*” en las instalaciones del MIDE. La premiación se llevó a cabo el día de su inauguración y los ganadores manifestaron sentirse felices, asimismo las fotografías del resto de los participantes se encuentran alojadas en una galería de la página web del museo.

El director de Comunicación e Imagen institucional del MIDE agrega que el concurso tuvo muy buena recepción por parte de los públicos. De hecho, menciona que varios medios de comunicación se acercaron al museo para conocer más información sobre la acción y la relación que había con Santiago Arau. Cabe destacar que, de acuerdo con el especialista, la identidad del MIDE tuvo un giro al implementar este proyecto debido a que las personas normalmente visualizan al tema que aborda el museo (economía) como lejano, pero con “*La vida contenida*” se rompió eso al generar una conexión emocional, marcando así un camino por el que el museo debe seguir. Él agrega que “es un logro que un museo como el MIDE que habla de economía se conecte emocionalmente con su público, eso es impresionante”.

**IMAGEN 4.3** Mención del primer lugar. Concurso de fotografía “La vida contenida” MIDE



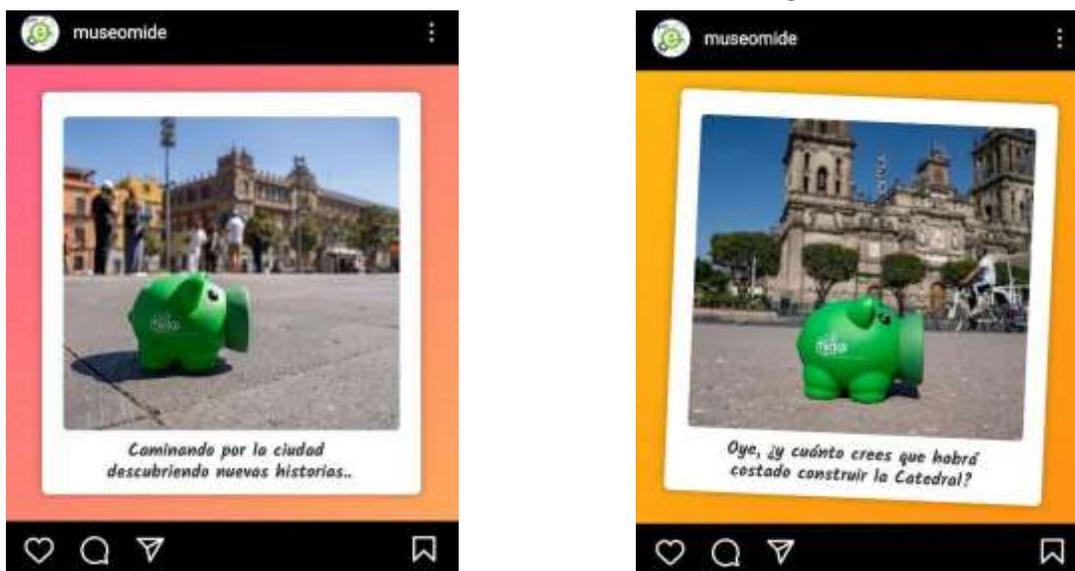
Imagen tomada del sitio web del MIDE sobre la fotografía ganadora del concurso (tomada el 22 de febrero del 2022) (MIDE, 2020)

Esta iniciativa podría mostrar que el museo se ha adaptado a la situación del COVID-19 incorporando la temática a sus actividades. Para mantener el contacto con las personas, se utilizaron plataformas digitales mediante las que se invitó a trascender a la presencialidad cuando se pidió a los ganadores asistir a la premiación en la inauguración de la exposición, asimismo cabe destacar que se emplearon incentivos que propiciaron una mayor participación.

Sobre los públicos, también se mantuvo una relación cercana con el artista Santiago Arau de quien era la exposición, lo anterior al involucrarlo activamente en la acción implementada. “*La vida contenida*” tuvo un impacto significativo pues, además de recibir más de 300 fotografías, varios medios de comunicación se acercaron a la institución para reproducir el mensaje, lo que a su vez permitió que el MIDE comunicara una identidad positiva basada en la conexión emocional tanto en medios digitales como tradicionales.

Por su parte, la iniciativa “Pilón” pretendió mostrar cómo es que la economía se vive todos los días. Para ello se creó un personaje ficticio en forma de una alcancía de puerquito verde llamado “Pilón” cuya casa estaba en el MIDE pero que recorría distintos lugares de la Ciudad de México para mostrar que todo tiene relación con la economía. La idea se comunicó a través de publicaciones en la red digital Instagram y de acuerdo con el director de Comunicación e imagen institucional, la campaña buscó comunicar que la economía tiene un lado divertido y que no está desconectada de la vida. Tras implementar este proyecto, se logró que varias personas comenzaran a preguntar por el personaje.

**IMAGEN 4.4** Publicaciones sobre “Pilón” en la cuenta de “Instagram” @museomide



Captura de pantalla (tomada el 26 de enero del 2022)

“Pilón” es otra muestra de que, tras el confinamiento, los museos fortalecieron su identidad digital en los entornos digitales. Cabe recordar que la campaña buscó mostrar que la economía está presente en la cotidianidad, por lo que se podría enunciar que, en términos de identidad, el MIDE continuó comunicando su misión educativa a partir de otras formas que se ajustaran a la situación en la que el mundo se encontraba.

#### 4.4.6 La obra del mes (Museo de Málaga)

*“El reto de los museos es la alianza, que sean lugares de encuentros y que puedan surgir proyectos muy variados. Que muchos colectivos puedan venir y trabajar con el museo”:*

*- María Morente del Monte (directora del Museo de Málaga, España)*

El Museo de Málaga (España) es una institución perteneciente a la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía, adscrito al directorio institucional de la Cultura en lo que se conoce como “*Museos de Andalucía*”. Se constituye como el museo estatal de mayor tamaño en la región autónoma de Andalucía y se encuentra en el centro de la ciudad de Málaga. Su discurso expositivo relaciona y articula colecciones de arte y de arqueología (Junta de Andalucía, 2018).

Su origen se remonta al año 1972 cuando se une el antiguo Museo Provincial de Bellas Artes (1913) y el Museo Arqueológico Provincial (1945). En 2005 el museo adquiere su sede en el Palacio de la Aduana, un edificio neoclásico de finales del siglo XVIII que en su momento pretendía activar el comercio marítimo español. La institución se establece ahí en 2005 como resultado de movilizaciones ciudadanas que desde 1997 reclamaban el uso museístico del espacio. Actualmente, el museo cuenta con tres alianzas: “*Real Academia de Bellas Artes de San Telmo*”, “*Asociación de Amigos del Museo de Málaga. Bellas Artes y Arqueológico*” y “*Fundación Palacio de la Aduana – Museo de Málaga*” (Junta de Andalucía, 2018).

De acuerdo con María Morente del Monte (directora del Museo de Málaga) la identidad de la institución se fundamenta principalmente en tres aspectos. El primero es el carácter histórico de las colecciones debido a que, a diferencia de otros museos que surgían en Málaga y cuyas colecciones eran ajenas, las colecciones del Museo de Málaga se encuentran muy vinculadas al patrimonio histórico de la ciudad. El segundo punto refiere al carácter histórico de la propia institución ya relatado que adquiere gran valor para su vida museística. El último pilar es el fuerte reconocimiento social que

tienen tanto las colecciones como el edificio donde se encuentra (Palacio de la Aduana).

Asimismo, la especialista agrega que se trabaja todos los días para que las actividades del museo sean reflejo de la idea de que los museos son para la vida contemporánea. Es decir, tienen como objetivo crear reflexiones y aportar a la creación del mundo contemporáneo. A partir de esa consolidación de identidad, se han tomado decisiones que reflejen ese valor conceptual como, por ejemplo, utilizar el patio del museo como una plaza de acceso público respondiendo así a la ciudadanía que en el pasado había reivindicado el museo y exigido su espacio museístico. También se acordó incluir en la museografía del museo un espacio en donde se cuenta su historia. María Morente del Monte menciona que *“las actividades que vamos realizando siempre están en consonancia con esa identidad que hemos reconocido”*.

La directora del Museo de Málaga considera que, en la institución, la pandemia incentivó la búsqueda de formas de expresión y vías de comunicación diferentes de esa identidad ya definida. Desde su visión, la pandemia confirmó la importancia que tiene abrir vías de participación al público y a los visitantes para que puedan tener mayor protagonismo, actuar y no sólo observar y recibir información de forma pasiva. Por lo que, una vez reabiertos los museos tras el confinamiento, la institución comenzó a impulsar actividades como visitas guiadas, abrieron espacios para voces distintas y a personas con diferentes puntos de vista.

La especialista agrega que, si bien el museo ya contaba con redes digitales, la pandemia provocó que la comunicación ahí fuera mucho más prolifera. Asimismo, declara que esa activación constante ya es imparable *“el buscar otros canales de expresión también te hace cambiar los contenidos de tu manera de expresarte”*. Otro de los aspectos provocados por la pandemia fue que se favoreció la relación que el museo tuvo con sus diferentes públicos, de hecho, las redes digitales también fueron importantes a nivel de comunicación interna y ayudaron a relacionarse con todos ellos más de lo habitual.

Todos los museos que forman parte de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía, entre los que se encuentra el Museo de Málaga, suelen llevar a cabo un evento titulado “*La obra del mes*”. Cada mes, los museos realizan una explicación mensual de una de sus obras artísticas desde diferentes puntos de vista. La primera parte de la actividad consiste en la realización de una conferencia y posteriormente se aprecia la obra de forma presencial, momento en que se generan preguntas y debates en torno a la misma.

Durante el confinamiento, la actividad se continuó realizando en formato virtual que, en palabras de María Morente del Monte, funcionó bastante bien. Junto a esta iniciativa, se realizaron otras actividades como implementar *gamificación* en redes digitales para sustituir los talleres familiares que se llevaban a cabo de forma presencial antes del confinamiento, así como ofrecer el patio de la institución (un espacio sanitario seguro y abierto) a otras organizaciones que lo necesitaran.

