



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES**



**“LA RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Y COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA EN EL MUSEO
UNIVERSITARIO ARTE CONTEMPORÁNEO (MUAC)”**

TESIS

QUE PRESENTAN:

**MÉNDEZ LUNA LESLI MARCELA Y
VILLA PÉREZ ÁNGELES YOSELY**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ASESORA DE TESIS:

LIC. CABRERA MARTÍNEZ ESPERANZA ALEJANDRA

CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX, 2022



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.

*Como sea, ya no me preocupo
Estoy aquí porque eso fue lo que mi destino quiso
Solo miraré hacia el frente
El camino se ve radiante
Seguiré avanzando.*

BTS, Ego.

Agradecimientos

Yosely

A mi madre, especialmente, por motivarme a estudiar.

A mi padre, por apoyarme.

A mis hermanas, por cuidarme e inspirarme.

A mi sobrina, por todo su amor.

A Lesli, por su valiosa amistad.

A mis amigas, por toda la ayuda que me han dado.

A mi perro, quien me acompañó en las noches de desvelo.

A mis profesoras, las cuales sin sus lecciones no sería la persona que soy.

A mi universidad, por abrirme las puertas a un mundo diferente.

A BTS, por impulsarme a ser mejor persona.

Agradecimientos

Lesli

Es en uno de los momentos con más adversidades de mi vida que logro materializar en este documento mis sueños y mis esfuerzos, los cuales no habría alcanzado sin cada una de las personas que me han acompañado en el camino. Les dedico este pequeño espacio:

Para comenzar, quiero agradecer a mis padres y a mi hermana quienes me han apoyado y guiado en cada decisión, aprendizaje, error y logro. Por darme la oportunidad de cumplir mi sueño de estudiar en la universidad, y motivarme día con día con todo el amor que me brindaron.

A mi familia más cercana: sobrinos, cuñado, tías, tíos, que de alguna forma u otra me acompañaron en mi travesía personal y académica.

Agradezco a mis amigas y amigos por apoyarme en este trayecto, tanto aquellas que conocí durante mi estadía en la universidad u otros espacios como a las que se convirtieron en mis confidentes a través de twitter. Especialmente, reitero mi gratitud a Andy por darme fortaleza en tiempos inciertos y a Yosely (Jos) por darme cariño en todo momento, incitarme a ser mejor persona e invitarme a este maravilloso proyecto que me dio motivación para no rendirme a medio viaje.

También, a cada profesor y profesora que a través de su conocimiento me convirtió en una persona crítica y analítica. Principalmente a la profesora Alejandra Cabrera por su guía, apoyo y comprensión a lo largo de este proyecto. Así como a la Universidad Nacional Autónoma de México por darme los mejores años de mi vida.

De forma no irónica, doy gracias a los miembros de BTS, quienes descubrí cuando entré a la universidad y que siguen siendo una de mis alegrías más preciadas ahora que escribo los últimos renglones de este capítulo en mi vida.

Finalmente, dejo este escrito en memoria de mi papá, que lamentablemente no vio la conclusión de este proyecto.

Índice

Introducción	6
CAPÍTULO 1 Comunicación organizacional	10
1.1 Comunicación Organizacional	10
1.1.1 Definición	10
1.1.2 Comunicación externa	12
1.1.3 Públicos	12
1.2 Funciones de la comunicación externa	16
1.2.1 Imagen Corporativa	16
1.2.2 Identidad Corporativa	19
1.2.3 La cultura y filosofía organizacional como parte de la identidad	23
1.3 Estrategias de la comunicación externa	29
1.3.1 Relaciones Públicas	30
1.3.2 Publicidad	32
1.3.3 Marketing directo	33
1.3.4 Promoción	34
1.3.5 Difusión cultural	35
1.4 Medios	37
1.4.1 Medios impresos	37
1.4.2 Medios audio-orales (voz)	38
1.4.3 Medios presenciales	38
1.4.4 Medios audiovisuales	39
1.4.5 Medios electrónicos	39
CAPÍTULO 2 Museos y comunicación organizacional	42
2.1 Comunicación museística	42
2.1.1 Definición	42
2.1.2 Gestión de Museos	43
2.1.3 Modelos de Gestión	44
2.2 Comunicación organizacional y museística	46
2.2.1 Organigrama	46
2.2.2 Estructura Organizacional	47
2.2.3 Experiencia en el museo	49
2.3 Museo Universitario Arte Contemporáneo	53
2.3.1 Descripción	53
2.3.2 Públicos	58
2.3.3 Identidad Corporativa	60
2.3.4 Cultura organizacional	64
2.3.5 Recaudación de Fondos	66
2.4 Estrategias de comunicación externa	68
2.4.1 Relaciones Públicas	68
2.4.2 Publicidad y Marketing Directo	73
2.4.3 Promoción	74

2.4.4 Difusión cultural	74
2.4.5 Medios	80
CAPÍTULO 3 Análisis de comunicación museística del MUAC	84
3.1 Análisis de la información	84
3.1.1 FODA	85
3.1.2 Perfil de Identidad Corporativa	86
3.1.3 Porter	89
3.1.4 Análisis de necesidades de comunicación de medios	90
3.2 Plan de comunicación museística para el MUAC	94
3.2.1 Meta	94
3.2.2 Objetivos	94
3.2.3 Públicos	94
3.2.4 Estrategias	94
3.2.5 Cronograma	97
Conclusión	99
Fuentes	104
ANEXOS	109

Introducción

La comunicación organizacional permite gestionar todos los flujos de comunicación dentro de una organización a través de estrategias que brindan diferentes acercamientos, es por ello que, en el caso de los museos, se relaciona a la museística que ayuda a asegurarse que los visitantes obtengan una experiencia y no una simple visita, de modo que puedan significar las obras y adquieran conocimiento.

Por otra parte, la realización de esta investigación está motivada por el deseo de acercar a la sociedad mexicana al arte, mostrándolo como un concepto que puede estar al alcance de todos, en un contexto social que lo cataloga como algo a lo que sólo deberían tener acceso las personas “educadas” o “cultas”. Esto es debido a que en nuestra experiencia académica, descubrimos que el acceso a este tipo de conocimiento es muy limitado.

Es por ello, que creemos que la comunicación organizacional puede servir como herramienta para mejorar los canales comunicativos de los museos, y así socializar el contenido de los mismos al permitir un acceso más directo entre el público y las obras. Además de las motivaciones compartidas, la estructura metodológica de la tesis es extensa, de modo que requiere la participación de más de una persona.

Asimismo, con esta investigación, se busca ofrecer a los estudiantes un panorama que vaya un poco más lejos de la visión empresarial de la comunicación organizacional, la cual permea en los estudios y propuestas impartidas en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales; por lo que este estudio servirá para que los estudiantes conozcan de qué manera aplicar sus conocimientos en el ámbito cultural y artístico. Para lograrlo, se indaga en el tema de la gestión de la comunicación en las organizaciones, el cual también permitirá a las futuras generaciones poseer un material académico que visualice lo que se ha dicho y debatido sobre gestión, puesto que no existen muchas investigaciones al respecto.

Sobre lo anterior, se agrega que la concepción del museo ha cambiado durante los últimos años; se ha reconocido su capacidad comunicativa, lo que ha permitido que la comunicación organizacional tenga un lugar dentro de los procesos del mismo, por lo que se abre un espacio de trabajo en el que los individuos

capacitados en el área puedan implementar estrategias que mejoren la interacción entre los visitantes y la información que proporcionan los museos, siendo un campo laboral en el que nos interesa desarrollarnos.

Para esta investigación, se toma como sujeto de investigación el Museo Universitario Arte Contemporáneo (MUAC), ya que cuenta con una serie de programas pedagógicos y estrategias de comunicación externa, que buscan un acercamiento al museo con diferentes públicos. Si se toma como referencia a la comunicación del museo, el fin de esta investigación es ver cómo la comunicación organizacional interviene en ella, por lo que se plantean las siguientes preguntas ejes para la investigación:

1. ¿Cuál es la relación entre comunicación organizacional y museística?
2. ¿Qué es la comunicación museística?
3. ¿Se pueden hacer programas de comunicación organizacional en los museos?
4. ¿El MUAC utiliza estos programas de comunicación organizacional?

Para obtener respuestas sobre los ejes de investigación, se investiga sobre el contexto histórico del Museo Universitario Arte Contemporáneo, el cual abrió sus puertas al público el 27 de noviembre de 2008. El proyecto arquitectónico fue dirigido por Teodoro González de León junto a un equipo interdisciplinario. Es considerado como el primer museo de artes visuales del tercer milenio en México, además forma parte de la cadena de museos que pertenecen a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); aspecto que le ha permitido ampliar las tendencias artísticas en el país durante los últimos setenta años.

En este tenor, el MUAC se asume como un agente productivo e inventivo, difusor de un capital cultural que no se cierne sobre el consenso de verdades cumplidas, sino “sobre el ámbito fértil, impredecible e inasible de la condición del arte actual y sus lazos con procesos de autorreflexión crítica y formación de la experiencia humana.”(De la Torre, 2015). El cual cuenta con estrategias de comunicación que tienen la finalidad de cerrar la brecha cultural entre el museo y la sociedad, entre los que se encuentra: enlaces, periscopio, recorridos, MUAC en tu casa y talleres.

Por todo lo anteriormente expuesto, es viable realizar una investigación desde el campo de las ciencias de la comunicación, debido a que cumple con los

elementos para generar una propuesta de comunicación organizacional y museística para el Museo Universitario Arte Contemporáneo. Es por ello que, el **Objetivo General** de esta investigación es *demostrar la relación entre la comunicación organizacional y la comunicación museística*, por lo tanto los **objetivos particulares** son:

- a) *definir la comunicación museística,*
- b) *identificar la existencia de la comunicación organizacional en los museos y finalmente*
- c) *demostrar el uso de la comunicación organizacional en la comunicación del Museo Universitario Arte Contemporáneo.*

La **Hipótesis** de trabajo de la investigación fue *Si se define la comunicación museística, se puede identificar la existencia de la comunicación organizacional en los museos y se demuestra el uso de la misma en la comunicación del Museo Universitario Arte Contemporáneo, entonces se puede demostrar la relación entre la comunicación organizacional y la comunicación museística.*

Ahora bien, para resolver estos cuestionamientos, se creó un esquema de investigación para dividir la información y permitir una mejor aproximación a nuestros ejes de investigación. De este modo, en el primer capítulo se realizó un recorrido conceptual sobre temáticas relevantes de la comunicación organizacional, así como la explicación de sus elementos que ayudan a comprender su relación con la museística; estos conceptos fueron: comunicación organizacional, comunicación externa, funciones y estrategias de la comunicación externa, públicos, medios, entre otros, comparándolos con conceptualizaciones particulares de los museos, ayudando a crear el puente entre comunicación organizacional y museística.

Una vez logrado lo anterior, en el segundo capítulo se comprendió la relación entre la comunicación organizacional y la museística, a través de la comparación de conceptos para obtener sus similitudes. Por lo que se procedió a poner en práctica la teoría en un sujeto de estudio (MUAC), por medio de la explicación y el análisis de sus canales de comunicación y los distintos programas que aplica. Con ello se comprobó la existencia de la relación de la comunicación organizacional con la museística, la cual es a través de los procesos de gestión.

Finalmente, en el último capítulo, se utilizó la información recopilada para crear estrategias que permiten mejorar el uso de los canales disponibles de

comunicación y orientar los esfuerzos a metas determinadas, mediante diferentes herramientas de análisis como el FODA, el PORTER y el análisis de comunicación corporativa.

Lamentablemente, esta investigación se vio afectada por la situación de la pandemia por COVID-19, la cual orilló al confinamiento de las investigadoras, así como de las personas que pertenecían a la institución que se quería estudiar, obligando a tener una comunicación en línea y afectando el recibimiento de la información, así como algunos elementos de profundización. No obstante, a nivel general, se obtuvieron respuestas respecto a las preguntas bases de los ejes temáticos mencionados en un principio.

Además, durante el proceso de investigación, se encontró literatura relacionada a la democratización del arte a través de la cual se obtuvo un punto de vista crítico y analítico respecto al tema y rompió con una de las motivaciones principales de la investigación, la cual era el acercar el arte a diferentes sectores poblacionales. Lo cierto es que el panorama museístico, y artístico en general, aún no es óptimo para poder hablar de una democratización.

Asimismo, los diferentes canales de comunicación e información utilizan recursos que van orientados a un sesgo específico de la población. Por lo que se necesita un amplio trabajo para poder reconocer a otros grupos que pueden estar interesados en el arte. No obstante, un punto interesante es que existe una tendencia en organizaciones culturales por realizar estrategias cada vez más incluyentes, inspiración que llega a las propuestas en esta tesis como aportación al cierre de la brecha cultural y artística.

Es decir, con todo lo anterior, se especifica que la metodología que se utilizó fue un método mixto ya que se utilizó el método cuantitativo y el método cualitativo, de acuerdo a la clasificación de las diferentes herramientas implementadas, entendido como:

- Método cualitativo: se emplea para recolectar y analizar información que no puede ser cuantificable, por lo que se utilizan las herramientas metodológicas de observación directa, experiencia personal, entrevistas e investigación.
- Método cuantitativo: se utiliza este método cuando la información es de índole numérica, como encuestas y estadísticas.

CAPÍTULO 1 Comunicación organizacional

Para fines de esta investigación se retoman los conceptos académicos: comunicación organizacional, comunicación externa, estrategias, públicos y medios; estos términos ayudan a la comprensión del fenómeno comunicacional de los museos y, en específico, del Museo Universitario Arte Contemporáneo (MUAC), el cual es nuestro objeto de estudio.