El objetivo que tenía la actividad seguía siendo el mismo aún con pandemia: dar a conocer las colecciones. Sin embargo, a raíz del confinamiento la iniciativa se complementó pues además de dar a conocer las colecciones, se difunden los recursos que las acompañan. La directora del museo menciona que de forma virtual llegaron a un público más amplio que a veces de forma presencial es complicado alcanzar y, de hecho, señala que existen actividades que funcionan bien si continúan realizándose de forma digital aún después del confinamiento. No obstante, reconoce que observar la obra y analizarla de forma presencial también es parte de la actividad y que, con el confinamiento generado, esto se vio afectado pues no era posible “*tener un contacto íntimo con las piezas y percibir las directamente*”.

“*La obra del mes*” es un proyecto que en este museo se lleva a cabo en colaboración con la “*Asociación de Amigos del Museo de Málaga*”, organización con más de 200 miembros creada en la reivindicación ciudadana de la conquista del edificio de la Aduana para el museo. Durante el periodo de confinamiento provocado por la pandemia, esta organización tuvo un papel fundamental al fortalecer y activar con mayor frecuencia actividades en redes digitales que difundían al museo. La iniciativa

también contó con el apoyo de la “*Real Academia de Bellas Artes de San Telmo*” y de la “*Fundación Palacio de la Aduana – Museo de Málaga*”.

En las acciones realizadas por el Museo de Málaga se observan determinados aspectos que aluden tanto a la situación de pandemia como a la comunicación de identidad para potenciar la imagen de este museo en específico. Así pues, con respecto a la identidad, es pertinente recordar que, a pesar del confinamiento, las actividades que se continuaron realizando en la institución seguían respondiendo a los ejes sobre los que se sustenta su identidad. Es decir, abrir el patio del museo para dar prioridad a la emergencia responde al papel protagónico que tiene la sociedad civil organizada y al reconocimiento social del edificio, dos pilares identitarios identificados por la directora del museo.

Sin embargo, también es claro que la identidad no es estable y se caracteriza por su fluidez e inestabilidad dados los cambios del entorno (Ríos, 2003; 83) y en ese sentido, se lee que durante el distanciamiento físico las actividades se pasaron a otros formatos enfocados en lo virtual (tal es el caso de “*La obra del mes*”) que a su vez permitieron incorporar ciertas innovaciones. Asimismo, el caso que aquí se presenta da muestra de cómo a pesar de un regreso presencial a los museos que prosiguió al confinamiento, algunos museos decidieron mantener ciertas tareas en la virtualidad que antes de la pandemia no se llevaban a cabo en esos formatos, y al mismo tiempo, identificar cuáles acciones funcionan mejor de forma presencial.

Se ha nombrado que en la construcción de imagen los públicos figuran de manera inherente, pues es el resultado de las asociaciones mentales que realizan a partir de acciones comunicativas y no comunicativas. Tras el periodo de pandemia generado por el COVID – 19, el Museo de Málaga confirmó la importancia de abrir espacio y dar aún más protagonismo a sus públicos. Resultado de esto es que, una vez reabierto el museo, se incorporaron visitas guiadas por parte de propios miembros de la comunidad que conocen sobre los temas y se intensificó la realización de programas dirigidos a las personas como conciertos: se produjo un cambio. Entonces, se podría decir que los cambios del entorno influyeron se gestionen estrategias que impulsen la imagen positiva de la institución.

Para lograr la sustentabilidad de las organizaciones es importante tener una mirada sistémica y permanente de las relaciones organizacionales (Guzmán y Herrera, 2019;191). El Museo de Málaga tiene presente esta relevancia pues como se expuso, mantuvo una relación continua y abierta con las asociaciones de amigos del museo quienes apoyaron de forma digital al museo y estuvieron presentes en la difusión de las iniciativas presentadas como “*La obra del mes*” e incluso se sabe que en el confinamiento se fortificaron esas alianzas.

#### **4.4.7 Reapertura: Entorno Thyssen y Museos a escena (Museo Carmen Thyssen Málaga)**

El Museo Carmen Thyssen Málaga (España) alberga, mantiene, conserva, promociona y expone públicamente la Colección Carmen Thyssen Bornemisza mediante la labor de la Fundación Palacio de Villalón que existe desde el año 2009. Esta organización también realiza diversas actividades culturales y sociales, asimismo conserva y mantiene el Palacio Villalón de Málaga, conjunto edificatorio en que se encuentra el museo (Museo Carmen Thyssen Málaga 2022a). El museo tiene como fin poner en valor la pintura española, especialmente la del siglo XIX y principios del XX tomando en cuenta su contexto artístico e histórico y ponerlo al conocimiento de todos los públicos.

Según señala su página web, su visión es convertirse en “un referente internacional por su aportación a las artes del siglo XIX en España”, esto a través de la conservación de la colección permanente, la puesta en marcha de exposiciones temporales atractivas, un programa dinámico de actividades culturales y educativas “dedicadas preferentemente al público joven” y una institución abierta a la colaboración con otras organizaciones museo. Asimismo, el museo basa el desarrollo de sus actividades en: el compromiso y atención a sus diferentes públicos, implementación de nuevas tecnologías y una visión integral (Museo Carmen Thyssen Málaga 2022a).

Francisco Javier Morató, director gerente del Museo Carmen Thyssen Málaga mencionó en una entrevista tres elementos que forman parte fundamental de la identidad de dicha institución. En primer lugar, enuncia que parte importante se basa en la cultura española pues en el museo se exponen obras que dan muestra de la evolución de la pintura del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX de ese país. Un segundo elemento es que el museo sirve como un motor turístico cultural para la ciudad de Málaga, última que se denomina a sí misma como “la ciudad de los museos”. Finalmente, el profesionista indica que la institución sostiene una filosofía basada en el compromiso con las personas, dar un trato de calidad y cercano a todos los públicos y en la defensa de la diversidad, igualdad social y sostenibilidad del medio ambiente.

El director gerente del museo indica que la pandemia modificó a la institución en el sentido de que se ha acentuado y se ha visto con mayor claridad el compromiso que tienen con las personas, así como la necesidad de ser más activos en comparación con lo que se hacía en el periodo previo a la pandemia. Esto se ha visto reflejado en el desarrollo de todo tipo de actividades para la ciudad, de esta forma posterior a la pandemia, además de realizar exposiciones y conferencias se incorporaron performances con artistas locales y se llevan a cabo ciclos de música, poesía y artes escénicas, actividades que se suman a un despliegue integral de todas las disciplinas que pueden acompañar a una exposición.

Por ejemplo, junto a la orquesta filarmónica de Málaga y en las actividades de reapertura, se desarrolló el proyecto “*Cuarteto Carmen Thyssen*” en el que los músicos realizan y difunden composiciones coetáneas a la colección. Además, la música se expone en otros museos de tal forma que el Museo Carmen Thyssen Málaga se da a conocer en otros espacios. Otra iniciativa implementada fue la colocación de obras del museo en las medianeras (diferencia entre dos edificios que hace que una pared se vea) de la zona y también, como proyecto futuro se pretenden realizar murales urbanos con artistas actuales que interpreten la colección del museo.

En conjunto con su identidad conceptual y tras el periodo de confinamiento provocado por el COVID-19, el Museo Carmen Thyssen Málaga incentivó con mayor protagonismo la puesta en marcha de actividades que van más allá de sus paredes, otro claro ejemplo de esto es la iniciativa “*Entorno Thyssen*” en la que aspectos como la colaboración entre las partes y la participación ciudadana impulsan la consolidación de galerías, talleres, tiendas, diversas tiendas, restaurantes, etc.

Se establece entre el Museo y su entorno un maravilloso diálogo en el que lo cultural es el elemento que vertebra este proceso de dinamización, creando sinergias y estableciendo una relación de cooperación y compromiso para el mantenimiento de un urbanismo y un patrimonio que tejen una red comercial singular, donde convive la tradición y las nuevas tendencias, con una enorme personalidad (Museo Carmen Thyssen Málaga, 2022b)

El museo impulsa que junto con él un grupo de comercios colabore de forma unida en el turismo, la cultura y el comercio de la ciudad. Entre los beneficios que el proyecto tiene se encuentra la difusión de la marca, la proyección del lugar en la web del museo, la realización de publicidad conjunta, el desarrollo de material de promoción compartido, recibir información sobre la programación expositiva y cultural, así como invitaciones de cortesía para los mejores clientes (Museo Carmen Thyssen Málaga, 2022b). El director gerente Javier Ferrer enuncia que este tipo de actividades se enfoca en comunicar que el museo es un lugar que se interrelaciona y abre sus contenidos a todos los espacios.

Durante el confinamiento, el museo realizó actividades principalmente usando las redes digitales apoyándose fundamentalmente de los motivos expositivos que ya habían desarrollado en los años anteriores. En ese sentido, hicieron uso de un recorrido virtual con el que contaban que contenía todas las exposiciones realizadas por el museo desde su apertura. Asimismo, generaron y difundieron material audiovisual que se ajustaban al momento sanitario, en su momento se invitó a las personas a confinarse en casa y a establecer las medidas sanitarias recomendadas y posteriormente, durante el retorno a la “nueva normalidad”, se invitó a volver a las actividades públicas de forma responsable.

El confinamiento generado por el COVID-19 permitió que el Museo Carmen Thyssen afianzará su relación con otros públicos, entre ellos, otros museos. Hacer que las personas regresaran al museo requirió de la comunicación entre museos para coordinarse en varios sentidos. En ese marco, nació la acción “*Museos a escena*” en el que el Museo Carmen Thyssen Málaga, el Museo Picasso Málaga y el Centro Pompidou Málaga se juntaron durante el periodo de reapertura para realizar en cada uno, además de conferencias, tres actividades públicas respetando todas las medidas sanitarias. Javier Ferrer refiere que esta actividad tuvo como finalidad comunicar que los museos están en el centro de la vida ciudadana otra vez, que son lugares de convivencia, debate, y vida social. Tanto en el confinamiento como en la apertura, el museo tuvo claro, enuncia el experto, que generar actividad es la mejor manera de comunicar.