1.1 Comunicación Organizacional

Para comprender el funcionamiento de una organización, se realizaron diferentes estudios en los que se denota que la comunicación es parte elemental para una buena gestión que lleve al cumplimiento de los objetivos que se imponga cualquier organización, cobrando cierta importancia. Es por ello, que a continuación se presenta una definición de comunicación organizacional, presentando sus principales características, enfocándose en la comunicación externa.

1.1.1 Definición

La comunicación organizacional es una rama de conocimiento que se ha desarrollado desde el siglo pasado, por lo que su definición y campo de estudio sigue siendo un tema de discusión y construcción para los teóricos y profesionales que la ejercen. Sin embargo, conforme la evolución de la literatura respecto a la materia, se observa desde tres enfoques: el primero es como actividad, el segundo como disciplina y el tercero como un conjunto de técnicas y actividades.

Cuando se le percibe como actividad, es definida como un “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1984: 23); estos flujos de mensajes no se comprenden como información, sino que poseen un sentido y significado para todos los receptores, tanto internos como externos; asimismo, se transmiten a través de diferentes medios y niveles de comunicación.

La red de relaciones interdependientes, según Goldhaber (1984), es el resultado de la interacción entre las personas dentro y fuera de la organización; de manera que crean una interdependencia en la que la acción de un individuo afecta al resto de los integrantes.

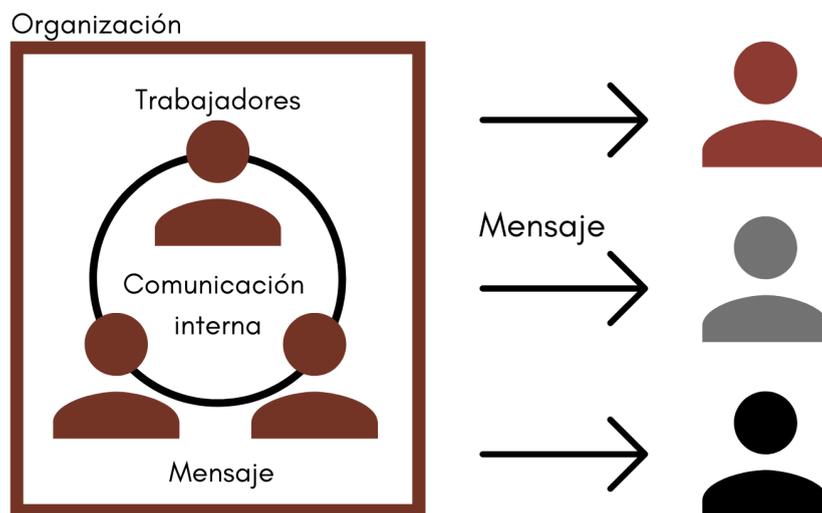
Por otra parte, la segunda acepción de la comunicación organizacional es como disciplina, encargada de estudiar la comunicación que se da dentro y fuera de

la organización, como un fenómeno. Gracias a ello se crean áreas de estudio como: relaciones públicas, cultura organizacional, comunicación interna, comunicación externa, gestión organizacional, etcétera.

Finalmente el tercer, y último, enfoque se explica como un conjunto de técnicas y herramientas “encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización [...] además de influir en las opiniones, de los públicos internos y externos” (Rodríguez, 2012: 13), es decir, la planeación de estrategias de comunicación.

Ahora bien, la comunicación organizacional se clasifica en comunicación interna y comunicación externa. La comunicación interna se concentra en los procesos realizados por personas que pertenecen a la organización y su público principal son los trabajadores; mientras que la comunicación externa son los mensajes que están dirigidos hacia los diferentes públicos que no son parte de la organización, pero que mantienen una relación con ella, por ejemplo, instituciones, proveedores, gobiernos, etcétera.

Comunicación Organizacional



Méndez y Villa (2021).

1.1.2 Comunicación externa

Esta investigación se enfocó en la comunicación externa, la cual es comprendida como una red de relaciones de carácter independiente que vinculan a una organización determinada con sus públicos meta, que pueden ser: clientes, proveedores, competidores, medios de comunicación, etcétera. Los cuales deben de responder al lenguaje y contenido que corresponde, para ello se crean y diseñan estrategias con la finalidad de transmitir mensajes en medios específicos, que se seleccionan de acuerdo a su propósito.

Sin embargo, otros autores consideran que la comunicación externa está relacionada con el dar a conocer a la organización (su objetivo, función e impacto social) a los grupos de interés o *stakeholders* que se encuentran dentro de la comunidad a la cual pertenece, a modo de crear una comunicación bilateral (Abril, 2006).

El papel de la comunicación externa toma importancia para las organizaciones debido a que son producto de un contexto determinado y mantienen una interacción activa con miembros externos de la misma. Razón por la que necesita cuidar su reputación y brindar confianza, tanto a sus clientes como a los clientes potenciales y, según Joan Costa (2004), “es necesario contar con una plataforma estratégica que permita a las organizaciones dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones”.

1.1.3 Públicos

Los públicos son una parte fundamental de las organizaciones, ya que son importantes para el funcionamiento de las mismas. De acuerdo con Melendez (2011), el público es “un grupo de personas relacionadas entre sí por intereses comunes y porque comparten un sentido de la solidaridad”, es decir, son un conjunto de personas que mantienen un vínculo debido a la organización.

De manera clásica, los públicos se segmentan desde las características que comparten como edad, sexo o ubicación geográfica. No obstante, Capriotti (2009:75) señala que actualmente los públicos se clasifican desde los intereses que comparten con la organización, además pueden ser identificados de acuerdo a las funciones de su interacción y su vínculo con la entidad organizacional, también

poseen un status y rol de público que los caracteriza con base a la posición que ocupan (status de público) y las obligaciones que ejercen (rol de público).

En comunicación organizacional existen diferentes categorías de públicos, ya sea por su campo de acción, su actitud o sus formas de actuar. Una clasificación tradicional es interno, externo y mixto, pero también hay otras clasificaciones como la que segmentan de acuerdo al poder que tienen para influir en las organizaciones que son: toma de decisiones, consulta, comportamiento y de opinión (Melendez, 2011). En este apartado se concentra la explicación en los públicos externos y los públicos mixtos.

Por un lado, el público externo se constituye por los sectores ligados a la organización pero que no son parte de ella, en otras palabras, “son los que tienen relación con la organización ya sea por su localización geográfica o por el producto-servicio que ofrece” (Benigno, 2003:04). A continuación se muestran algunos tipos de público externo.

Público Externo	Definición
Clientes	<p>Son las personas que consumen el producto o servicio que ofrece la organización. Se pueden clasificar con base en su vínculo con la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiel: aquellos que siempre consumen productos o servicios de y descartan a la competencia. - Indeciso: no son seguidores habituales sino que contemplan las propuestas de compra y deciden después. - Refractario: es fiel a los productos o servicios de la competencia. - Cautivo: aquellos que no tienen otra opción más que consumir el producto o servicio de la organización. - Potenciales: aún no tienen relación con la organización pero pueden tenerla.
Proveedores	<p>Las personas u organizaciones que brindan la materia prima a la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios profesionales: juraduría, contabilidad, consultoría, etcétera. - Suministración de servicios: energía eléctrica, teléfonos, agua, entre otros. <p>Los proveedores son importantes porque poseen conocimiento respecto al mercado.</p>

Prensa	Son medios comunicativos externos que pueden servir como un instrumento comunicativo o como un público a conquistar. Pueden ayudar a que el mensaje organizacional impacte a más personas.
Comunidad	Una comunidad surge cuando un conjunto de individuos e instituciones comparten hábitos, costumbres y otros elementos culturales y que pueden compartir una zona geográfica, además poseen un vínculo con la organización.
Gobierno	El gobierno es el depositario de las funciones de Estado, es decir, de las funciones públicas cuyo ejercicio se distribuye entre las diferentes instancias del aparato gubernamental y es quien conduce, rige y dirige su actuación.
Instituciones y agrupaciones	Aquellas que por su naturaleza o actividad tienen relación con la organización

Con base en *Cómo realizar el mapa de un público objetivo* (Sánchez Valls, 2015).

Mientras que, por otro lado, se identifican los públicos denominados mixtos; se conforman por personas que tienen un rol intermedio en la organización, con lo anterior se refiere a que no son parte de los públicos internos y tampoco de los públicos externos, suelen dividirse en dos tipos: semi-interno y semi-externo.

El primero se caracteriza por tener una relación más estrecha con la organización y puede ser formado por los familiares de trabajadores, empleados contratados por *outsourcing*, proveedores y distribuidores exclusivos. El segundo es un grupo que si bien forma parte de ciertas actividades de la organización, el vínculo los dirige hacia el lado externo, algunos ejemplos son: bancos, accionistas y clientes reales ocasionales (Bachiller, 2017).

En el caso de los museos, la definición de sus públicos visitantes es un tanto complicada y varía de acuerdo a los objetivos que posee. Lo anterior se debe a que este tipo de organizaciones tiene una forma particular de operar en la que su audiencia varía de acuerdo a las exposiciones u otras formas comunicativas, razón por la cual necesita modificarse cada cierto tiempo para mantenerse al tanto de los valores y preocupaciones sociales que dispone su público meta, porque de no ser así, la conexión con el público visitante no se concreta.

Es decir, los museos definen a sus públicos de una forma peculiar porque algunos aspiran a atraer a toda la sociedad y otros se enfocan en grupos con

características más delimitadas. Un factor que los museos tienen que considerar cuando se trata de delimitar sus audiencias es que no todos los individuos que son parte de la sociedad están interesados en los contenidos museísticos, por lo que tener como objetivo que todas esas personas sean parte de sus públicos es más bien utópico, como la mayoría de los principios de la democracia cultural (Arrieta, 2014:10).

Aunque cabe resaltar que no todos siguen este propósito pues hay otros que se orientan a la mercantilización cultural, es decir, los museos funcionan a medida de dos extremos que segregan dos tipos de públicos: el colectivo minoritario, conformado por especialistas, científicos, académicos, personas que forman parte de la comunidad interpretativa de los emisores, lo cual indica que comprenden el tipo de información que reciben y crean su propia reflexión logrando un proceso más relacionado con la comunicación; y el grupo mayoritario, que contempla personas mucho más pasivas en cuanto a proceso de información y son más subordinados ante la autoridad (Arrieta, 2014:15).

Asimismo, para el funcionamiento del museo se necesita de la interacción con otros públicos; Capriotti (2013) enlista los siguientes tipos de público en el museo: centros de enseñanza, visitantes, turistas, opinión pública, expertos en el tema, entidades sociales y culturales, asociaciones de amigos, medios de comunicación, otros museos, trabajadores/empleados, líderes de opinión pública, entidades gubernamentales y proveedores; faltando donadores y posibles donantes.

Cuando se combinan ambas perspectivas, comunicación organizacional y visión museística, se genera una idea en común que conjunta los públicos de los museos desde ambos enfoques; a continuación se muestran una comparación de ambas visiones con su respectivo equivalente:

Públicos (Comunicación Organizacional)	Públicos (Visión Museística)
Clientes	Visitantes: -Colectivo minoritario -Grupo mayoritario
Proveedores	Proveedores
Prensa	Medios de Comunicación, Líderes de Opinión
Comunidad	Comunidad
Gobierno	Gobierno
Instituciones y Agrupaciones	Centros de Enseñanza, Otros Museos, Entidades Sociales y Culturales, Empresas, Organizaciones del Tercer Sector
Público mixto	Servicio Social, Donadores y Posibles donantes, Asociación de Amigos

Méndez y Villa (2021).

1.2 Funciones de la comunicación externa

La comunicación externa se enmarca dentro de dos fenómenos comunicativos: imagen e identidad. La diferenciación de estos dos términos es de suma importancia, ya que la gestión de la identidad tiene como resultado una imagen de confianza o favorable, ofreciendo una ventaja competitiva a la organización.

En la actualidad, las organizaciones deben distinguirse, pues las diferencias reales entre los productos o servicios de una misma categoría cada vez son menores, por esta razón la identidad e imagen de una organización es importante, pues de ella dependerá que la elijan o no.

1.2.1 Imagen Corporativa

Aunque la palabra imagen es muy polisémica, por el contrario, Capriotti (2009) postula que en comunicación organizacional se puede agrupar solamente en dos enfoques. El primer enfoque es la imagen como concepto de emisión, el cual se refiere al producto que la misma organización construye, conjuntando los principales atributos que desea dar a conocer para influir a sus públicos.

En segundo lugar, la imagen es concebida como receptor, es decir, se enfoca en los públicos quienes hacen representaciones mentales de las organizaciones o personas públicas. Este último se acerca más a la concepción que se tiene sobre la imagen en investigaciones más recientes.

Capriotti (2004: 62), uno de los autores más reconocidos sobre el tema, define a la imagen corporativa como "la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás".

La percepción de la imagen se toma desde la construcción mental que hacen los públicos, pero también marca dos elementos importantes de la identidad: identificar y diferenciar. La identificación funciona para que sea visible la organización y para clasificarla dentro de un sector; mientras que la diferenciación es cómo se distingue de otras empresas.

Por otro lado, Joan Costa propone que la imagen de la empresa es "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" (Joan Costa, 2009: 53). Igualmente, hace la anotación de que la imagen, al ser un proceso psíquico, no permite la intervención de la organización de manera directa, sino que lo debe hacer mediante la gestión de los diferentes mensajes que emita para provocar una percepción que influya en el imaginario del sujeto.