Sobre lo que realizó el Museo Carmen Thyssen es posible apreciar varios momentos que en la situación de confinamiento y reapertura aluden a los públicos y la comunicación de identidad. “*Museos a escena*” fue una iniciativa centrada en gran medida en invitar a las personas a regresar a “la nueva normalidad” y a los museos después de un momento largo en que las visitas habían sido detenidas. Para ello el museo se coordina con otros museos de esa ciudad mostrando que sabe la importancia de tener presente a la red de relaciones que van de acuerdo a su sector, que comparten valores pero que, además, según señala Guzmán y Herrera (2019) están rodeados en una temporalidad y espacialidad determinada (Guzmán y Herrera, 2019;191) que en este caso implicaba un reto en común: una pandemia mundial.

También se muestra cómo la identidad previamente definida es clara, se refleja en las actividades aquí presentadas y está presente en aquello que el museo comunica aun en el confinamiento y posterior al mismo. Por ejemplo, la colaboración es fundamental en las acciones “*Museos a escena*” y “*Entorno Thyssen*” construyéndose, así como una característica que identifica y autodiferencia al museo con respecto a los de su entorno (Capriotti,2009;21).

Asimismo, tras la pandemia se intensificó el desarrollo de proyectos que involucran a públicos de la comunidad: orquesta filarmónica, artistas urbanos, comerciantes de la ciudad... Cuando se generan relaciones como estas en las que el ganar-ganar está presente, se construye una imagen positiva del museo en los públicos lo que determina la fuerza, calidad, vínculo, fidelización y lealtad que tienen. Implicar a la comunidad además se hila con lo que el museo pretende comunicar: el museo se interrelaciona y abre sus contenidos a todos los públicos.

“Ninguna persona ignora todo. Nadie lo sabe todo. Todos sabemos algo. Por eso aprendemos siempre”.

- Paulo Freire

#### 4.4.8 Reflexión crítica final

TABLA 4.2 Resumen de acciones por categorías. <i>Investigación documental</i>		
4.4.1 Entre el arte y la cuarentena (Museo J. Paul Getty)		
Categorías		RESPUESTA A TRANSFORMACIONES
<b>Públicos</b>	<p><b>Implicación de los siguientes públicos (Gruning):</b> <i>Usuarios de instagram (enviaron mensajes y replicaron la pintura, medios de comunicación tradicionales (difusión de la acción) otros museos y un festival internacional de museos (replicación de la acción).</i></p> <p><b>Se relacionan con públicos de conducta y opinión.</b></p>	<p>La pérdida del contacto físico con públicos se compensa al mantener contacto en redes digitales.</p> <p>Al ser retomado por medios de comunicación tradicionales, el mensaje llega a personas que no tienen acceso al entorno digital.</p>
<b>Identidad</b>	<p><b>Responde a la misión del museo (soul):</b> <i>“Generar comunidad a través del arte”</i></p>	<p>Refleja un museo que se mantuvo activo y fue responsable con la sociedad al pedir recrear pinturas respetando el confinamiento (con objetos domésticos).</p>
<b>Gestión Estratégica de Comunicación de Identidad</b>	<p>El reto adquiere un carácter comunicativo. Se dirige a los usuarios de una red digital. Además, responde a la misión del museo y a los cambios del entorno.</p> <p>Se obtienen respuestas positivas por parte de los públicos. Tanto así que la acción es replicada.</p>	

4.4.2 Proyecto de los Museos del Estado de la Pradera		
Categorías		RESPUESTA A TRANSFORMACIONES
<b>Públicos</b>	<p><b>Implicación de los siguientes públicos (Gruning):</b> <i>Más de 50 museos, periodistas de diversos medios, organización consultora, organizaciones patrocinadoras y donadores independientes.</i></p> <p><b>Se relacionan con públicos de consulta, opinión y conducta.</b></p>	<p>Al involucrar medios de comunicación tradicionales, el mensaje llega a personas que no tienen acceso al entorno digital.</p> <p>Los museos y periodistas trabajan en conjunto (alianzas)</p>
<b>Identidad</b>	<p><b>Los reportajes comunican atributos de los museos:</b> <i>la preocupación de los museos por su público, el lugar que aportan a sus comunidades y que son innovadores.</i></p>	<p>Reportajes que comunican la capacidad de innovación de los museos en la pandemia. Transmitir el valor social y comunitario que tienen los museos en la crisis del COVID.19.</p>
<b>Gestión Estratégica de Comunicación de Identidad</b>	<p>Hay un objetivo explícito que se enfoca en comunicar los efectos del COVID en los museos de la zona y “elevar” sus historias.</p> <p>Se busca una comunicación amplia. Los periodistas provienen de diferentes medios y se dió cobertura a las historias de más de 50 museos.</p>	

4.4.3 En tiempos de COVID (Myseum)		
Categorías		RESPUESTA A TRANSFORMACIONES
<b>Públicos</b>	<p><b>Implicación de los siguientes públicos (Gruning):</b> <i>Expertos, trabajadores, defensores de Derechos Humanos, socios comunitarios (organizaciones, grupos y personas de la comunidad), usuarios,</i></p> <p><b>Se relacionan con públicos de consulta y conducta.</b></p>	<p>El contacto a través de entornos digitales señala una cualidad dinámica del museo. Se llega a un público internacional.</p> <p>El museo y sus socios trabajan en conjunto (alianzas)</p>
<b>Identidad</b>	<p><b>Responde a una identidad estable caracterizada por:</b> diseñar actividades en colaboración con socios comunitarios y contar historias de Toronto.</p>	<p>El tema se adapta a la situación al abordar las necesidades de la comunidad durante el COVID-19.</p>
<b>Gestión Estratégica de Comunicación de Identidad</b>	<p>Parte de un modelo de programación.</p> <p>Se obtienen respuestas positivas por parte de los públicos: los asistentes mencionan “haber aprendido cosas nuevas y valiosas” y se visibiliza más el trabajo de los socios y los desafíos que enfrentan en la pandemia.</p>	

#### 4.4.4 Quédate en casa con el MARQ (Museo Arqueológico de Alicante)

Categorías		RESPUESTA A TRANSFORMACIONES
<b>Públicos</b>	<p><b>Implicación de los siguientes públicos (Gruning):</b> <i>Diputación de Alicante, usuarios de redes digitales, todo el equipo del museo.</i></p> <p><b>Se relacionan con públicos de decisión, consulta y conducta.</b></p>	<p>El contacto a través de entornos digitales señala una cualidad dinámica del museo. Es una actividad abierta y gratuita.</p> <p>El equipo del museo se involucra activamente a pesar de la distancia física.</p> <p>El museo y el gobierno local trabaja en conjunto (alianzas)</p>
<b>Identidad</b>	<p><b>Responde a una identidad estable caracterizada por ofrecer:</b> exposiciones, talleres, piezas y elementos de las temáticas del museo.</p>	<p>Refleja un museo que se mantuvo activo y es responsable con la sociedad al realizar actividades desde casa.</p>
<b>Gestión Estratégica de Comunicación de Identidad</b>	<p>Responde a los objetivos comunicativos del museo: “comunicar imágenes e información valiosa del museo, de las exposiciones, yacimientos y monumentos”.</p> <p>Se genera un espacio interactivo y se utiliza un sistema de etiquetado para conocer el involucramiento de las personas.</p>	

Elaboración propia

**TABLA 4.3 Resumen de acciones por categorías**  
*Investigación de Campo (entrevista)*

#### 4.4.5 La vida contenida y Pílon (Museo Interactivo de Economía)

Categorías		RESPUESTA A TRANSFORMACIONES
<b>Públicos</b>	<p><b>Implicación de los siguientes públicos (Gruning):</b> <i>Usuarios de redes digitales, medios de comunicación, artistas.</i></p> <p><b>Se relacionan con públicos de decisión, consulta, conducta y opinión.</b></p>	<p>El contacto a través de entornos digitales señala una cualidad dinámica del museo. Actividad que incentiva la participación.</p> <p>Al ser retomado por medios de comunicación tradicionales, el mensaje llega a personas que no tienen acceso al entorno digital.</p> <p>El museo y artistas trabajan en conjunto (alianzas).</p>

<b>Identidad</b>	<b>Responden a la visión del museo (mind):</b> <i>“animar el pensamiento crítico y creativo y la capacidad de aprender a aprender para mejorar el bienestar de todos”</i>	Transmiten el papel de los museos para el fortalecimiento de la sociedad en tiempos de pandemia por COVID.19.  Muestra que el museo se ha adaptado a la situación del COVID-19 incorporando la temática a sus actividades.
<b>Gestión Estratégica de Comunicación de Identidad</b>	Responden a los objetivos comunicativos del museo: Divulgar la economía y la promoción de la educación financiera. Dar a conocer el papel de la economía en la sociedad.  Se obtienen respuestas positivas de los públicos (interacción de participantes y medios de comunicación). Se fortalece la conexión emocional con los públicos.	