Otro autor, Homs Quiroga, define a la imagen desde una perspectiva de una persona pública; dice que esta también puede ser aplicada a una organización definiendo la imagen de la siguiente manera:

"nuestra forma de ser proyecta una imagen que es captada por los demás y después calificada, en base a argumentos racionales o en forma subjetiva e inconsciente. Las características que se nos atribuyen, si es que logran un consenso generalizado, son nuestra imagen" (Homs Quiroga, 1998: 67).

Antes ya se mencionó que la organización tiene diferentes públicos, con los cuales va a interactuar y relacionarse de manera distinta, es por ello que Capriotti, a diferencia de Homs Quiroga, propone una imagen variada que depende de los públicos de la organización (Capriotti, 2009).

Del mismo modo, hay que agregar que Capriotti (2009) hace la precisión que los atributos de una organización pueden estar sujetos a una valoración negativa o

positiva, desembocando en la posible conducta que tendrá el sujeto con la misma. Esto es sustancial pues de ello dependerá, por mencionar algunos ejemplos: las decisiones de compra, las preferencias, si una persona quiere trabajar o invertir en la organización, etcétera.

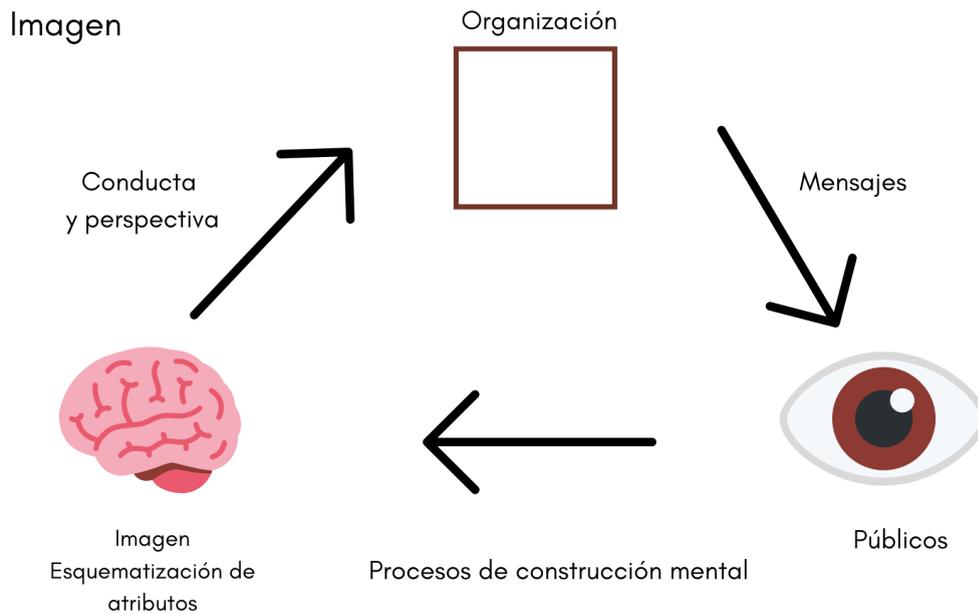
Con lo anterior se define a la imagen como la construcción mental que hace cada público sobre una organización, atribuyéndole ciertas características para identificarla y diferenciarla dentro de un universo de organizaciones; además esta imagen podrá ser calificada como positiva o negativa, lo que influye en la conducta y relación que desarrollan los públicos.

Ahora bien, la construcción de la imagen es un proceso, el cual parte de la información recibida a través de los sentidos; posteriormente, esta pasa al sistema nervioso donde es analizado y sistematizado para darle una significación (Joan Costa, 2009). Si este sentido cobra cierta fuerza para la persona, ya sea por su naturaleza “racional, emocional o utilitaria, adquiere su capacidad de *implicación psicológica*, que afecta al individuo mismo que la configure y la retenga en su mente” (Joan Costa, 2009:54), afectando así su conducta y opinión hacia la organización en el momento que tenga un estímulo de ella.

La esquematización de esos significados o atributos pueden ser clasificados dentro de dos tipos: centrales y secundarios, según Capriotti (2009). Los atributos centrales son aquellos que determinan y caracterizan la imagen de la organización, ya que estos a su vez se dividen en otros en atributos básicos (características elementales que toda organización debe de poseer para ser identificada como una) y atributos discriminatorios (sirven de diferenciadores). Mientras que los atributos secundarios sirven para completar los atributos centrales.

Hay que aclarar que la imagen de una organización no es completamente estática, sino que está en constante cambio, pues todo el tiempo los públicos están expuestos a estímulos que pueden reafirmar o cambiar la imagen. Es por ello, que cuando se quiere saber sobre la imagen que tiene un público de cierta organización el estudio de ella será mediante un lapso determinado.

La gestión de la imagen de un museo puede tener distintas finalidades como: atraer a nuevo público; convencer de que regresen al ser un espacio lúdico y divertido; modificar la imagen de que es aburrido u obsoleto; formar una reputación de calidad en cuanto a sus exposiciones y demás servicios; para crear confianza ante los posibles donadores; entre otros.



Méndez y Villa (2021).

1.2.2 Identidad Corporativa

Como ya se mencionó anteriormente la imagen de una organización es una construcción mental de los públicos sobre lo que es una organización, por lo que intenta ser gestionada e intervenida mediante la identidad de la organización. De igual forma, la identidad también determina el funcionamiento interno.

Al igual que la imagen, la identidad tiene dos enfoques, según Capriotti (2009), la primera concepción consiste en ver la identidad únicamente a través de los elementos visuales que utiliza la organización para identificarse, mientras que el segundo se agrega en la manera en que se define a sí misma.

Jordi Xifra (2011) complementa la idea del primer enfoque al plantear cuatro elementos básicos: nombre, símbolo, sistema de colores y código gráfico. A continuación, se toman como base estos elementos para ahondar en algunas problemáticas de la identidad visual:

Nombre. Dentro de la representación gráfica se utiliza el nombre de la organización, ya sea completo o una fracción. El nombre, en sí, es muy importante ya que es el signo básico de visibilización, identificación y comunicación de la organización. La clasificación del nombre, desde la taxonomía que propone Muzellec (2006), puede ser:

- Descriptivo: explican la actividad a la que se dedican.
- Geográfico: hace referencia al lugar en donde la organización desarrolla sus actividades.
- Patronímicos: retoma el nombre de los fundadores.
- Acrónimos: el nombre de la organización es reducido a siglas.
- Asociativos: establecen una relación mental entre alguna característica del producto y servicio, y otro concepto de la identidad de la organización.
- Independientes: no tienen un significado específico o son inventados.

Símbolo. Se refiere al signo gráfico que identifica a la organización (pero también a la marca o producto). Según Harada Olivares (2004) se pueden clasificar en cuatro tipos:

- Logotipo. Es el nombre de la marca con una tipografía.
- Isotipo. Se refiere al signo visual (ícono) o imagen que representa a la organización. Puede ser abstracto (forma o estructuras básicas) o figurativo (mimesis de la realidad).
- Imagotipo. Es la combinación de un logotipo con un isotipo, pero que pueden funcionar de igual manera para identificar a la organización si llegan a ser separados.
- Isologos. También es la combinación del logo con el isologo, sin embargo, por su diseño estos no pueden ser separados para su entendimiento.

Sistema de colores. Es la combinación de colores que identificará a la organización. Su elección debe de depender del significado simbólico que tiene el color, aunque esto puede variar dependiendo de las combinatorias de los colores y la cultura.

Código gráfico. Se trata de las tipografías que utiliza la organización. Cumpliendo tanto una función estética como una práctica que servirá de identificación.

Para mantener una coherencia de la identidad visual, la organización debe implementar un “manual de identidad visual”, que es un documento que explica las reglas de usos de todos los elementos de la identidad visual para los diferentes

soportes como la papelería, videos, publicidad, etcétera. En el caso del símbolo se especifica el tamaño, posición y variantes que pueda tener, mientras que en la gama de colores se especifica el pantone (para determinar el color en imprenta) y HTML (para decidir el color en pantallas digitales), entre otras especificaciones.

Es sustancial que un museo establezca bien su identidad, ya que de ella se van a desprender todos los productos comunicativos (comerciales, folletos, videos, material de papelería, etcétera) o productos (playeras, libros bolsas, etcétera) que servirán para identificarlo.

Ahora bien, el otro enfoque consiste en que además de analizar la identidad visual de una organización, se estudia el cómo se define a sí misma. Dentro de esta perspectiva entra el autor Capriotti, quien define la identidad como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009: 21). En otras palabras, la identidad para este autor, está determinada no sólo por cómo se ve, sino por cómo hace las cosas, su cultura organizacional (valores, creencias, conducta) y lo que es, filosofía organizacional (misión, visión y valores).

Otros autores que definen a la identidad corporativa desde este mismo enfoque son Brandolini & González al decir que la identidad es:

”la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencia de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa” (Brandolini & González, 2009: 16).

Es decir, estos autores toman a la identidad desde un enfoque filosófico-cultural, que si bien se preocupan por la representación visual de la organización, las ideas y creencias que establece la misma, el cómo realizan los trabajos y las relaciones entre los miembros, tendrán mayor peso para dotarlas de características diferenciadoras de otras organizaciones.

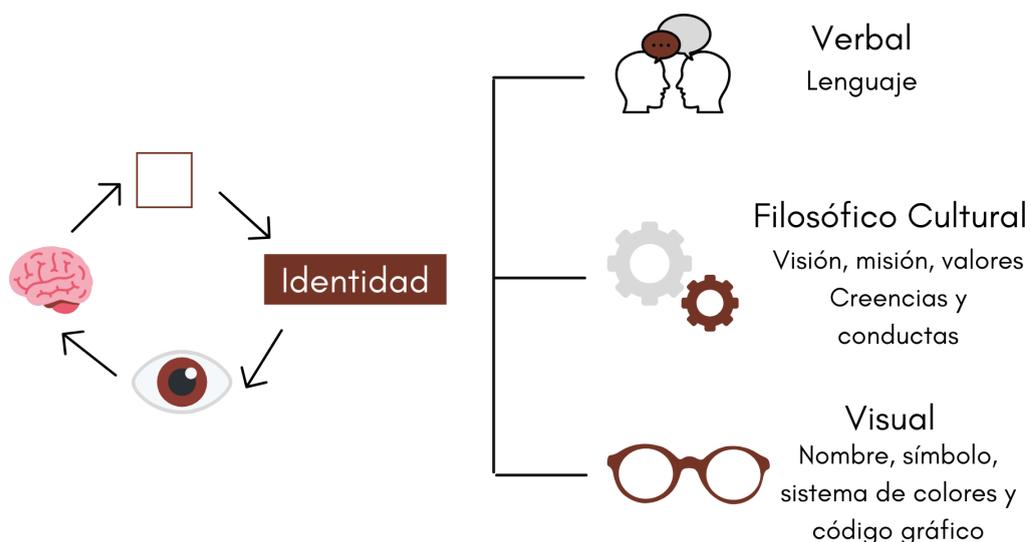
Antes de proseguir, es necesario aclarar, que si bien se está de acuerdo con Capriotti y Brandolini & González, sobre que la identidad de una organización es el conjunto de su identidad visual con la identidad cultural y filosófica, pues en estos dos últimos elementos de su espectro son muy amplios, por lo que su estudio se aborda con más detenimiento en el siguiente apartado.

Otro elemento que se le suma a la identidad de una organización es la *identidad verbal*, que consiste en la manera y el lenguaje que va a utilizar la organización para comunicarse con sus diferentes públicos, pero no sólo de forma escrita sino también oral.

La identidad verbal se establece para que todos los mensajes y discursos que la organización emita para sus públicos sean coherentes y responden a la identidad establecida, como lo dice Delin: “the aim of a brand’s Tone of Voice is to make sure that the values, personality, or essence of the brand is uppermost in every situation in which people come into contact with the brand’s language” (Delin, 2007:10).¹

Dentro de los museos podemos ver la identidad verbal en sus publicaciones editoriales, en los textos curatoriales, publicaciones de redes sociales y web, flyers comunicados de prensa y comunicados internos.

Por tanto, definiremos a la identidad de una organización como el total de características particulares que serán utilizadas para identificarse, al interior de la organización, y diferenciarse con el exterior, es decir con otras organizaciones. Estas características van desde la representación gráfica y verbal (identidad visual y verbal) de la misma organización; asimismo, la manera de cómo quiere hacer las cosas (identidad filosófica) y cómo las hace (identidad cultural).



Méndez y Villa (2021).

¹ El objetivo de implementar el tono de voz es asegurarse que los valores, personalidad o esencia de la marca es lo más importante en cada situación en la que la gente tenga contacto con el lenguaje de la marca (traducción propia).

1.2.3 La cultura y filosofía organizacional como parte de la identidad

Si bien la cultura es un fenómeno que ocurre al interior de la organización es importante su revisión para la comunicación externa, dado que la cultura es una parte de la identidad, por lo que esta se refleja en la imagen que los públicos van a construir.

La cultura organizacional se puede definir como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins & Judge, 2009: p.551), este sistema de significado funciona como una guía para que los miembros de una organización se comporten y se relacionen de una manera determinada, esto va desde cómo realizan las actividades cotidianas hasta la actitud que toman para enfrentar algún problema.

Además, la cultura al ser una parte de la identidad, como ya se mencionó, cuenta con una doble función, por un lado sirve para que los miembros se sientan pertenecientes a la organización, y por otro lado la manera de *cómo hacen las cosas* los va a diferenciar de otras organizaciones.