#### 4.4.6 La obra del mes (Museo de Málaga)

<b>Categorías</b>	<b>RESPUESTA A TRANSFORMACIONES</b>	
<b>Públicos</b>	<b>Implicación de los siguientes públicos (Gruning):</b> <i>Asociaciones de amigos y fundaciones del museo, usuarios de redes digitales.</i>  <b>Se relacionan con públicos de consulta y conducta.</b>	Se da mayor protagonismo a los públicos (vías de participación) y aumento de comunicación a través de redes digitales.  El contacto a través de entornos digitales señala una cualidad dinámica del museo. El mensaje llega a un público más amplio.  El museo y sus organizaciones amigas trabajan en conjunto (alianzas).
<b>Identidad</b>	<b>Responde a una identidad estable caracterizada por:</b> carácter histórico de las colecciones, de la institución y reconocimiento social. También a la apertura a la comunidad y su aportación a la vida contemporánea.	Se adapta a entornos digitales Las actividades que funcionan de forma digital se siguen implementando aún después del confinamiento.  Refleja un museo que se mantuvo activo y es responsable con la sociedad al realizar actividades desde casa.
<b>Gestión Estratégica de Comunicación de Identidad</b>	Responden a los objetivos comunicativos del museo: Dar a conocer las colecciones del museo y difundir los recursos que las acompañan.  Las actividades están en consonancia con la identidad previamente reconocida. Se obtienen respuestas positivas de los públicos	

4.4.7 Reapertura: Entorno Thyssen y Museos a escena (Museo Carmen Thyssen Málaga)		
Categorías		RESPUESTA A TRANSFORMACIONES
<b>Públicos</b>	<p><b>Implicación de los siguientes públicos (Gruning):</b> Comerciantes, otros museos de la ciudad, artistas, visitantes.</p> <p><b>Se relacionan con públicos de conducta, consulta y dedición.</b></p>	<p>Se da mayor protagonismo a los públicos (vías de participación).</p> <p>Incentivan el regreso seguro a los museos después del confinamiento a partir de relaciones. El museo, los comerciantes y otros museos trabajan en conjunto (alianzas).</p>
<b>Identidad</b>	<p><b>Responde a la misión del museo (soul):</b> "Poner el valor de la pintura española... al conocimiento de todos los públicos"</p> <p><b>Responde a una identidad estable caracterizada por:</b> cultura española, motor turístico de la ciudad y compromiso con las personas.</p>	<p>Después del confinamiento se incorporaron actividades relacionadas con la comunidad que intensificaron el compromiso con las personas.</p> <p>La interrelación del museo con los ciudadanos y otros museos transmite el papel de los museos para el fortalecimiento de la sociedad en tiempos de la pandemia por COVID.19.</p>
<b>Gestión Estratégica de Comunicación de Identidad</b>	<p>Responden a los objetivos comunicativos del museo: Comunicar que el museo es un lugar que se interrelaciona y abre sus contenidos a todos los espacios y comunicar que los museos están en el centro de la vida ciudadana otra vez.</p>	
<b>Elaboración propia</b>		

Las acciones de comunicación de identidad descritas en el presente capítulo integran la esencia de los sistemas sociales abiertos desarrollados por Luhmann. De tal forma que demuestran que los estímulos provenientes del entorno modifican la estructura del sistema y pueden resultar en la selección de nuevas estructuras (Torres, 1996;47). Como se ha revisado, las acciones que implementaron los museos se enmarcan en la temática de la pandemia de COVID – 19 a la par que se relacionan con los fines y misiones de cada espacio.

En los casos revisados también es evidente que los museos continuaron en funcionamiento a pesar de los factores limitantes. Fremont y Rosenzweig (1993;615) apuntan que para que el funcionamiento interno de la organización sea eficaz, es necesario que sea consistente con las demandas de la tecnología, del entorno exterior y con las necesidades de sus miembros. En ese sentido, los proyectos presentados tenían el factor digital como parte de estos y, además, iniciativas como “*Quédate en casa con el MARQ*” involucraron participativamente a las y los colaboradores del museo lo que responde a sus necesidades.

Cabe recapitular que, según señala Guzmán y Herrera (2019;58), la imagen e identidad determinan la fuerza, la calidad y el vínculo de las relaciones, así como la fidelización, y se sabe que, indica Costa (2006;53) la imagen determina la conducta y opiniones de la colectividad. En esa línea, Guzmán y Herrera (2019;191) también apuntan que la consolidación y sustentabilidad organizacional se logran al observar sistemáticamente las relaciones organizacionales del museo. Tener presente estos planteamientos permite visualizar la importancia que tienen los diferentes públicos en el funcionamiento de los museos y el por qué involucrarlos y comunicarles identidad estratégica, lo que sucede en las acciones de comunicación antes enunciadas.

Las iniciativas involucran a diversos públicos en sus planificaciones e implementaciones, características que permiten la vida de los museos al construir en ellos una imagen que podría aportar a generar vínculos de apoyo, fidelización, opiniones positivas y conductas deseadas, según las necesidades y objetivos que requiera cada institución.

A manera de recapitulación se enuncian algunas acciones y públicos involucrados intencional o inesperadamente en las acciones y estrategias de comunicación que conforman este capítulo. “*La vida contenida*” y “*Entre el arte y la cuarentena*” tuvieron impacto en medios de comunicación tradicionales, y éste último, se sabe, también lo tuvo en otros museos y festivales internacionales. Por su parte, el “*Proyecto de los Museos del Estado de la Paradera*” se implementó con el apoyo de inversores estatales, donantes individuales, periodistas, medios de comunicación y otros museos.

De hecho, el proyecto “*En tiempos de COVID*” tuvo un soporte fundamental en los socios comunitarios al basar todo su desarrollo en un modelo de colaboración que, además, centró su esencia en la resolución de necesidades y problemáticas de la comunidad. Al observar el caso del “*Quédate en casa con el MARQ*” se aprecia la presencia de públicos variados como la diputación de la localidad, los y las niñas (públicos importantes en los museos) y sobresale también la participación de los colaboradores del museo. Todas las relaciones estratégicas desde la mirada comunicacional tienen un impacto holístico en dos sentidos: 1) Obtener los beneficios de gestionar la imagen y la comunicación de identidad y 2) Desarrollar actividades institucionales que, para su realización, están sujetas a los vínculos y al poder que tienen los públicos sobre cada museo.

Es menester destacar y recordar algunas ideas relevantes sobre la identidad e imagen organizacional para posteriormente referir a las acciones presentadas. La identidad define la cualidad de una organización, encapsula las actividades que realiza (Costa;1992;28), esta concretada en hechos y mensajes (Costa,2008;372), se relaciona con los atributos que la identifican y diferencian del resto (Capriotti,2009). A su vez, la imagen se constituye en las personas a través de las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que se tienen sobre el museo (Scheinson,1993;105). Es el resultado de la información que los públicos reciben sobre la organización (Capriotti,2014;129), surge de las acciones comunicativas y no comunicativas, voluntarias e involuntarias (Guarneros,2014;138).

También cabe rememorar ideas relacionadas a la comunicación de la identidad. Para Capriotti (2021;51), la gestión de imagen consiste en trabajar sobre la identidad comunicativa y reconocer los atributos clave para que sea comunicada a sus públicos. En consecuencia, es importante tener presente que la identidad involucra a todos los mensajes, acciones y conductas del museo por lo que alinearlos, convertirlos en capital simbólico y comunicarlos estratégicamente los convierte en una herramienta de diferenciación y atracción de los públicos. No hay que olvidar que la imagen se construye a partir de los diferenciadores de capital simbólico que el museo emite (Guarneros,2014;141).

De esta forma, las acciones implementadas por los museos adquieren un carácter comunicativo que voluntaria o involuntariamente provocan una imagen en los públicos que se vinculan al proyecto y a la organización. Por lo que se conoce de las acciones, se revisó que además de adaptar la situación pandémica, también exploraron formas de comunicarse, tuvieron la intención de comunicar algún atributo y además se alinearon a la misión y visión organizacional que les define.

El reto “*Entre el arte y la cuarentena*” abona a la misión del museo J. Paul Getty que pretende inspirar la curiosidad, el disfrute y la comprensión de las artes visuales. Lo anterior se ve reflejado en la alta participación de los usuarios reportada por su directora de redes digitales (.ART TEAM,2020) y además, la identidad que se comunica se adapta a la situación del entorno cuando la subdirectora de diseño digital agrega que se pretende cumplir la misión utilizando lo digital, elemento que no tiene presencia en la misión original de la institución.

Las otras acciones presentadas también comunican la identidad y aquellos elementos diferenciadores de cada museo. Por ejemplo, “*En tiempos de COVID*” del *Myseum* respetó su razón de ser al continuar brindando espacios para las problemáticas y temáticas de su comunidad. Por su parte, la iniciativa “*Quédate en casa con el MARC*” pretendió comunicar información valiosa del museo y, considerando que la identidad involucra las acciones del museo, la identidad se comunicó mediante las diversas actividades desarrolladas. Como se revisó, cada una de las acciones llevó consigo diferenciadores de capital simbólico y sin duda, comunicación de identidad.

A manera de recapitulación y hacia la conclusión de este apartado reflexivo, se enuncian elementos indispensables que toda acción de comunicación debería considerar y que están presentes en algunas de las acciones revisadas. Las y los gestores de comunicación deberían tener presente, además del entorno, la observación de públicos del museo (Guzmán & Herrera,2019;191), conocer sus valores, intereses y expectativas (Fernández,2012;134), identificar el tipo de relación de poder (decisión, consulta, conducta y opinión) (Lozada,2010;60) y el tipo de vínculos que sostienen con la organización (posibilitadores, funcionales, normativos y difusos) (Gruning & Hunt,2003;232).

Asimismo, es relevante reconocer: los atributos que diferencian al museo del resto, las características centrales (filosofía) y perdurables (que permanecen en el tiempo), los elementos individualizadores y diferenciales (Capriotti,2009;21) así como aquello que el museo es (alma) y lo que quiere ser (mente) (Capriotti,2009). Además, es importante que la identidad visual planteada (incluyendo la de su presencia digital) sea el reflejo de la filosofía organizacional, los servicios que ofrece, la imagen que desea y posee, así como la audiencia a la que se dirige (Costa,2018;43). Tener presente que cualquier mensaje, acción y conducta realizada debe alinearse a la gestión de comunicación de identidad es fundamental (Guarneros,2014;141).

Para finalizar esta reflexión es necesario clarificar los siguientes puntos sobre las acciones presentadas. En primer lugar, hay que reiterar que implementar acciones de comunicación de identidad parte de un proceso estratégico complejo cuyos elementos puntuales pueden apreciarse en la tabla 3.5 “*Comunicación del perfil de identidad*”. En segundo lugar, es crucial aclarar que se desconoce si las acciones presentadas en el capítulo forman parte consciente de una planificación estratégica de comunicación de identidad por lo que únicamente se evidencia al respecto que, con su puesta en práctica, voluntaria o involuntariamente terminan por comunicar identidad. Sobre esto, se enfatiza en lo valioso que es alienar todo lo que hace el museo a la estrategia de comunicación de identidad.

Por último, es fundamental puntualizar que las acciones presentadas no pretenden aplicarse a los museos concibiéndose como un conocimiento absoluto y universal. Es esencial tener presente y recordar que cada museo tiene sus propias características, cuenta con condiciones particulares, atraviesa situaciones y contextos diferentes incluso al compartir su paso por el periodo de COVID.19. Lo anterior sugiere la imposibilidad de generalizar acciones para todos los museos, tratar de manera general las acciones no se constituye como una vía oportuna desde el punto de vista de la gestión y tampoco desde la visión sistémica que sustenta esta investigación. Tal como se aprecia en las acciones documentadas, cada museo cuenta con condiciones completamente diferentes que se deberán de conocer y estudiar antes de planificar e implementar cualquier proyecto o estrategia.

En ese sentido, las acciones sí tienen la plena intención de ser una forma de documentar aquello que algunos museos realizaron en el periodo de pandemia generado por el COVID-19 por convertirse en un momento de gran impacto en la historia de la humanidad. Su presentación también intenta servir firmemente de inspiración a otras instituciones culturales. Su documentación y reflexión pretenden incentivar el desarrollo y despertar la curiosidad para desarrollar gestión eficaz y consiente en materia de comunicación, imagen e identidad no solo para situaciones “iguales” o similares, sino también para aportar a la transformación permanente de los museos dentro de un entorno continuamente cambiante, que no permite los retrocesos, que incentiva la innovación, la reflexión, la crítica, el conocimiento, la cooperación, el replantear y el sumar.

*“¿Qué faceta humana nos destruye? El conformismo, la aceptación de la realidad como un destino y no como un desafío que nos invita al cambio, a resistir, a rebelarnos, a imaginar en lugar de vivir el futuro como una penitencia inevitable.”*

- Eduardo Galeano

## **Conclusión**

El conocimiento que integra el presente trabajo intenta principalmente favorecer la discusión y contribuir al desarrollo científico social. Es en el abordaje de diversas fuentes, instituciones, experiencias, palabras de autores, expertas, expertos... donde se encuentra una vivencia cercana en el tiempo y espacio de lo que significa construir conocimiento. Uno de los fines de realizar investigación es precisamente comprender y para llegar a ello, es necesario discernir la realidad, es necesario de las y los otros, porque es algo que ningún individuo por sí solo puede lograr. En ese sentido se expresa firmemente que el conocimiento presente en las páginas de este trabajo pertenece a las colectividades y es por esta razón que se han tomado en cuenta muchas voces.

Todos los apartados que construyen esta investigación no solo anteceden a la parte en la que se cumple el **objetivo general** de este trabajo: **conocer las acciones de comunicación de identidad de los museos que respondieron a las transformaciones provocadas por la pandemia de COVID-19**. Su presencia da sentido a ese conocimiento específico, de tal forma que sí se llega a cumplir con el objetivo planteado y para llegar a él se necesitaron abordar aspectos que fundamentan la consecución de dicho objetivo.

**Así, a lo largo de la investigación, se aclara qué son las acciones estratégicas de comunicación de identidad, la importancia de la imagen, identidad y públicos, se contextualiza la situación de los museos en general y sobre la materia de identidad en el período de pandemia de COVID – 19. También se reflexiona sobre los efectos que las acciones documentadas tienen para fortalecer su lazo con diferentes públicos y potenciar su imagen organizacional.**

La visión sistémica presentada al inicio de la investigación, por ejemplo, sí constituye las bases para que, a lo largo de todo el trabajo, se mire al museo como sistema social comunicativo que se transforma. Cuando se aborda el papel que tuvo la nueva museología, la educación, la alta especialización, las guerras mundiales, la globalización, la tecnología y el COVID -19, en las transformaciones del museo los postulados sistémicos cobran sentido. Cuando se aborda el tema de gestión de identidad, la situación en esta materia y los efectos de las acciones implementadas, los postulados que remarcan a la comunicación como base y al intercambio como importante adquieren gran relevancia. La teoría sistémica proporciona conocimiento organizacional que, una vez consiente y aprehendido, posibilita la toma de decisiones estratégicas benéficas desde un punto de vista global sobre todo ante situaciones críticas.

Bajo un breve recorrido histórico, se logra entender que el museo de hoy es lo que es dadas las diversas modificaciones del entorno, lo que considero una de las partes más enriquecedoras de este trabajo. Por ejemplo, hablar de que durante la pandemia de COVID – 19 los museos implementaron tecnologías digitales contando con un antecedente de cómo estas tecnologías se introdujeron ahí, suma a la comprensión fundamental sobre las transformaciones. El museo pasó de ser un lugar elitista para incorporar poco a poco modificaciones que respondían a las necesidades sociales. Sobre esa línea, también se respondió a *¿cuál es la situación del museo en tiempos de pandemia?* y, además, destaco, se abordan problemáticas mundiales que los museos atravesaron incluyendo la provocada por el COVID-19.

Exponer la importancia, la influencia y los beneficios que tiene la gestión de la identidad en los museos, además de aportar elementos para reflexionar las acciones de comunicación documentadas, permite que se tome conciencia sobre el potencial que se puede explotar desde la comunicación. Anteriormente, ya se han explicitado varias ideas que argumentan por qué gestionar la comunicación de identidad beneficia al museo, aún más si se piensa que el período crítico de pandemia exige alternativas y propuestas provechosas. Sin embargo, destaco y diré con mis propias palabras, que las estrategias de identidad influyen en la opinión pública y en las decisiones que los públicos pueden o no tomar con respecto al museo, lo que constituye una valiosa oportunidad para conseguir objetivos.

Además, se identificaron y describieron ciertas acciones que comunican identidad implementadas por algunos museos en la situación pandémica generada por el COVID-19. Un aspecto que enfatizo es la variedad de ideas que buscaron dar respuesta a la situación provocada por la pandemia en estas instituciones culturales y que mucho se relacionan con la propia identidad de cada museo, con lo que son y desean ser. Al final, la distancia que se generó con los públicos y el uso mayoritario de entornos digitales fueron elementos que fundamentaron la creación de acciones que comunicaron identidad.

Se expusieron acciones que, con sus particularidades: se adaptan a la situación pandémica, son dinámicas, generan cercanía y relaciones con diferentes públicos, muestran el papel de los museos en el fortalecimiento social y ante la crisis del COVID.19, potencializan su identidad, se unen a la creatividad en espacios digitales, son colaborativas, involucran a la comunidad y consideran sus preocupaciones. Acercarse a ellas, hilándolas con las características e importancia de los públicos, la imagen, la identidad y la comunicación de identidad, así como a un contexto, aporta a la visualización del gran valor que tienen y tuvieron para los museos y para la sociedad.

Una cosa que tengo presente es que todo comunica y hay que reconocer ello para que las acciones, además de los objetivos propios que persiguen, se enmarquen en un plan integral de comunicación de identidad que tenga sus propios objetivos. Las acciones de comunicación implementadas durante el período de COVID-19 (confinamiento y

reapertura) aportan a la construcción de una imagen en los públicos y valorar ese impacto repercute en priorizar la gestión de imagen dentro de las actividades museísticas. Es que, si bien las acciones no se incorporan únicamente a un plan de comunicación de identidad, sí se percibe cómo terminan por tener un impacto en la identidad e imagen de cada museo.

Así pues, debo externar que podemos influir en la realidad social en la medida en que leemos el mundo desde el conocimiento científico. Con esto quiero hacer énfasis en que, si somos conscientes de la importancia de la gestión de la comunicación organizacional, pasamos a estar abiertos a aprender y/o aceptar estos saberes valiosos y a que por ende sean aplicados en beneficio de los actores sociales que lo necesitan. La universidad se ha construido como un espacio en el que se proponen alternativas a los problemas nacionales e internacionales, que, apuesta por la transformación social y por el pensamiento crítico, que tiene una función social. Con esta base, esta investigación aporta también para que, desde la academia, se incentiven ideas y propuestas que hagan crecer continuamente a los museos y a las comunidades en las que estos espacios impactan.

También es pertinente abordar las limitaciones con las que cuenta esta investigación. Con las palabras de especialistas en museos nos acercamos a conocer algunas necesidades en materia de comunicación de identidad que surgieron o se intensificaron con la pandemia en ciertos museos. Sin embargo, pienso que podríamos preguntarnos cuáles fueron esas necesidades enmarcándolo en un espacio geográfico específico porque, si bien el acercamiento es importante para tener un panorama general, es necesario aclarar que existen diferencias entre necesidades, principalmente si consideramos que factores como las culturas, la geografía o los tipos de museos influyen en eso. En el caso de esta investigación, esta parte buscaba más ser un referente general contextual que para nada pretende reducir una diversidad de situaciones. Considero que por sí sola, una investigación que aborde y pretenda conocer las necesidades en materia de identidad organizacional tiene un potencial investigativo enorme que puede resultar interesante estudiar con mayor profundidad si se delimita.

Una observación crítica que considero relevante enunciar es que, únicamente desde mi experiencia, acceder a información sobre lo que realizaron los museos en tiempos de COVID-19 en México y otros países ha sido un poco complicado. En la búsqueda documental encontré difusión de actividades de museos que tienen cierta estabilidad y ya cuentan con visibilidad. Por su parte, en la búsqueda de contactos para realizar entrevistas encontré museos sin directorios, sin forma de contactarme con ellos o de los que no recibí respuesta, incluyendo museos afamados.

A su vez, lo anterior me ha hecho cuestionarme sobre *¿Qué pasa con los museos que no tienen mucho tiempo de vida?, ¿Con los museos que no cuentan con recursos económicos mínimos?, ¿Con los museos independientes?* Son realidades que existen y que también dan para investigaciones especializadas sobre ello y para proponer acciones que les sumen como la puesta en marcha de voluntariados multidisciplinares y asociaciones de amigos.