También con lo anterior Capriotti (2009) establece tres elementos de la cultura organizacional: creencias compartidas (interpretaciones sobre la organización), valores compartidos (cualidades que orientan el comportamiento) y pautas de conductas (formas de comportamiento).

Es necesario aclarar que la cultura no es impuesta por la organización, sino que es el resultado de un proceso de interacciones sociales de los miembros, y una de las maneras en se va a tratar de regular es a través de la filosofía organizacional.

La filosofía organizacional es el ideal de la organización, es decir es misión (qué hace), visión (qué quiere ser) y valores (las características de cómo hace su trabajo, productos o servicios); es establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos que se plantean.

En los museos se les concibe con las tareas principales: “la preservación (que comprende la adquisición, la conservación y la gestión de colecciones), la investigación y la comunicación. La comunicación, comprende educación y exposición, las dos funciones tal vez más visibles del museo” (Reinwardt Academie de Ámsterdam citado por Desvallées & Mairesse 2010: 20).

Asimismo, en los últimos años se ha visto al museo como un espacio abierto y democrático para dialogar, sin embargo cada museo debe de poner especial

atención de cómo va a presentar estas características (misión, visión y valores) para poder diferenciarse de los demás.

El cómo se forma la cultura en una organización Levy y Wilensky (citados por Franklin & Krieger, 2011) es el resultado de cuatro puntos importantes: 1) la visión del fundador que permea en los valores y creencias de la alta dirección, 2) la historia de la empresa y los aprendizajes que ha adquirido para sobrevivir, 3) los elementos imprescindibles para que la organización tenga éxito, y por último 4) la estructura organizacional, este es de suma importancia ya que distribuye el poder y determina el tipo de interacciones que se desarrollen dentro de la organización.

La estructura de un museo en México responde a la forma clásica, puesto que replican el modelo francés, el cual después de la revolución todo elemento cultural (obras, colecciones, monumentos, etcétera) pasó a ser propiedad del gobierno, por lo que ellos comenzaron a administrarlos y gestionarlos. En México, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2018) 71.2% de los museos son gestionados por una administración federal, estatal, municipal o universitaria. Por esta razón se propone estudiar la cultura desde las teorías clásicas de las organizaciones, para comprender el funcionamiento en cuanto a procesos, estructuras y miembros que las conforman.

Sin embargo, hay que aclarar que globalmente se comienzan a ver otros tipos de gestión como la **economuseología** (Abella Villar, 2012-2013), que busca ver al museo como una empresa, creando sus propios productos culturales con el fin de la autofinanciación. Es decir, este tipo de museos es autosuficiente y genera sus propios recursos financieros sin necesitar de un segundo ente para sostenerse. En el caso de México, la economuseología aún no tiene un gran auge debido al tipo de gestión que se rige en el país, en el cual el gobierno, en su mayoría, son los encargados del financiamiento y la gestión, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Gestión administrativa	Número de museos
Federal	194
Estatal	251
Municipal	277
Universitario	52
Asociación y Sociedad Civil	18
Sector privado	178
Mixto	36
Fideicomiso	6
Comunitario	29
Otro	45
Total	1086

Elaboración propia con base en *Museos* (INEGI, 2018).

Una de las primeras teorías organizacionales es la de Frederick Winslow Taylor, ingeniero industrial y economista que escribió numerosos libros y artículos sobre el análisis de las organizaciones, los cuales concluyeron en una propuesta para dirigir organizaciones basada en el control y el cumplimiento de tareas: *la administración científica*.

Taylor expone un método en el que “el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para los empleados” (Taylor, 1991: 19), esto significa que no sólo las dos partes obtengan una mayor ganancia monetaria, sino que también tengan el mayor resultado de eficiencia posible. Para lograr lo anterior se enfocó en cuatro ejes a cubrir, los cuales son:

- El desarrollo de una ciencia de trabajo que brinde actividades específicas a los obreros en su forma más sencilla, a través de estudios de tiempo, organización y cuantificación.
- Una selección de carácter “científico” que permita a los trabajadores mejorar mediante entrenamientos.

- Convencer al trabajador en seguir las órdenes del manager por el beneficio de ambos involucrados.
- La repartición de tareas y la carga de responsabilidad debe ser equitativa entre los miembros de la organización.

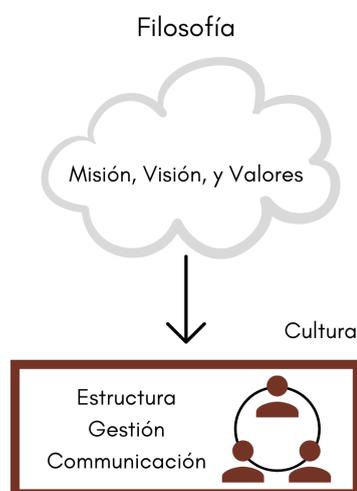
Aunque, por otro lado, la *teoría científica* fue un indicio que tuvo impacto en la gestión moderna de las organizaciones (principalmente en sus técnicas), debido a que su propuesta de tiempos y movimientos se refleja en nuevas dinámicas de gestión como el diagrama de flujos y los muestreos de trabajo, además de la implementación de herramientas de selección para nuevo personal, la capacitación “gerencial” y el establecimiento de tareas con objetivos específicos.

Acto seguido, en Europa tras la crisis mundial de 1929, un parisino llamado Henry Fayol comenzó sus estudios en las organizaciones desde una perspectiva administrativa, postulando que las operaciones de toda empresa se dividen dentro de seis categorías de operaciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administración.

Esta última operación administrativa cuenta con una serie de principios, los cuales en ningún momento Fayol pretende que sean totalmente inflexibles, sino más bien plantea que se deben de adaptar a las necesidades de cada empresa, por lo que pueden o no estar presentes en las organizaciones. Los principios que con más frecuencia aplicó son:

- División del trabajo. Tiene el objetivo de “producir más y mejor con el mismo esfuerzo” (Fayol,1989: 24). Igualmente, con la división del trabajo se busca la especialización del personal y establecer un orden jerárquico.
- Autoridad. Consiste en la capacidad de emitir órdenes y que estas sean acatadas, para lo anterior el jefe debe de poseer tanto autoridad legal como autoridad personal.
- Disciplina. Es el respeto de los convenios establecidos entre los jefes y el personal.
- Unidad de mando. Se refiere a no violentar la autoridad jerárquica, por lo que para realizar cualquier actividad el personal antes debe recibir una orden de su superior.
- Unidad de dirección. Consiste en organizar las actividades para que sean emitidas por una sola autoridad.

- Subordinación de los intereses particulares al interés general. El interés que debe predominar es el de la empresa en general, antes que el de un individuo.
- Remuneración. Es el pago por el servicio prestado del personal, y este debe satisfacer a las dos partes (empresa-empleado).
- Centralización. Cuando la autoridad está concentrada en los altos mandos, disminuyendo el papel de los subordinados.
- Jerarquía. Organiza el camino formal que debe tener la comunicación dentro de la empresa. No obstante, Fayol hace hincapié que para algunas operaciones es necesario prescindir de esta jerarquía para que se lleven a cabo de manera rápida y eficiente.
- Orden. Este se divide en dos; en el orden material, el cual evita la pérdida de tiempo y materiales al establecer una línea o sistema de trabajo; y el orden social, que designa una posición para cada persona.
- Equidad. Valor que ayuda a resolver el problema cuando un convenio no es respetado por algún imprevisto.
- Estabilidad del personal. Evitar la pronta rotación del personal (jefes), para que puedan ejecutar, en un tiempo prolongado, mejor su trabajo.
- Iniciativa. Que el personal tenga la libertad de proponer mejoras y ver que estas sean ejecutadas.
- Unión del personal. Busca promover la colaboración entre los empleados, mejorando el clima laboral y, en consecuencia, el trabajo que desempeña cada uno.



Méndez y Villa (2021).

El tipo de comunicación que permea en este tipo de organizaciones es la descendente; la comunicación descendente se caracteriza por la transmisión de mensajes desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles inferiores, lo anterior no solamente comprende los mensajes originados en la gerencia, sino que también incluyen aquellos que se formularon en los niveles directivos y fluyeron a la gerencia.

En pocas palabras, la comunicación gerencial revisa las metas, planes y objetivos organizacionales para que las demás ramas de trabajo puedan realizar correctamente sus actividades debido a que “la redefinición y/o reafirmación de objetivos institucionales se hace precisamente considerando las condiciones actuales y tratando de evitar al máximo el continuar [con las] actividades” (Martínez de Velasco, 1998:31)

En los museos, cuyo propósito es resguardar el patrimonio de una sociedad, es indispensable que sus obligaciones y compromisos sean visibles en su gestión. Aquellos que dependen de un órgano gubernamental se tienen que alinear a los fundamentos de la administración de gobierno en curso, por ende, deben seguir los procedimientos y reglas que corresponden a los mandatos museológicos del régimen.

Los museos no son la excepción de que la función directiva permee en la gestión y dirección del mismo. El director general, la figura más importante de la estructura institucional, es el encargado de tomar las decisiones del aspecto económico del museo, los servicios que ofrece y al público al que se va a orientar.

Además, “en otros medios, la “dirección y gestión de empresas” es vista más o menos como un aspecto importante del trabajo y de las obligaciones del personal de alto rango, pero también de los técnicos superiores, y no solo del director o de sus adjuntos, sino hasta de los servicios administrativos, ya sea la división de finanzas o de personal” (Gary Edson, 2006:133).

Lo anterior es relevante debido a que los museos mexicanos, en su mayoría, utilizan la forma clásica inspirada en el modelo francés, como se mencionó anteriormente, y este tipo de organización cumple con las características señaladas por Taylor y Fayol. Es por ello que se puede observar que las teorías de la administración en comunicación organizacional, son un elemento que permite el entendimiento y análisis sobre cómo funcionan la cultura y filosofía de los museos, pues son concepciones importantes para la identidad.

Finalmente, para que una organización pueda alcanzar los objetivos institucionales utiliza diversos proyectos de comunicación que fijan el proceso a seguir, marcando las estrategias y técnicas que se deben implementar, ante esto, los museos no son la excepción, por lo que a continuación se explicarán con más detalle.

1.3 Estrategias de la comunicación externa

Las organizaciones para tener una comunicación efectiva con sus diferentes públicos ponen en marcha proyectos de comunicación, los cuales combinan una serie de estrategias y tácticas para cumplir sus metas. Sin embargo, antes de poner en marcha cualquier estrategia se tiene que realizar un diagnóstico, donde se investigue a la organización para encontrar las posibles áreas de oportunidad.

Se pueden implementar instrumentos metodológicos de investigación cualitativos (focus group, entrevistas, análisis del discurso, etcétera), y cuantitativos (encuestas, sondeo, censo). Además, para el análisis de la información se pueden utilizar diversas herramientas como FODA, Porter, CANVAS, entre otros, que faciliten esta tarea.

Después que se haya detectado el problema se tiene que realizar un mapa de públicos a los que se les debe atender, de estos depende el tipo de meta y objetivos que se proponen, así como el tipo de mensajes que se envían. La meta tiene que describir el fin último de los esfuerzos que se deben hacer, mientras que los objetivos son pasos que servirán para alcanzar la meta. Ambos tienen que ser realistas, alcanzables y medibles. Posteriormente, se debe fijar el mensaje principal que se quiere transmitir.

Asimismo, se debe de pensar en qué estrategias, técnicas y tácticas que se deben ejecutar, definidas por Jordi Xifra (2014) de la siguiente manera:

- a) La estrategia plasma los objetivos a cumplir con el proyecto comunicativo, refleja lo que se tiene que hacer.
- b) Las técnicas son los procesos que definen cómo hacer las cosas.
- c) Las tácticas son acciones que se ejecutan en casos de crisis o problemas durante la estrategia.

Por último, se tiene que hacer una evaluación constante de todos los esfuerzos realizados, detectando posibles fallas, corregirlas, o en su caso aprender

qué es lo que está funcionando para desarrollarla mejor. También se debe hacer una revisión final de todo el proyecto en general. A continuación, se explicarán las estrategias de comunicación externa que más se utilizan e igualmente se expondrá la forma en la que los museos las emplean.

1.3.1 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas como estrategia de comunicación se definen como una actividad dedicada a la “dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig, 2000: 52), es decir, las relaciones públicas se dedican a la planificación de mensajes que la organización quiera emitir a sus públicos.

Sin embargo, también se encarga de supervisar la opinión pública, para saber qué se está diciendo de la organización y así poder aclarar, responder o fortalecer información que los públicos exigen, teniendo como resultado una comunicación bidireccional.

En tanto, Xifra define a las relaciones públicas como “el sistema social que proporciona a los actores sociales legitimidad y confianza ante los públicos de su entorno”(2011: 29); esto para que la organización forme y conserve relaciones con públicos estratégicos que ayuden a satisfacer sus propios intereses. A través de la persuasión, las relaciones públicas tratan de modificar una actitud o comportamiento que le beneficie.

Con lo anterior podemos definir a las relaciones públicas como las actividades de comunicación planificadas que tienen como objetivo relacionar a los diferentes públicos con la organización, teniendo como resultado alianzas estratégicas que ayudan a cumplir sus metas.

Por ejemplo, en el caso de los museos, Vilanova-Martínez Martínez (2017) comenta que para atraer público a una exposición o conseguir fondos, que son de las metas principales de todo museo, se tiene que proyectar una identidad de seriedad y responsabilidad que logre obtener una reputación favorable ante su competencia, lo cual es trabajo de las relaciones públicas.