Asimismo, es importante destacar que desde mi experiencia obtuve más información de los museos en los que tuve oportunidad de realizar entrevistas que de aquellos donde únicamente realicé búsqueda documental. Fue muy enriquecedor conocer de la voz de directores y gerentes de los museos aquellas acciones que se realizaron y cómo la pandemia por COVID-19 transformó esos espacios, sobre todo porque pude cuestionar desde el pensamiento estratégico, aspecto que implica su puesto en la organización.

Junto al proceso de realización de este trabajo documental nacieron varias ideas y líneas de interés que se desprenden de aquí y del conocimiento adquirido en mi etapa universitaria. La primera es realizar diagnósticos y diseñar estrategias y acciones estratégicas puntualizadas en el ámbito de la imagen e identidad en un museo o grupo de museos específicos que se hayan visto afectados por la pandemia y no cuenten con recursos suficientes, pero con una particularidad y es que el grupo de investigación funcionaría como facilitador del conocimiento para que de manera horizontal y colaborativa, el grupo investigador, la comunidad a la que sirve el museo y sus trabajadores diseñen las soluciones ideales a sus problemáticas.

Otra línea de interés que surgió a partir de la investigación documental es el protagonismo que tuvieron las acciones que se llevaron a cabo en entornos digitales. Es entendible que en un confinamiento las ideas que involucran lo digital se hicieran presente y que el contacto con los diferentes públicos se realizará por ahí, sin embargo, no hay que olvidar que aún existe una fuerte brecha digital que dificultó la relación con ciertos públicos.

En ese sentido, mi inquietud tiende a conocer y reflexionar sobre cómo reducir la brecha digital e incentivar el cambio hacia la adopción digital en los museos, considerando alianzas estratégicas, apoyo gubernamental y filantrópico; trabajar constantemente en el conocimiento colectivo también es una opción viable, tejer redes entre instituciones culturales y compartir actividades puede apoyar a disminuir la desigualdad entre museos.

Finalmente, al dimensionar la contribución, importancia y protagonismo de la imagen e identidad en los museos y ver sus efectos en ejemplos específicos, me ha surgido la curiosidad por desarrollar, proponer y complementar para futuras investigaciones modelos que específicamente faciliten la coherencia y consonancia entre todas las acciones que hace el museo y la identidad que han planteado. El museo necesita adaptarse a las transformaciones que exigen situaciones críticas como la pandemia de COVID-19. La comunicación tiene un papel importante para adaptarse a los cambios del entorno y es por ello que la comunicación estratégica de identidad se ha propuesto para proceder en estos casos.

En conclusión, la comunicación en los museos tiene gran importancia. Mirar a la identidad de estas organizaciones en toda su complejidad será indispensable para alinear su estrategia de comunicación de identidad que se adapte naturalmente a su entorno. Con lo anterior es prudente manifestar que la comunicación va más allá de los medios de comunicación y redes digitales, uno de los principales clichés pues aquí se ha expuesto cómo es que la comunicación es inherente a la imagen, ya sea que se gestione o no y a su vez cómo es que la imagen tiene presencia integral en el museo.

Prestar atención a la imagen impulsará también la generación de propuestas de capacitación y prototipos de campañas que sensibilicen y remarquen el rol que juega la comunicación organizacional en los museos para fortalecer el lazo con sus diferentes públicos y potenciar su imagen organizacional. Apostar a ese ámbito en los museos conllevará a diversos beneficios, entre ellos, a la sostenibilidad de estas instituciones sociales.

Sin duda, la pandemia generada por COVID-19 tuvo efectos significativos en la humanidad a nivel global por lo que es fundamental documentar lo que museos realizaron en el marco de esta situación. Destaco que la investigación aporta para que en algún futuro se conozca el pasado, pero también para contribuir al desarrollo de la gestión en materia de comunicación dentro de los museos, es evidente que los cambios del entorno exigen respuestas estratégicas. La plena conciencia del ejercicio e investigación en torno a la comunicación de identidad e imagen permitirá que el museo sobreviva ante situaciones críticas, que aporte a sus objetivos organizacionales y que cumpla con el compromiso social, cultural y educativo tan importante que tiene.

## Referencias:

### Libros:

Álvarez, D. (2007). El museo como comunidad de aprendizaje. En R. Huerta & R. De la Calle (Eds.), *Espacios estimulantes. Museos y educación artística*. (pp. 109–129). Universitat de València.

Betancour, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* (Libros Eumed.net (ed.); Tercera). eumed.net. Disponible en: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/>

Boulding, K. (1993). Teoría general de los sistemas: el esqueleto de la ciencia. En C. Ramió & X. Ballart (Eds.), *Lecturas de Teoría de la Organización VOL. I La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*. (pp. 541–559). Ministerio para las Administraciones Públicas. Dirección General de Servicios. Instituto Nacional de Administración Pública y Ministerio de la Presidencia. Boletín Oficial del Estado.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colecciones Libros de la empresa.

Capriotti, P. (2014). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa* (4º edición). Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Capriotti, P. (2021). *DircomMAP Dirección estratégica de comunicación* (Primera ed). Bidireccional.

Castells, M. (1999). *Globalización, identidad y estado en América Latina*. PNUD. Disponible en: <https://www.flacsoandes.edu.ec/agora/globalizacionidentidad-y-estado-en-america-latina>

Costa, J. (1992). *Identidad corporativa y estratégica de empresas*. Editorial Trillas.

Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La crujía ediciones.

Costa, J. (2018). *Identidad corporativa*. Trillas.

Fernández, L. A. (1999). *Museología y museografía* (C. Artística (ed.)). Ediciones del Serbal.

Fremont, K., & Rosenzweig, J. (1993). Teoría general de los sistemas: aplicaciones para la organización y gestión. In C. Ramió & X. Ballart (Eds.), *Lecturas de Teoría de la Organización VOL. I La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*. (pp. 599–623). Ministerio para las Administraciones Públicas. Dirección General de Servicios. Instituto Nacional de Administración Pública y Ministerio de la Presidencia. Boletín Oficial del Estado.

Garrido, F. (2004). *Comunicación Estratégica. Un puente significativo para la creación de valor empresarial*. Gestión 2000.

Garrido, F., Goldhaber, G., & Putnam, L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional* (Organizational Communication Global Network (ed.)). Organizational Communication Global Network.

Gendler, M. A. (2019). Personalización algorítmica y apropiación social de tecnologías. En *Tecnologías Digitales. Miradas críticas de la apropiación en América Latina* (pp. 299–319) Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Giancarlo, C., Esposito, E., & Baraldi, C. (1996). *Glosario sobre la Teoría Social de Niklas Luhmann* (Primera ed). Universidad Iberoamericana. A.C.

Gruning, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas* (J. Barquero & J. Xifra (eds.)). Ediciones Gestión 2000 S.A.

Guarneros, I. (2014). *Más competitivas que pequeñas. Imagen corporativa a la medida de su empresa*. Grupo Editorial Patria.

Guzmán, H., & Herrera, R. (2019). *Comunicación estratégica: Interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders*. Universidad Sergio Arboleda.

Hernández, F. (1994). *Manual de Museología*. Editorial Síntetis.

Hernández, F. (1998). *El museo como espacio de comunicación*. Ediciones Trea.

Hilbert, M. (2009a). Del dígito binario a la convergencia tecnológica. En Mayol Ediciones S.A (Ed.), *¿Quo vadis, tecnología de la información y de las comunicaciones? Conceptos fundamentales, trayectorias tecnológicas y el estado del arte de los sistemas digitales* (1ª edición, pp. 12–33). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Hilbert, M. (2009b). La información, el conocimiento y las TIC. En Mayol Ediciones S.A (Ed.), *¿Quo vadis, tecnología de la información y de las comunicaciones? Conceptos fundamentales, trayectorias tecnológicas y el estado del arte de los sistemas digitales* (1ª edición, pp. 33–57). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Hilbert, M. (2009c). La reciente onda larga de desarrollo humano. En Mayol Ediciones S.A (Ed.), *¿Quo vadis, tecnología de la información y de las comunicaciones? Conceptos fundamentales, trayectorias tecnológicas y el estado del arte de los sistemas digitales* (1ª edición, pp. 3–12). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Hobsbawn, E. (1999). *Historia del Siglo XX*. CRÍTICA.

ICOM. (2021b). *Museos, profesionales de los museos y COVID - 19: Tercera encuesta*. ICOM Consejo Internacional de Museos. Disponible en: <https://icom.museum/es/news/museos-y-covid-19-tercero-informe-icom/>

Katz, D., & Khan, R. (1993). Organizaciones y el sistema complejo. In C. Ramió & X. Ballart (Eds.), *Lecturas de Teoría de la Organización VOL. I La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*. (pp. 559–579). Ministerio para las Administraciones Públicas. Dirección General de Servicios. Instituto Nacional de Administración Pública y Ministerio de la Presidencia. Boletín Oficial del Estado.

Lozada, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas* (Universitat Oberta de Catalunya (ed.)). Editorial UOC. Disponible en: <https://www-digitaliublishing-com.pbidi.unam.mx:2443/a/19993>

Luhmann, N. (2017). La autopoiesis de los sistemas sociales. En C. Sánchez (Ed.), *La creatividad social: narrativas de un concepto actual* (Primera ed, pp. 229–249). Centro de Investigaciones Sociológicas.