Por otro lado, Kotler N. & Kotler P. añaden que las relaciones públicas no solamente se preocupan por la imagen de los públicos, sino también deben encargarse de realizar tareas rutinarias para “promocionar el museo y sus

colecciones, exposiciones, actos y programas” (2001: 279); y el manejar o prevenir crisis que puedan afectar los intereses del museo.

Las técnicas que utilizan las relaciones públicas para cumplir sus objetivos son diversas, por lo que en el siguiente cuadro se muestran las principales y cómo estas pueden ser efectuadas dentro de un museo:

Técnica	Explicación	Aplicación en museos
Actos especiales	Eventos organizados que se utilizan para informar a los públicos sobre un hecho, relacionándolos con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> -Inauguración de exposiciones. -Conferencias de prensa. -Ferias de arte. -Competiciones artísticas. -Conmemoración de un aniversario.
Relaciones con la comunidad	Crear vínculos con la comunidad. Por comunidad se entiende a las personas que habitan el mismo perímetro geográfico que la organización o bien que tiene intereses en común con ella.	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer relación con los líderes de opinión locales. -Ofrecer las instalaciones del museo para eventos comunitarios. -Planear visitas en el museo con la comunidad. -Crear consejos que ayuden a los programas del museo o a la resolución de conflictos. -Realizar eventos para la comunidad. -Hacer conferencias patrocinadas por la comunidad. -Establecer programas educativos en escuelas.
Relaciones con los medios y notas de prensa	Crear noticias que puedan ser difundidas en prensa, radio y televisión. Estableciendo contacto con editores, reporteros, críticos y columnistas.	-Notas que informen de los programas, exposiciones del museo.
Anuncios de servicio público	Convencer a las agencias publicitarias, o las mismas radiodifusoras, a donar tiempo para espacios publicitarios.	-Publicidad del museo.

Entrevistas	Entrevistar a personal de la organización en televisión.	-Los museos pueden ofrecer tiempo con expertos para entrevistarlos sobre temas específicos del museo.
Fotografías	Hacer un archivo fotográfico que funcione para publicaciones, publicidad y promociones de la organización.	-Se puede fotografiar, artistas, eventos del museo, montaje, etcétera.
Charlas	Promover a profesionales que colaboren en la organización como oradores.	-Conferencias de curadores, artistas, desarrolladores de proyectos, etcétera.
Folletos y hojas informativas	Publicaciones de elaboración propia.	-Folletos, trípticos, catálogos, revistas, que informan sobre el museo o intereses afines.

Elaboración propia con base en *Kotler & Kotler (2001)*.

1.3.2 Publicidad

La publicidad es una técnica de comunicación externa que busca anunciar su ventaja competitiva en el producto o servicio que ofrece la organización para que el público los elija. Tiene un mayor coste, ya que puede utilizar medios de comunicación masiva (como radio, televisión, periódicos), o bien medios en el punto de venta (como carteles, espectaculares y mobiliario urbano).

En el caso de los museos, las ventajas competitivas, comenta Vilanova-Martínez Martínez, pueden ser “la calidad de las obras expuestas o de los artistas que intervienen, horarios, facilidad de acceso, etcétera” (2017: 175). Asimismo, la publicidad promete un beneficio si se adquiere lo anunciado, es decir, la publicidad museística puede ir encaminada a garantizar un capital cultural o estatus.

La publicidad al ser pagada tiene la ventaja de ser mayormente controlada, a diferencia de las notas periodísticas que puede generar el trabajo de las relaciones públicas. Lo anterior, es porque la organización puede decidir con exactitud el

contenido mensaje que se comunica y el medio, en cambio al tener un mayor alcance de público la comunicación se convierte impersonal y unidireccional.

En los museos la publicidad es trabajada, según Kotler N. & Kotler P. (2001), por el departamento de comunicación que contrata una agencia externa. La agencia crea y ejecuta los anuncios, con un presupuesto y mensaje determinado por el museo. También, el museo debe de ser cuidadoso en establecer el financiamiento que otorga a cada proyecto de acuerdo a su importancia y al impacto que quiera generar.

1.3.3 Marketing directo

El marketing directo “consiste en vender productos a los clientes sin usar a otros miembros del canal” (Clow & Baack, 2010: 312). En otros términos, el marketing directo consiste en entablar un canal de comunicación personal, es decir, bidireccional entre la organización y una persona en específico, para ofrecerles sus productos o servicios. Pero no es sólo dar a conocer la oferta de la organización, si no que es una estrategia que va encaminada a que la persona realice una acción, por ejemplo, visitar una exposición, asistir a una conferencia, donar, etcétera.

Su ventaja consiste en que permite segmentar de mejor manera a los públicos, dependiendo de sus intereses y características, estableciendo de esta manera el tipo de contenido de los mensajes que se le harán llegar, para una comunicación eficaz.

El marketing directo se puede realizar mediante diversas técnicas como: mailing, e-marketing y telemarketing. A continuación se explicará cada una de ellas, ya que a su vez también pueden ser utilizadas en los museos y pueden ayudar a alcanzar sus objetivos de comunicación, como lo indican Kotler, N. & Kotler, P., (2001) y Vilanova-Martínez Martínez (2017):

Mailing. Es enviar cartas a domicilio con ofertas, noticias o solicitud de donaciones, ya sean a los amigos del museo, posibles visitantes o donadores. Parte importante de esta técnica es que debe de tener una buena presentación, desde el sobre hasta el texto, para que este no sea olvidado o tirado a la basura. Se recomienda, que sea claro, con titulares atractivos, con una comunicación personalizada, que el cuerpo del texto responda a las preguntas básicas (¿Qué, quién, cuándo, dónde y por qué?) y que contenga una llamada a la acción para que se interese más el lector.

E-marketing. No es sólo enviar correos electrónicos, el e-marketing abarca también las redes sociales y página web, “e-marketing procede de la contracción de las palabras inglesas *electronic* y *marketing*, engloba todas las actividades de marketing realizadas a través de los medios electrónicos, como ordenadores, tabletas o teléfonos celulares inteligentes” (Vilanova-Martínez Martínez, 2017:199). Tiene múltiples beneficios: es de bajo costo, cuenta con un mayor alcance y siempre está disponible. Dentro de esta técnica se puede informar, hacer publicidad, ofrecer ofertas o invitaciones, resolver dudas, etcétera.

Telemarketing. Consiste en realizar llamadas telefónicas a los clientes haciéndoles alguna publicidad. Es una técnica rápida y personalizada, no obstante se corre el riesgo de ser rechazada si no se hace en el momento oportuno. Otra forma de realizar esta actividad es mediante los mensajes de texto (marketing móvil).

Por último, para que el marketing directo tenga un mayor resultado es importante trabajar sobre las bases de datos. Estas tienen que contener información general de las personas (nombre, edad, dirección, etcétera), así como otras especificaciones como estilo de vida, cada cuánto visita el museo, sus intereses, entre otros datos. Lo anterior sirve para segmentar al público y darle la información que necesita.

1.3.4 Promoción

La promoción es definida como “todas las acciones destinadas a propiciar ventas o aumentarlas mediante sistemas de regalos, sorteos, etcétera” (Vilanova-Martínez, Martínez 2017: 187). Dicho de otra manera, la promoción son incentivos para motivar al público a adquirir un producto o servicio determinado a través de descuentos, cupones o premios.

Las promociones en los museos puede atraer distintos beneficios tanto para el visitante como para la organización, por ejemplo:

atraer a visitantes por primera vez; atraer a segmentos desatendidos; distribuir los visitantes de manera más uniforme entre los períodos de máxima y mínima afluencia con el fin de eliminar las aglomeraciones y ampliar el número de amigos, además de animar a los actuales para que renueven y asuman un compromiso superior (Kotler N. & Kotler P., 2001: 303).

En México, si bien cada museo establece sus promociones, la mayoría de las entradas son gratuitas los domingos. También, otros tantos están incorporados al programa “Noche de museos”, el cual consiste en que cada último miércoles del mes los museos cierran más tarde de su horario normal, presentando distintos eventos culturales (como conciertos o visitas guiadas), ofreciendo una entrada gratuita o de menor costo.

1.3.5 Difusión cultural

La difusión cultural es un tema un tanto complejo, puesto que se trata de la creación de vínculos entre el público general y el museo, a través de diferentes estrategias de comunicación:

La difusión es la función que se encarga directamente de poner en relación el museo con la sociedad, la que comunica el contenido de las colecciones del museo al público, la que facilita la transmisión del mensaje del patrimonio guardado en el museo (Valdés Sagués, 2008: 68).

De esta manera, con la difusión cultural se busca que toda persona tenga acceso al conocimiento que pueden dotar los museos, tratando de disolver las barreras entre las élites (colectivo minoritario) que lo poseen y las minorías (grupo mayoritario) que no cuentan con él. Los museos tratarán de acercar a todo público a lo expuesto de diversas maneras, esto puede ir desde la exposición misma hasta los textos curatoriales, materiales de apoyo dentro de las salas, las visitas guiadas, la mediación, los talleres, conferencias o libros.

Estas técnicas de aproximación de la cultura con el público están respaldadas por “un proceso complejo que abarca documentar, valorar, interpretar, manipular, producir y divulgar no ya el objeto en sí, sino un modelo comprensible y asimilable de dicho objeto en su relación con su pasado histórico y su medio presente” (Martín Guglielmino, 2007: 3).

La difusión cultural no es para todos, pues como lo propone Mateos Rusillo (2012), entre otros autores, existen dos tipos de visitantes; el primero es el erudito (colectivo minoritario) que sabe de la materia por lo que no necesita de materiales de mediación, prescindiendo de la difusión cultural; el segundo es el general (grupo mayoritario) que no cuenta con los conocimientos necesarios para entender la exposición por sí misma por lo que requiere de la difusión cultural.

Antes de proseguir hay que aclarar que esto tiene como antecedente el giro de conceptualización que han tenido los museos, partiendo de los años setenta cuando se comienzan a ver como un espacio de diálogo tras los esfuerzos de proclamar el acceso a la cultura como un derecho:

Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas de 1948 -Artículo 27: “Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes, y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten”-, y dentro del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966 de Naciones Unidas, en su Artículo 15, especialmente en el 15.1.a: “derecho de toda persona a participar en la vida cultural” (Maraña, 2010:5).

Asimismo, Sagüés Valdés (2008) comenta que si bien la democratización de la cultura comienza en los años setenta, no es hasta los ochenta cuando se empieza a desarrollar verdaderamente, además es en los noventa cuando se esparce la idea del goce dentro de los museos como una experiencia.

Ahora bien, entonces ¿qué implica que los museos sean un espacio de diálogo gracias a la democratización de la cultura? Por un lado ya no sólo serán espacios de conservación, exposición e investigación de diferentes colecciones sino que comienzan a verse como espacio comunicativo en el que “el diálogo con los visitantes y entre los mismos era posible y lo que, por consiguiente, los convierte en espacios de socialización y concordia entre culturas distintas” (Cordón Benito, 2018: 486).

Con este cambio de paradigma, la comunicación y la exposición se convierten en los pilares más importantes del museo. Puesto a que la misma es una forma de interactuar con los públicos y, además, hace posible que el visitante reciba un mensaje mediante el lenguaje icónico y de “carácter dialógico” que poseen las obras, permitiendo la interpretación de la información recibida. Por ello, es importante que los museos conozcan bien a sus públicos para adecuarse a lo que ellos necesitan y comprenderlos (Cordón Benito, 2018).

1.4 Medios

Los medios de comunicación son una herramienta que la comunicación organizacional utiliza conforme los objetivos lo permiten, de modo que cada canal seleccionado cumpla una función. Por lo tanto, los medios tienen el propósito de servir como instrumentos institucionales que se subordinan a las estrategias establecidas. A continuación se presenta la clasificación de medios conforme a su soporte.

1.4.1 Medios impresos

Los medios escritos se efectúan a través de documentos soportados en texto e imagen. La vida de este puede variar, por ejemplo una revista o un libro puede durar varios años, mientras que un periódico dura solamente un día.

- Periódicos: es un medio que concentra los hechos más importantes de una zona geográfica específica de forma escrita; son ideales para anuncios locales y sus principales ventajas son: credibilidad y accesibilidad.
- Revistas: es un medio escrito-visual de tipo “masivo-selectivo” que se dirige a públicos especializados, lo que permite llegar a clientes potenciales. Asimismo, por la forma en la que están diseñadas permiten realizar diferentes tipos de anuncios:
 - Desplegados: anuncios que consisten de 3 a 4 páginas.
 - Gate Folder: anuncios desprendibles.
 - Booklets: anuncios desprendibles en forma de folleto.
 - Cuponeo: cupón más anuncio impreso.
 - Muestreo: el anuncio es acompañado por una pequeña muestra del producto.
- Comunicado de prensa: instrumento escrito que tiene como objetivo que la organización tenga un acceso directo al contenido de los medios, debe ser elaborado con criterios periodísticos, contar con un diseño que refleje la identidad institucional y de corta extensión.
- Buzón de sugerencias y libro de comentarios: instrumento de comunicación en el cual el público externo puede expresar opiniones, quejas y sugerencias respecto a la organización.

- Catálogos y folletos: usualmente los museos realizan algún producto comunicativo sobre sus exposiciones, en los que viene alguna instrucción, información inédita y la lista de obras.
- Textos curatoriales y fichas técnicas: son textos que explican la exposición, el origen y composición de una obra.
- Publicidad exterior: son los carteles o posters, que pueden ir en vallas, transporte público, en los estadios, etcétera. Algunas ventajas que tiene es que permite un alto número de impactos en un solo día y se puede segmentar por poblaciones o barrios.

1.4.2 Medios audio-orales (voz)

Los medios de comunicación con soporte oral y de audio tienen como base la lengua y la literatura, es por ello que se enfocan en la parte lingüística, con la finalidad de mejorar la experiencia comunicativa. Usualmente, este tipo de medios caen en la comunicación unidireccional debido a que no permiten una retroalimentación por parte del receptor. Algunos tipos de medios audio-orales que se emplean en las organizaciones son:

- Radio: un medio basado en el “solo-audio”, es de naturaleza inmediata y rutinaria debido a que los radioescuchas han adaptado el uso del medio a sus vidas. Lo anterior significa que los oyentes sintonizan en horarios clave y de manera habitual.
- Podcast: grabaciones que son transmitidas por internet en formato de episodios, que se basan en temáticas; usualmente son audios pero en algunas ocasiones se presentan en otros formatos como en videos.

1.4.3 Medios presenciales

Los medios presenciales son aquellos que requieren que una persona acuda a un lugar específico para poder visualizarlos y utilizarlos. A diferencia de otros medios el tiempo de consumo es acotado a un tiempo y lugar específico siendo sincrónico; a continuación se muestran algunos ejemplos:

- Entrevista: es una modalidad de acceso a prensa que consiste en responder a preguntas que están encaminadas a un tema determinado, es importante que el o la representante conozca sobre el tema a cubrir y establezca argumentos claros y concisos.

- Conferencias: reunión de personas en las que se emite una postura sobre algún asunto de tipo social, cultural, político, económico, etcétera. Suelen abrir al debate.
- Rueda de prensa: se crea con la finalidad de emitir a medios de comunicación (prensa) un mensaje y que ellos lo repliquen. La temática debe ser noticiosa y relevante; además, es necesario que se conozca a detalle el tipo de medios a los que se les invita y proporcionarles un dossier de prensa que incluya los conceptos básicos que se abordan durante la rueda.
- Mediaciones y visitas guiadas: consiste en dirigir a un grupo de personas dentro de las salas del museo, explicando algunos puntos importantes de la exposición. En algunos casos, el personal busca entablar un diálogo con el público.
- Publicidad en punto de venta: se trata de diseños en el espacio comercial, como expositores, embalajes, presentadores, display, megafonía, proyecciones o televisores.

1.4.4 Medios audiovisuales

Contemplan una interacción entre los elementos auditivos y visuales con la finalidad de reproducir contenido sensorial que posea imagen y sonido, es decir, son medios didácticos.

- Videos: sistema que permite la grabación de imágenes y sonidos para su reproducción.
- Televisión: medio audiovisual masivo que admite que un mensaje llegue a una gran cantidad de personas; combina imagen y sonido para exponer contenidos más entretenidos.
- Videoconferencias: consiste en conectar dos o más personas que no se encuentran en el mismo espacio geográfico y, al igual que la conferencia, su objetivo es exponer una postura sobre un tema determinado.

1.4.5 Medios electrónicos

Los medios electrónicos tienen grandes ventajas ya que están siempre disponibles para las personas, es un medio en constante cambio y expansión, es muy barato y permite medir su inversión de manera más efectiva.

- Redes sociales: permiten comunicarte de manera personalizada con el público, así como anunciar los servicios de la organización.
- Página web: puede ser un elemento informativo o publicitario. Además en él se pueden hacer ventas directas e interacciones en tiempo real.

Por último, hay que decir que toda la información y comunicación que maneja un museo puede estar soportada en los medios mencionados, por decir algunos ejemplos tenemos que: en un medio presencial se hace una conferencia de las actividades del museo; en medios impresos se realiza un catálogo sobre alguna exposición; en medios audiovisuales se produce un video sobre la colección del museo; y en medios electrónicos se puede hacer una página web que contenga toda la información general (como horarios, precios, ubicación, etcétera).

Medio	Tipos
Medios impresos	Periódicos
	Revistas: <ul style="list-style-type: none"> o Desplegados o Gate Folder o Booklets o Cuponeo o Muestreo
	Comunicado de prensa
	Buzón de sugerencias y libro de comentarios
	Textos curatoriales y fichas técnicas
	Catálogos y folletos
	Publicidad exterior
Medios audio-orales (voz)	Radio
	Podcast
Medios presenciales	Entrevista
	Conferencias
	Rueda de prensa
	Mediaciones y visitas guiadas
	Publicidad en punto de venta

Medios audiovisuales	Videos
	Televisión
	Videoconferencias
Medios electrónicos	Redes Sociales
	Página web

Méndez & Villa, (2021).

A manera de conclusión de este capítulo se tiene que la comunicación organizacional cumple con un rol que permite a las diferentes organizaciones adaptarse a lo que es más conveniente de acuerdo con sus objetivos y el medio en el que se encuentra. En consecuencia, los museos son un ente organizacional que han subsistido con ciertos elementos que proporciona la comunicación organizacional pero que, por su aplicación, no necesariamente se comunican con sus públicos.

Es por ello que en el estudio e implementación de herramientas relacionadas con la comunicación organizacional, como lo es la imagen e identidad, los museos pueden encontrar estrategias de comunicación más efectivas que se alineen a las metas que quieren conseguir, mediante una óptima selección de los medios y públicos que quieren impactar.

Una vez comprendido lo anterior, en el siguiente capítulo se abordan los diferentes conceptos que construyen la museística para determinar cómo es el tipo de relación que posee con la comunicación organizacional y comprender cómo funciona, para ello se toma a consideración nuestro sujeto de estudio: MUAC.

CAPÍTULO 2 Museos y comunicación organizacional

Para el desarrollo de este capítulo se propone hacer una revisión del concepto de comunicación museística y su relación con la comunicación organizacional. Posteriormente, se presentan los elementos que componen la comunicación del Museo Universitario Arte Contemporáneo (MUAC) para ejemplificar y analizar todo lo dicho anteriormente.

2.1 Comunicación museística

La forma en la que operan los museos cambia a través del tiempo; el surgimiento de los estudios relacionados a la función de los mismos y el aprovechamiento de la transdisciplinariedad permite que este tipo de organizaciones apropien herramientas que facilitan su gestión.

2.1.1 Definición

Un término que ejemplifica lo anterior, así como las teorías expuestas en el primer capítulo, es **museística**; el cual brinda formalidad y cientificidad al estudio de la gestión de los museos. Aunque también es reconocido como **gestión de museos** o **gestión museal**. El concepto conserva el mismo significado: “la acción destinada a asegurar la dirección de los asuntos administrativos del museo o como el conjunto de acciones no directamente vinculadas con sus actividades específicas (como comunicación, prevención e investigación)” (Desvallées y Mairesse, 2010:40).

De esa forma, la museística contempla las áreas que conforman al museo como una organización, desde los aspectos financieros, jurídicos, de seguridad, de mantenimiento y comunicativos; así como, la planeación de estrategias y el marketing. Esto se debe a que el trabajo que se realiza en la gestión de museos está relacionado con el *management*, es decir, todas las líneas directrices o de la gestión que van encaminadas al funcionamiento del museo y su relación con sus públicos.

Muchas de las actividades relacionadas a la museística también son parte de otras disciplinas, principalmente la administración y la comunicación organizacional. Ante esto, algunos teóricos han intentado explicar la gestión en los museos desde la perspectiva de las materias mencionadas; un ejemplo es Goode, que desde la

administración, se encarga de señalar los aspectos ligados a la presentación y exposición de las colecciones artísticas como algo que es parte de la gestión diaria de los museos.

De igual forma, se considera que “la noción de *marketing museal*, así como el desarrollo de instrumentos para los museos surgidos de organizaciones comerciales (definir estrategias, tomar en cuenta a los públicos consumidores, desarrollar recursos, etcétera) transforman el museo de manera considerable” (Desvallées y Mairesse, 2010: 41).



Méndez & Villa, (2021).

2.1.2 Gestión de Museos

La comunicación cobra relevancia de acuerdo al objetivo del museo, esto debido a que algunos museos están enfocados, principalmente, a la parte administrativa, y solamente destinan la “comunicación” a la presentación de exposiciones o colecciones que simplemente se limitan a mostrar información sobre las obras u objetos, limitando la función de la comunicación.

Lo anterior se refiere a que para que un museo tenga un buen funcionamiento en su gestión a nivel comunicativo, se necesita que se consideren otras variantes que son externas a la organización -como el contexto del lugar donde se ubica o las tendencias en la *lógica de mercado*- no obstante, es

importante que se conserven las bases más tradicionales que caracterizan al museo. Lo ideal es alcanzar un punto medio entre la tendencia y lo básico.

La diferencia radica en cómo presenta la organización sus contenidos al público. Para que el museo logre comunicarse con sus públicos se deben de considerar herramientas, que ramas como la comunicación organizacional proporcionan, para que exista una comprensión respecto a lo que las diferentes audiencias necesitan, desde establecer un vínculo con otras entidades artísticas o culturales, hasta la experiencia de los visitantes; lo cual es consecuencia de la visión globalizada del museo.

Es importante señalar que a través de los años, los museos han cambiado el tipo de gestión que utilizan debido a que las organizaciones culturales, y todas en general, deben adaptarse a los nuevos rubros y necesidades que exigen los clientes y la comunidad. Aunque, la aplicación de nuevos modelos de gestión también es resultado de la etapa de “crisis de los museos”, en la cual la crisis económica impactó en las organizaciones y se cuestionó el tipo de modelo que seguían.

2.1.3 Modelos de Gestión

Debido a la globalización y el cambio de paradigma esta que brindó, comenzaron las discusiones relacionadas con la diferenciación entre lo global y lo local, así como la homogeneización y la heterogeneidad. Dichas discusiones se consideraron para elegir los modelos que cada museo debía adaptar, además de su estructura, la cual buscaba el cambio con base al entorno, la estandarización de los servicios, evitar la diferenciación institucional que busca atraer capital al museo y un mejor funcionamiento.

Como consecuencia, se crearon diversos modelos de gestión que buscaban hacer frente a las necesidades, cada vez más complejas de la sociedad, porque se tomaron en cuenta las demandas del mercado, las nuevas competencias culturales en el ámbito artístico y la búsqueda por cubrir las peticiones de una comunidad local que se encuentra dentro de un espacio mundial.

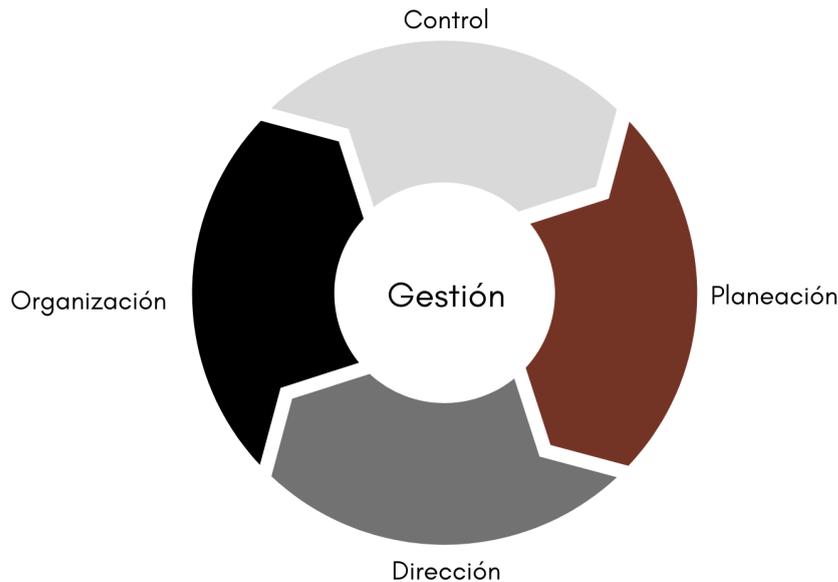
Además de eso, los cambios en la gestión de museos han sufrido una demanda al cambio cada vez más rápido, pues las economías, las culturas, y las personas se van complejizando por la evolución de las sociedades y los temas que les importan. Esto genera que se conceptualice lo que se denomina como gestión de cambio:

“En la actualidad, gestionar el cambio es uno de los grandes retos a los que se enfrentan [...] Llega un momento en que es necesario conceptuar y sistematizar el concepto de gestión del cambio y considerar cuales son las premisas necesarias para la introducción de un sistema de gestión [...] dentro de las organizaciones” (Amoros, 2005:8).

Por tanto, se puede considerar que este cambio de visión en los museos, y en diferentes organizaciones, de implementar e impulsar los derechos culturales sobre todas las personas fue una estrategia de adaptación del mercado cuya finalidad era atraer más público que consumiera los productos del museo y, como consecuencia, este pudiera sobrevivir. Sin embargo, el cambio permitió un mayor acceso de la sociedad a la apreciación del arte y la cultura.

Si bien existen diferentes modelos de gestión, Gilabert (2011) señala cuatro principios del proceso de gestión en los museos que son fundamentales para su funcionamiento, los cuales que se definen a continuación:

- Planificación: consiste en determinar lo que hay que hacer, cuándo, dónde, por quién y en qué orden deben llevarse a cabo las cosas con base en estrategias que vayan dirigidas a el cumplimiento de objetivos. Debe ser una actividad holística que comprenda una visión acerca de temas como: la previsión de recursos, horarios, presupuesto, programación, políticas, etcétera.
- Dirección: dedicada a implementar y ejecutar los planes previamente aprobados para el logro de objetivos a través de la supervisión, el asesoramiento y la toma de decisiones.
- Organización: área determinada para coordinar las tareas del personal y determinar los medios adecuados para que puedan realizarse los trabajos de manera eficaz
- Control: requiere medir el progreso de los objetivos fijados en un inicio con la finalidad de evaluar los resultados obtenidos y poder tomar decisiones.