Marco, M. (1998). *Estudio y análisis de los museos y colecciones museográficas de la provincia de Alicante*. [Tesis doctoral Universidad de Alicante] Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante. Disponible en: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/9884>

Naciones Unidas. (2020a). *Informe de políticas: La educación durante la COVID-19 y después de ella*. UNESCO Disponible en: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_education\\_during\\_covid19\\_and\\_beyond\\_spanish.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_education_during_covid19_and_beyond_spanish.pdf)

Naciones Unidas. (2020b). *La COVID-19 y los derechos humanos. En esto estamos todos juntos*. UNESCO. Disponible en: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_policy\\_brief\\_on\\_human\\_rights\\_and\\_covid\\_23\\_april\\_2020.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_policy_brief_on_human_rights_and_covid_23_april_2020.pdf)

Naylor, R., Todd, J., Moretto, M., & Traverso, R. (2021). *Las industrias culturales y creativas frente a la COVID-19: panorama del impacto económico*. UNESCO. Disponible en: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377863\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377863_spa)

Rodríguez, S., Ortega, A., & Arancibia, C. (2020). Reflexiones sobre la profesionalización de museos en Argentina y Chile, Análisis de casos. En Norma Campos Vera (Ed.), *Gestión y nuevas narrativas en museos*. (pp. 155–169). Secretaria Municipal de Culturas, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, Fundación Visión Cultural, ICOM - Bolivia.

Sauvage, A. (2012). El papel del museo en el turismo cultural: un enlace entre lo local y lo global. En Cuadernos Universitarios (Ed.), *Turismo, sustentabilidad y desarrollo regional en Sudcalifornia* (1º, pp. 471–511). Universidad Autónoma de Baja California Sur.

Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la Imagen corporativa*. Ediciones Macchi.

School, F. (2004). Sobre la Autenticidad y la Artificialidad en las Políticas Neerlandesas de Patrimonio. *Museum International UNESCO*, 3 (227) 79–85. Disponible en: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000140944\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000140944_spa)

Segurajáuregui, E. (2015). Coleccionismo y origen del museo. En *Contextos educativos no-formales: el museo y la apropiación del conocimiento científico* (pp. 17–27) Universidad Autónoma Metropolitana.

Torres, J. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas / Niklas Luhman* (Primera ed). Universidad Iberoamericana A.C. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

UNESCO. (2020b). Cultura y COVID-19 Impacto y respuesta. Número especial. UNESCO. Disponible en: [https://es.unesco.org/sites/default/files/issue\\_12\\_es.1\\_culture\\_covid-19\\_tracker.pdf](https://es.unesco.org/sites/default/files/issue_12_es.1_culture_covid-19_tracker.pdf)

UNESCO. (2020c). *Museums around the world. In the face of COVID - 19*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530>

UNESCO. (2021). *La cultura en crisis. Guía de políticas para un sector creativo resiliente*. UNESCO. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374633/PDF/374633spa.pdf>

Vacas, T., & Bonilla, E. (2011). *Museos y Comunicación. Un tiempo de cambio*. (Universidad Rey Juan Carlos (ed.)). Digitalia Madrid.

### **Artículos de revistas:**

Arriaga, A. (2011). Desarrollo del rol educativo del museo: narrativas y tendencias educativas. *Revista Digital Do Laboratorio de Artes Visuales*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5902/198373483070>

Asuaga, C., & Rausell, P. (2006). Management of Cultural Organization: The Specific Case of Museums. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, IV* (8), 83–104. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1352145](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1352145)

Bergeron, Y. (2009). Los museos y la crisis. Tendencias en los museos norteamericanos. *Revista Museos, 5-6*, 58–67. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3668550>

Bernal, O. (2018). La destrucción del patrimonio cultural como arma de guerra. *PH: Boletín Del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico*, 93, 169–170. <https://doi.org/10.33349/2018.0.4106>

Bravo, I. (1995). La organización y gestión de museos. *Boletín de La ANABAD*, 1, 177–194. Disponible en; <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/50959.pdf>

Caamiña, C. (2004). La protección internacional de los bienes culturales en tiempo de guerra. *International Law: Revista Colombiana de Derecho Internacional*, (3), 73–107. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82400302>

Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*, (27), XX–XX. <https://doi.org/ISSN 0120-1166>

Carmona, I., & Freitag, V. (2014). Los Museos en el Siglo XXI: nuevos retos, nuevas oportunidades. *Revista Digital Al Do LAV*, 7 (1), 30–49. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337030167004>

Carreño, M. (2008). Los Nuevos Museos de Educación, un Movimiento Internacional. *Encountres on Education*, 9, 75–91. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4683165>

Carreras, C. (2003). Museografía en internet: análisis de la situación en nuestro país. *Boletín Do Museo Provincial de Lugo*, 11 (2), 95–116. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/28107941\\_Museografia\\_en\\_internet\\_analisis\\_de\\_la\\_situacion\\_en\\_nuestro\\_pais](https://www.researchgate.net/publication/28107941_Museografia_en_internet_analisis_de_la_situacion_en_nuestro_pais)

Costa, J. (2008). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y Palabra*, 22 (100) Disponible en: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1160>

De Carli, G. (2004). Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: conceptos y modelos. *Revista Abra*, 24 (33), 55–75. Disponible en: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/4207>

Domínguez, M. C., & García-Vallejo, F. (2009). La sexta revolución tecnológica: El camino hacia la singularidad en el siglo XXI. *El Hombre y La Máquina*, (33), 8–21.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47812225002>

Fernández, J. (2012). La teoría del Stakeholder o de los Grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación En Comunicación ADRResearch ESIC*, 6, 130-143. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3980299>

Fuentes, C. (2008). Globalización de marcas culturales: ¿neocolonialismo cultural o inversión en creatividad? *Análisis Del Real Instituto Elcano (ARI)*, (28), 1–7. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2580580>

Guasch, A. M. (2008). Los museos y lo museal: El paso de la modernidad a la era de lo global. *Calle14: Revista de Investigación En El Campo Del Arte*, 2, 10–21. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3232060>

Létora, C. (n.d.). ¿Por qué hacemos colecciones? *Episteme. Porto Alegre*, 20.

Luna, U., & Ibáñez-Etxeberria, A. (2020). Cuando el museo se convirtió en espacio de aprendizaje. Educación y museos en Guipúzcoa en los años 80. *Arte, Individuo y Sociedad*, 3, 641–659. Disponible en: <https://doi.org/https://doi.org/10.5209/aris.64869>

Maceira, L. M. (2009). El museo: espacio educativo potente en el mundo contemporáneo. *Sinéctica*, (32), 13–17. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665109X2009000100007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665109X2009000100007&lng=es&nrm=iso)

Martínez, R. (2017). La interactividad digital y su presencia en instituciones culturales españolas. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, (67), 227–246. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52218>

Menz, E. (2021). Impactos económicos y sociales a un año de la pandemia por COVID - 19 en America Latina y el Caribe. *Serie Documentos Electrónicos. Programa Economía y Políticas Públicas. FLACSO Chile*, 2–8. Disponible en: <https://flacsochile.org/impactos-economicos-y-sociales-a-un-ano-de-lapandemia/>

Navarro, I. (2021). Estrategias educomunicativas de los museos arqueológicos y de sitio españoles durante el estado de alarma. *Revista PH Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico*, (102), 158-160. Disponible en: <https://doi.org/10.33349/2021.102.4810>

Oliveira, A., & Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *Profesional De La Información*, 22 (3), 210-214. Disponible en: <https://doi.org/10.3145/epi.2013.may.03>

Pujol-Cols, L., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9 (26), 64-86. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.297>

Ríos, R. (2003). Reapropiación de modelos y construcción de identidad organizacional. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (55), 69-100. Disponible en: <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/404>

Robles, A. M. (2017). La importancia del museo en la educación. Un binomio en continua evolución. *Educación y Futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas* (36), 127–150. Disponible en: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/155464>

Ruiz, D. (2012). La realidad aumentada: un nuevo recurso dentro de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para los museos del siglo XXI. *Intervención*, 3(5), 39–44. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007249X2012000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007249X2012000100006&lng=es&tlng=es)

San Martín, B. X., & Cordero, É. V. (2018). Los Museos y las Tecnologías de la Comunicación en Cuenca. *Revista Killkana Sociales*, 2 (3), 171–178. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6584524>

Scheiner, T. C. (2008). El mundo en las manos: museos y museología en la sociedad globalizada. *Cuicuilco*, 15 (44), 17–36. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018516592008000300002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018516592008000300002&lng=es&tlng=es).

Urteaga, E. (2010). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, XV, 301–317. Disponible en: <https://doi.org/ISSN:1136-4076>

Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhman. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61) 129–155. Disponible en: <https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.425>

Viñarás, M. (2009). Departamentos de comunicación en museos: La planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales. *Global Media Journal*, 6 (11), 36–54. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68711445003>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo en tiempos del Covid - 19. *El Profesional de La Información.*, 29 (2). Disponible en: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Zavala, L. (2006). El paradigma emergente en educación y museos. *Opción*, 22. Disponible en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872006000200007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872006000200007)

### **Audiovisuales:**

An, L., Kellner, E., Lleras, C., & Nana Tchuisseu, C. (2020, Junio 17). *Preparandose para la reapertura de los museos. Las secuelas de una pandemia*. [Webinar]. ICOM. Disponible en: <https://www.yuca.tv/es/icom/webinary17june2020>

Castro, D., Castro, M., Cortés, G., Gallegos, A., García, G., Gouveia, R. de F., & Mosco, A. (2020, mayo 27). *El futuro de los museos en tiempos de pandemia* [Webinar]. Museo Nacional de San Carlos. Facebook. Disponible en: [https://m.facebook.com/watch/live/?v=596081441035865&ref=watch\\_permalink&\\_rdr](https://m.facebook.com/watch/live/?v=596081441035865&ref=watch_permalink&_rdr)

Resilient Heritage. (2021). *Prairie State Museums Project - Verano 2020*. [Video] YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=Img7ac0Yp2A&t=1s>

## Página web:

ART TEAM (2020) *Between Art and Quarantine*. #News & Trends. Disponible en: [https://art-art.translate.google.com/blog/between-aandquarantine?x\\_tr\\_sl=en&x\\_tr\\_tl=es&x\\_tr\\_hl=es&x\\_tr\\_pto=op,sc](https://art-art.translate.google.com/blog/between-aandquarantine?x_tr_sl=en&x_tr_tl=es&x_tr_hl=es&x_tr_pto=op,sc)

Ayuntamiento de Málaga (2022) *Nosotros*. Centre Pompidou Málaga. Disponible en: <https://centrepompidou-malaga.eu/nosotros/>

Conacción. Internet para crecer. (2021). *Brecha digital en el mundo*. Conacción. Internet Para Crecer. Disponible en: <https://www.conaccion.cl/quees-la-brecha-digital-duplicate-1/>

Conservation Research Foundation Museum. (2022). *About the J. Paul Getty Museum*. The J. Paul Getty Museum. Disponible en: <https://www.getty.edu/museum/about.html>

Croizet, F. (2021). *Museos inteligentes para enfrentar la crisis*. ICOM Voices. Disponible en <https://icom.museum/es/news/museos-inteligentes-paraenfrentar-la-crisis/>

Diamond, J. (2020). *Al Myseum de Toronto, una programación que responde a la comunidad durante la COVID - 19*. ICOM Voices. Disponible en: <https://icom.museum/es/news/al-myseum-de-toronto-una-programacion-queresponde-a-la-comunidad-durante-la-covid-19/>

Espacio Virtual Europa. (2017). *Breve Historia sobre los trabajadores de los Museos*. EVE Museos e Innovación. Disponible en: <https://evemuseografia.com/2017/03/02/breve-historia-sobre-los-trabajadoresde-los-museos/>

Espacio Virtual Europa. (2019a). *La economía de los museos*. EVE Museos e Innovación. Disponible en: <https://evemuseografia.com/2019/09/24/laeconomia-de-los-museos/>

Espacio Virtual Europa. (2019b). *Museos y especialización profesional*. EVE Museos e Innovación. Disponible en: <https://evemuseografia.com/2018/12/24/museos-y-especializacion-profesional/>

Espacio Virtual Europa. (2020). *Breve historia de la transformación digital de los museos*. EVE Museos e Innovación. Disponible en: <https://evemuseografia.com/2020/08/18/breve-historia-de-la-transformaciondigital-en-museos/>

Espacio Virtual Europa. (2021). *Museos en la era digital*. EVE Museos e Innovación. Disponible en: <https://evemuseografia.com/2021/01/06/museos-en-la-era-digital/>

Forbes staff. (2021). *Museos del mundo perdieron 3 de cada 4 visitantes en el último año*. FORBES. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/museos-del-mundo-perdieron-3-de-cada-4-visitantes/>

ICOM. (n.d.-a). *Declaración sobre la necesidad de fondos de emergencia para museos*. ICOM Consejo Internacional de Museos. Disponible en: <https://icom.museum/es/covid-19/apoyo/declaracion-sobre-la-necesidad-de-fondos-de-emergencia-para-museos/>

ICOM. (n.d.-b). *Definición de museo*. ICOM. Disponible en: <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>

ICOM. (n.d.-c). *Tomar acción: abogar por los museos*. ICOM Consejo Internacional de Museos. Disponible en: <https://icom.museum/es/covid-19/apoyo/advocate-for-museums/>

ICOM. (2021a). *Historia del ICOM*. ICOM Consejo Internacional de Museos. Disponible en: <https://icom.museum/es/sobre-nosotros/historia-del-icom/>

ICOM. (2021c). *Prepararse para la reapertura: garantizar la seguridad del público y del personal*. ICOM Consejo Internacional de Museos. Disponible en: <https://icom.museum/es/covid-19/recursos/prepararse-para-la-reapertura-garantizar-la-seguridad-del-publico-y-del-personal-2/>

Infobae. (2022). *Uso de internet aumentó en 2021 debido a la pandemia por covid-19*. Newsletter Infobae América. Disponible en: <https://www.infobae.com/tecno/2021/09/21/uso-de-internet-aumento-en-2021-debido-a-la-pandemia-por-covid-19/>

Junta de Andalucía (2018) Museo de Málaga. *Directorio Institucional de Cultura*. Disponible en: <https://www.museosdeandalucia.es/inicio>

MARQ. (2020). *El MARQ inicia una campaña cultural virtual con propuestas para todos los públicos*. Noticias. Disponible en:

[https://www.marqalicante.com/ver\\_noticia.php?id=1198&men=-1&lng=eng](https://www.marqalicante.com/ver_noticia.php?id=1198&men=-1&lng=eng)

MARQ. (2022a). *El museo*. Museo Arqueológico de Alicante. Disponible en:

<https://www.marqalicante.com/Paginas/es/EL-MUSEO-P13-M3.html>

MARQ. (2022b). *Quédate en casa con el Marq*. Museo Arqueológico de Alicante. Disponible en: <https://www.marqalicante.com/Paginas/es/Quedateen-casa-con-el-Marq-P620-M1.html>

McDonald College. (n.d.). *Between art and quarentien*. Latest News.

Disponible en: [https://www-mcdonald-nsw-edu-au.translate.goog/blog/2020/05/between-art-andquarantine/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=op,sc](https://www-mcdonald-nsw-edu-au.translate.goog/blog/2020/05/between-art-andquarantine/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=op,sc)

MIDE. (2020). *La vida contenida. La cotidianidad durante la pandemia*. Disponible en: <https://www.mide.org.mx/>

MIDE. (2022). *Primer MUSEO INTERACTIVO DE ECONOMÍA DEL MUNDO*. Disponible en: <https://www.mide.org.mx/>

Muñoz, J. A. (2011). *El acceso a Internet, un derecho humano según la ONU*. CNN. Disponible en: <https://cnnespanol.cnn.com/2011/06/09/el-acceso-ainternet-un-derecho-humano-segun-la-onu/>

Museo Carmen Thyssen Málaga (2022b) *Entorno Thyssen*. Disponible en: [https://www.carmenthyssenmalaga.org/entorno-thyssen?gclid=Cj0KCQjwgO2XBhCaARIsANrW2X3dZ0yeudMu42bElcfC2uDyEO\\_vaXDduQxtAn8o6KtWd4rcyuW13pM4aAqKSEALw\\_wcB](https://www.carmenthyssenmalaga.org/entorno-thyssen?gclid=Cj0KCQjwgO2XBhCaARIsANrW2X3dZ0yeudMu42bElcfC2uDyEO_vaXDduQxtAn8o6KtWd4rcyuW13pM4aAqKSEALw_wcB)

Museo Carmen Thyssen Málaga (2022a) *Portal de transparencia*. Museo Carmen Thyssen Málaga. Disponible en: <https://www.carmenthyssenmalaga.org/fundacion/la-fundacion>

Myseum. (2020a). *Art in the time of COVID-19*. Past Events. Disponible en: <http://www.myseumoftoronto.com/programming/art-in-time-covid/>

Myseum. (2020b). *Stories of collective care in the time of COVID-19*. Past Events. Disponible en: <http://www.myseumoftoronto.com/programming/paneltwo-precarious-workers-essential-workers/>

Naciones Unidas. (n.d.-a). *Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>

Naciones Unidas. (n.d.-b). *Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

Naciones Unidas. (n.d.-c). *Respuesta de las Naciones Unidas frente al COVID-19*. Naciones Unidas. Disponible en: <https://www.un.org/es/coronavirus/UN-response>

Naciones Unidas. (2021). *La "igualdad digital" debe incluir a las personas de todas las edades*. Noticias ONU. Mirada Global Historias Humanas. Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2021/10/1497742>

OMS. (2021). *Declaración final acerca de la novena reunión del Comité de Emergencia del Reglamento Sanitario Internacional (2005) sobre la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Organización Mundial de La Salud. Disponible en: [https://www.who.int/es/news/item/26-10-2021-statement-on-the-ninth-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergencycommittee-regarding-the-coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic](https://www.who.int/es/news/item/26-10-2021-statement-on-the-ninth-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergencycommittee-regarding-the-coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic)

OPS. (n.d.). *La OMS declara que el nuevo brote de coronavirus es una emergencia de salud pública de importancia internacional*. Oficina Regional Para Las Américas de la Organización Mundial de La Salud. Disponible en: [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=157\\_06:statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations2005-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-2019ncov&Itemid=1926&lang=es#gsc.tab=0](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=157_06:statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations2005-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-2019ncov&Itemid=1926&lang=es#gsc.tab=0)

PNUD. (2021). *Informe Regional de Desarrollo Humano 2021. Atrapados: Alta desigualdad y bajo crecimiento en América Latina y el Caribe*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en:

[https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/human\\_development/informe-regional-de-desarrollo-humano-2021--atrapados--alta-desi.html](https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/human_development/informe-regional-de-desarrollo-humano-2021--atrapados--alta-desi.html)

Resilient Heritage, & Center, P. (2020). *Prairie State Museums Project. The impact of COVID-19 on Illinois Museums*. Disponible en: <https://prairiestatemuseumsproject.org/>

Ronan, D. (2021). *Asociarse en una pandemia: el Prairie State Museums Project y el periodismo local*. ICOM Voices. Disponible en: <https://icom.museum/es/news/prairie-state-museums-project/>

Simón, A. (2020). *Entre lo personal y lo viral: La reinención de la comunicación del museo*. ICOM Voices. Disponible en: <https://icom.museum/es/news/reinencion-comunicacion-del-museo/>

UNESCO. (2020a). *COVID-19: Problemas sociales y psicológicos en la pandemia*. UNESCO. Disponible en: <https://es.unesco.org/news/covid-19problemas-sociales-y-psicologicos-pandemia#:~:text=>

United States Holocaust Memorial Museum. (2021). *Tribunal Militar Internacional de Núremberg*. Enciclopedia Del Holocausto. Disponible en: <https://encyclopedia.ushmm.org/content/es/article/international-military-tribunalat-nuremberg>

## **Bibliografía:**

Cegarra, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos.

Eco U (1997) *Cómo se hace una tesis*. Gedisa Editorial.

Newsom. (2000). *This is Public Relations*. Wadsworth.

Mendioca G (2005) *Sobre tesis y tesistas: lecciones de enseñanza – aprendizaje*. Espacio