Elaboración propia con base en *Gilabert* (2011).

Esto nos lleva a plantear la importancia de la comunicación organizacional en el ámbito de la museística, para el buen funcionamiento del museo, que se explica con profundidad en el siguiente apartado.

2.2 Comunicación organizacional y museística

Para que la museística se lleve a la práctica, se necesita que los museos apliquen ciertas herramientas que provienen de la comunicación, es decir, la gestión de museos se adapta a los objetivos establecidos por el museo en cuestión debido a que cada organización funciona de acuerdo a los fines para los que está creada, la cual se complementa por la comunicación.

2.2.1 Organigrama

La rama de la comunicación que se encarga de la comprensión del funcionamiento de las organizaciones es la comunicación organizacional. Primeramente, hay que considerar que los museos “son instrumentos para la producción de determinados servicios o prestaciones y, para llevar a cabo sus funciones previstas, la institución, como cualquier otra organización, precisa de recoger recursos (humanos, físicos, financieros, etcétera) [...]” (Gilabert, 2011) por lo

que es necesario que adopten su modelo de gestión con base a las necesidades que se presentan en el entorno institucional.

Una herramienta que permite comprender el funcionamiento del museo y optimizar su gestionamiento es el organigrama, cuyo objetivo es mostrar gráficamente las relaciones organizacionales entre los diferentes puestos de trabajo, y quiénes lo ejercen. Existen variantes del organigrama, el que se determine para un museo en específico depende del tipo de funcionamiento que posea, los cuales se explican enseguida:

- Descendente: las órdenes y mensajes bajan de los altos mandos y son unidireccionales.
- Horizontal: establece que no existe una relación de autoridad *per se*, los miembros de la organización tienen la oportunidad de trabajar entre sí y comunicarse al mismo nivel jerárquico.
- Ascendente: la base de la organización proviene de la información que proporcionan los bajos mandos a las direcciones.

En el caso de México, hay que recordar que la mayoría de los museos tienen una estructura clásica, que responde al modelo francés. lo que significa que el gobierno mexicano se encarga de administrarlos y gestionarlos, razón por la cual el tipo de organigrama que se utiliza con mayor prevalencia es el descendente.

2.2.2 Estructura Organizacional

Los museos, además de establecer bases institucionales como las que se han explicado a lo largo de la investigación, también necesitan crear nuevas formas de comunicación que contemplen puntos que no se consideraban con anterioridad como las necesidades de los visitantes, por lo que se han creado estrategias a modo de crear experiencias.

Para ello, se crean nuevas estructuras organizacionales que sustituyen a las estructuras jerárquicas por agencias, en las que los museos se observan a sí mismos como entidades que ofrecen un servicio a la sociedad. Por ende, se comienzan a utilizar nuevas dinámicas de gestión como la primacía de mercado, las nuevas estructuras y los indicadores de performance; la primera contempla una nueva valorización que incluye observar a los usuarios como consumidores, además

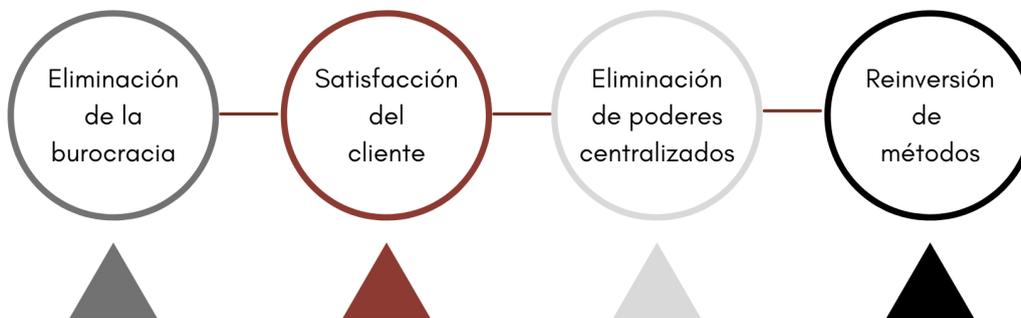
de estrategias organizacionales orientadas al logro de objetivos y metas de desempeño.

Por otra parte, las nuevas estructuras y los indicadores de performance se encargan de mostrar la relación que se entabla con el gobierno y la búsqueda de formas innovadoras alternativas en cuanto a la filosofía de gestión de las organizaciones.

La creación de nuevas estructuras debe partir desde la implementación de un modelo de gestión, no obstante, la comunicación juega un papel importante porque es la herramienta que permite sostener otro tipo de relación con los públicos a modo que no solamente se busque una ganancia económica, sino que garantice una inclusión del visitante al modelo con motivo de que este se sienta parte de la organización.

Ante esto, Gore (1996) propone cuatro principios fundamentales que se deben implementar en lo que él nombró la “buena gestión”: eliminación de la burocracia, la satisfacción del cliente, la eliminación de los poderes centralizados en la organización y la reinversión de métodos, los cuales se explican a continuación:

- Eliminación de la burocracia: se eliminan los procesos burocráticos con la finalidad de optimizar el sistema de procesos que dan prioridad a la obtención de resultados y enfocan a las personas a adquirir responsabilidad en cuanto el cumplimiento de normas.
- Satisfacción del cliente: los esfuerzos van dirigidos a que los clientes estén a gusto con los servicios que ofrece el museo, es por ello que se necesita de un constante análisis de los públicos que poseen.
- Eliminación de poderes centralizados: la idea consiste en que el personal que interactúa más con el público pueda tener una participación más vocal en la elaboración de planeaciones y estrategias.
- Reinversión de métodos: consiste en el análisis de las estrategias y sus evaluaciones para lograr identificar los aspectos más débiles y, posteriormente, modificarlos.



Elaboración propia con base en *Gore* (1996).

La idea de estos principios es que la dirección adopte una visión más humana en la que se considere, en su gestión, la implementación de nuevas tecnologías, tal como el uso de los medios de comunicación y las nuevas herramientas destinadas a la comprensión del mercado y los usuarios.

2.2.3 Experiencia en el museo

Algunos museos necesitan repensar el tipo de función que ejercen y, con base en ello, considerar la forma en la que quieren tratar a sus visitantes. En la propuesta de gestión de Gore, previamente explicada, enfoca al museo como una organización de servicios que se contempla así misma y a su personal como entes cuyo destino es cuidar los intereses o satisfacer las necesidades del público general o alguna entidad oficial o privada.

Lo anterior significa que para lograr satisfacer al público, el museo crea un espacio que no solamente está dedicado a la exposición de arte u objetos culturales, sino que incluye una serie de actividades que permiten el ocio dentro del lugar (como cafeterías, librerías, tiendas de mercancía) o actividades académicas (como talleres, conferencias, diplomados); las cuales motivan a los visitantes a participar activamente con las diversas áreas del museo.

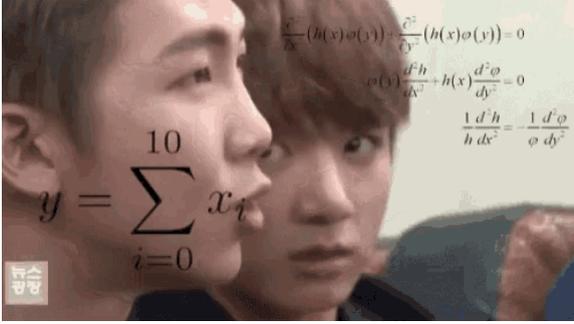
Cabe resaltar que este enfoque de gestión también tiene una repercusión en el hecho de que el museo como organización no se vea simplemente como un lugar en el que se consume cultura o arte porque sufre de un proceso de mercantilización que, si bien le permite generar recursos a través de sus áreas no artísticas/culturales, puede tener como consecuencia la falta de enfoque (por parte del público) a su actividad principal. No obstante, siguen siendo importantes para la recaudación de dinero.

Contrario a lo anterior, existen los ecomuseos, que son museos considerados como empresas museísticas cuya característica principal es la autofinanciación. Es un tipo de organización que se constituye como un centro de interpretación de la producción tradicional y actual, mientras valora las características ambientales y patrimoniales (aunque se inclina más hacia lo económico) (Cyril Simard en Abella Villar, 2012-2013: 6).

Ahora bien, para lograr que los visitantes obtengan una experiencia en el museo se consideran factores comunicativos como: la arquitectura, la atención al público, la forma en la que se presenta la información, los colores, la estructura física de las exposiciones, etcétera, a modo que los museos se conviertan en un espacio de “deleite estético y emocional, celebración y aprendizaje, recreación y sociabilidad” (Soler, 2011:102).

Algunos autores categorizan el tipo de experiencias que se pueden obtener de acuerdo al corte del museo, a continuación se muestra una propuesta:

Tipo de experiencia	Definición
<p data-bbox="379 1485 608 1518">Entretenimiento</p> 	<p data-bbox="807 1559 1382 1738">La finalidad del museo es ofrecer un espacio en el que los visitantes puedan pasar un tiempo libre, observar obras de arte, interactuar con aparatos interactivos, etcétera.</p>

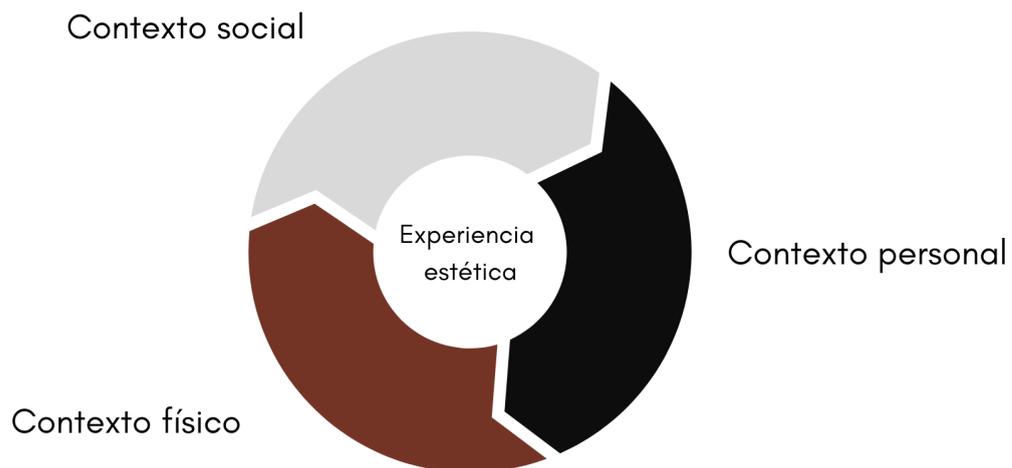
<p style="text-align: center;">Sociabilidad</p> <p>Quiero que me acompañes a la exhibición de Van Gogh</p> <p>*enviar a 10 preciosas*</p> 	<p>Los visitantes buscan participar en actividades artísticas de forma grupal con el propósito de interactuar con nuevas personas o con conocidos.</p>
<p style="text-align: center;">Aprendizaje</p> 	<p>Participar de forma activa con la información que el museo presenta o, en su caso, realizar actividades que le permitan poner en práctica lo que han aprendido.</p>
<p style="text-align: center;">Estética</p> 	<p>El objetivo es tener estímulos sensoriales, especialmente visuales y táctiles, a partir de las obras de arte.</p>
<p style="text-align: center;">Conmemorativa</p> 	<p>Acudir a un museo para recordar tiempos históricos determinados, contemplar iconos respetados o celebrar una fecha importante.</p>

<p style="text-align: center;">Deleite</p> 	<p>Es similar a la experiencia estética, su fin es que los usuarios admiren los objetos que se exponen a través de los sentidos y que produzca placer.</p>
--	--

Elaboración propia con base en *Kotler & Kotler* (2001).

Sin embargo, para que la experiencia ocurra se deben de tomar en cuenta otros factores, además de los mencionados; debido a que son tres contextos los que determinan si una experiencia es favorable o no. Para esto Falk y Dierking (1992) realizan la siguiente propuesta:

- Personal: el contexto personal involucra los conocimientos, experiencias previas, expectativas, intereses y motivaciones del visitante.
- Social: determina el comportamiento de los visitantes de acuerdo a quien los acompaña, además de que modifica la experiencia porque un individuo no actúa de la misma manera con sus amigos que con sus familiares, por ejemplo.
- Físico: se relaciona con lo que observa el visitante.



Elaboración propia con base en *Falk y Dierking* (1992).

Como se puede observar en el esquema, los tres contextos influyen en la creación de una experiencia en el museo, es por ello que las organizaciones culturales deben de considerarlos en las elaboraciones de estrategias y planes de gestión. Aunque se debe tomar en cuenta que el resultado final varía dependiendo de cada visitante, por lo que lo más óptimo es considerar todos los posibles escenarios para lograr los mayores resultados positivos posibles lo que repercute en el tipo de experiencia que tendrá el visitante.

Ahora bien, en el siguiente apartado se trata de analizar la museística del MUAC, haciendo hincapié en la comunicación organizacional que desarrolla, con el fin de explicar, ejemplificar, estudiar y analizar todos los conceptos y teorías planteadas hasta este apartado.

2.3 Museo Universitario Arte Contemporáneo

Para los fines de esta investigación se toma como sujeto de estudio al Museo Universitario Arte Contemporáneo (MUAC), que tiene de las colecciones más importantes de la historia del arte contemporáneo de México. Además, se eligió este museo por la disponibilidad al acceso de información y porque es una organización que realiza estrategias de comunicación externa a través de diferentes medios, que funcionan para acercar a los públicos. Es por ello, que a continuación se presentan los datos necesarios para comprender los fenómenos comunicativos y museísticos del MUAC.

2.3.1 Descripción

El Museo Universitario Arte Contemporáneo, que utiliza el acrónimo MUAC, se define como un museo público, ya que busca una proyección internacional, y universitaria, que le es dado por su origen través de la Dirección General de Artes Visuales, (DiGAV) de la UNAM, lo que “le permite ser productor y gestor de conocimiento, y de esta manera, enmarcar su acción en el ámbito de la libertad, la exigencia crítica y la experimentación” (De La Torre, 2015: 7).

El objetivo principal del MUAC es:

“coleccionar, preservar, investigar, exhibir y difundir las diversas manifestaciones del arte contemporáneo... El acervo del museo documenta la práctica artística en y alrededor de México a partir de 1952, año de fundación de la Ciudad Universitaria.

Su colección supera las 2000 obras, producidas por más de 300 artistas, e integra 40 fondos documentales” (Álvarez, 2021).

De igual forma se define como una organización creadora de conocimientos y discursos críticos para su comunidad, esto a través de su colección, que va desde 1952 por artistas establecidos o nacidos en México (MUAC, 2020). Con ello se reafirma la idea que su objetivo principal es la creación de diálogos críticos entre él y su público, y no una rentabilidad o capitalismo cultural.

La visión principal del MUAC es que “aspira, desde el principio, a tomar una posición en el contexto del mundo globalizado y a constituirse como un agente de producción de conocimiento y reflexión sobre el arte y la cultura actual (De La Torre, 2015: 8)”, es decir, que se concibe asimismo como un agente de cambio para el ámbito museal actual, con tendencias críticas e intelectuales de manera compleja.

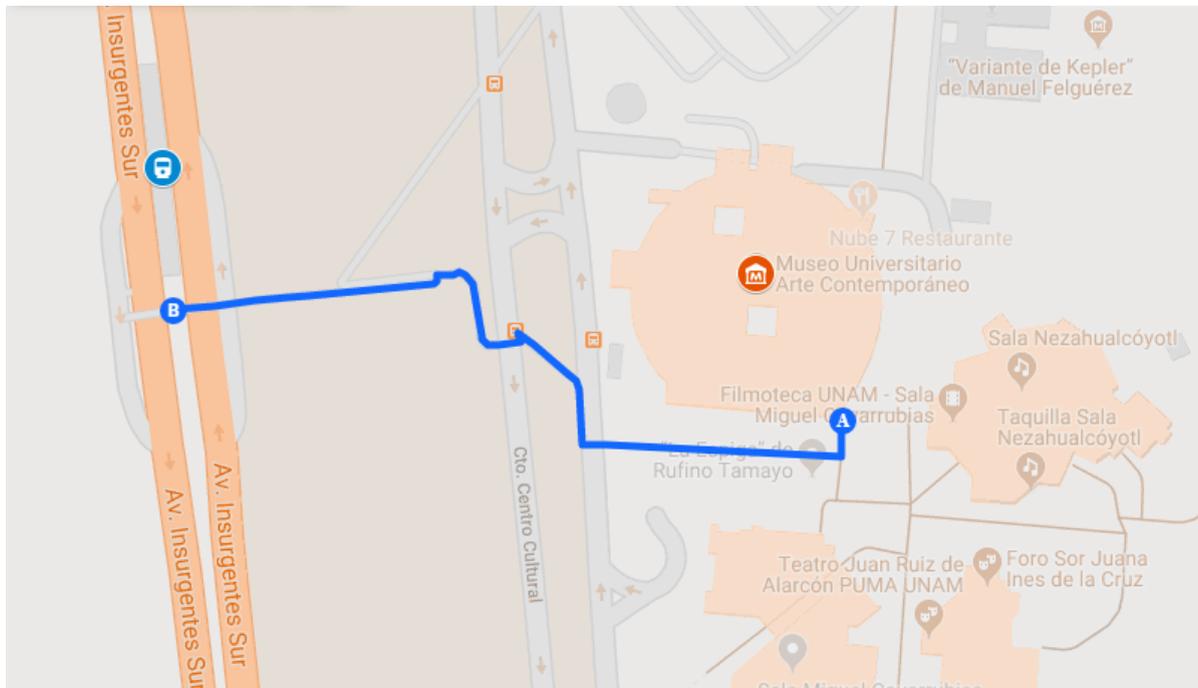
El MUAC considera que su labor va más allá de ser un protector y difusor de de la memoria social a través de su patrimonio, de ahí que contempla seis estrategias principales para su funcionamiento, las cuales son (De La Torre, 2015: 14)

1. Academia. Se dedica a elaborar y compartir conocimiento crítico.
2. Curatorial. Crear medios para las experiencias estéticas.
3. Pedagógica. Empleada para procurar el acceso al conocimiento.
4. Comunicacional. Busca generar comunidad.
5. Sostenible. Establece alianzas estratégicas socialmente responsables.
6. Administrativa. Organiza y visibiliza la rendición de cuentas.



Elaboración propia con base en *De La Torre, 2015*.

Ahora bien, el MUAC se encuentra ubicado en el Centro Cultural Universitario², como parte del proyecto de Cultura UNAM³, compartiendo el espacio con: Sala Nezahualcóyotl, Sala Carlos Chávez, Sala Miguel Covarrubias, Teatro Juan Ruiz de Alarcón, Foro Sor Juana Inés de la Cruz, Salas Julio Bracho, José Revueltas y Carlos Monsiváis, Centro Universitario de Teatro y Librería Julio Torri.



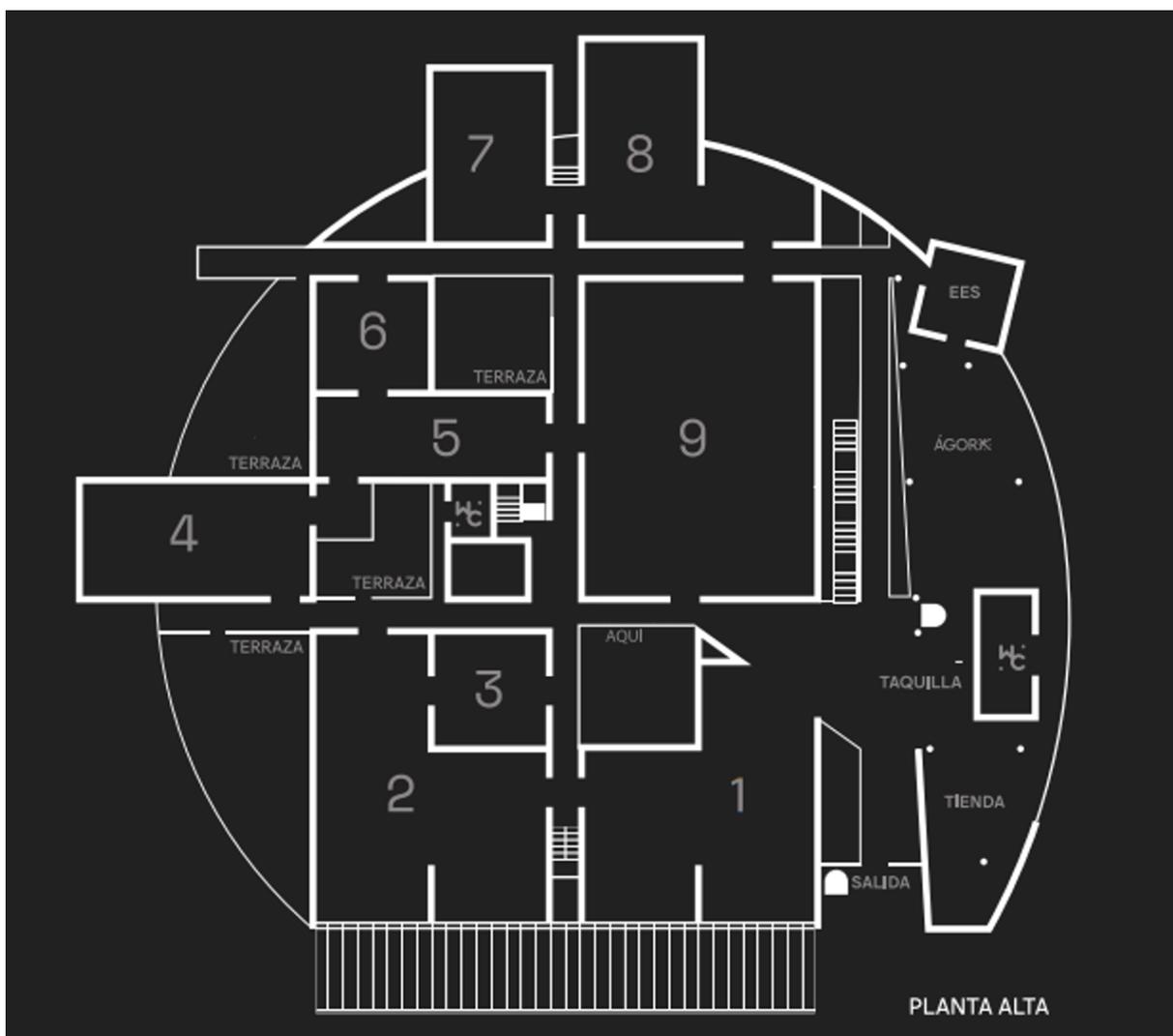
A diferencia de otros museos, los cuales sus espacios se adaptan a inmuebles ya existentes, en el MUAC se pensó realizar una edificación nueva que se adaptara a las nuevas dinámicas del arte contemporáneo y las necesidades del nuevo museo. El diseño del edificio estuvo a cargo del arquitecto Teodoro González de León, el cual “es una estructura de dos pisos y de casi 14 mil metros cuadrados que responde a la concepción del público como un “viajero” en el espacio museal” (De La Torre, 2015: 9).

Si bien en el museo el servicio más visible es el de las exposiciones, este cuenta con otros espacios importantes con los cuales desarrolla diferentes actividades para su quehacer de promotor y gestor cultural. A continuación se explican sus principales espacios:

² Dirección: Insurgentes Sur 3000, Centro Cultural Universitario, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México.

³ Busca “incorporar el arte y la cultura en la vida cotidiana de los universitarios y de la sociedad en general, promover un espíritu crítico desde el arte, e impulsar la creación de puentes entre la cultura y la ciencia” (Coordinación de Difusión Cultural, 2020).

- Nueve salas de exposición (todas son temporales).
- Sala de experimentación sonora (concebido para presentar piezas audibles).
- Ágora (lugar dedicado a realizar actividades de mediación).
- Tienda y librería.
- Espacios de oficinas.
- Reservas de colecciones, permanentes y de tránsito.
- Laboratorio de conservación y restauración de obra.
- Arkehia (es una biblioteca, centro de documentación y preservación de acervos artísticos).
- Auditorio.
- Sala de conferencias.
- Restaurante.



Plano de la planta alta del MUAC.



Plano de la planta baja del MUAC.

Con esta descripción se denota que el MUAC estuvo concebido para cumplir las principales funciones de un museo que son preservar, investigar y comunicar las obras y saberes del arte, específicamente del México contemporáneo. Asimismo, la arquitectura del edificio permite que se ejecuten todas sus actividades propuestas desde su origen.

2.3.2 Públicos

Los públicos de un museo pueden ser un tanto complejos, pero a continuación se trata de hacer un mapeo de los públicos del MUAC:

Públicos museísticos	Públicos del MUAC
Visitantes	<p>Colectivo minoritario: curadores, artistas, museógrafos, académicos investigadores, estudiantes de posgrado, y especialistas.</p> <p>Grupo mayoritario: -El público del MUAC es en mayor medida jóvenes entre 18 y 29 años, los cuales el 70% son estudiantes y el 59% de estos son mujeres (De La torre, 2015: 11). -Otros de sus públicos son niños, jóvenes, familias, universitarios, maestros, personas con alguna discapacidad y adultos mayores.</p>
Proveedores	Los proveedores dependen y varían de acuerdo a cada área.
Medios de comunicación y líderes de opinión	-El Universal, Milenio y Milenio TV, Reforma, Excélsior y Excélsior TV, La Crónica, El Economista, El Heraldo de México, Reporte Índigo, Canal 22, Televisa, TV Azteca y Proyecto 40, Once TV, TV UNAM, Radio UNAM, Radio Educación, IMER, Proceso, El País, La Tempestad, Time Out, Lee+, Marvin, Mexico Design, Revista de la Universidad, Gaceta UNAM, Capitel, Arquine, Gatopardo, Architectural Digest, Travesías, Notimex, Vice, Sin embargo, Aristegui Noticias y Gas TV, entre otros.
Comunidad	<p>-Vecinos del Pedregal de Santo Domingo⁴.</p> <p>-Estudiantes de la Escuela Nacional Preparatoria y el Colegio de Ciencias y Humanidades</p> <p>-Estudiantes de Xochimilco, Iztacalco, Iztapalapa, Chalco y Nezahualcóyotl⁵.</p>

⁴ Programa Saberes Compartidos.

⁵ Proyecto MUAC en tu casa.

Gobierno	-Secretaría de Educación Pública ⁶ . -Secretaria de Cultura.
Centros de enseñanza, otros museos, entidades sociales y culturales, empresas, organizaciones del tercer sector	-Consejo Internacional de Museos (ICOM). -Escuelas de formación artística (como Escuela Nacional de Pintura, Escultura y Grabado "La Esmeralda"). -Relación con los museos: Tate Modern, Londres, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), Museum of Modern Art de Nueva York (MoMA), The Museum of Fine Arts, Houston [MFAH]. -Facultades de la UNAM. -Escuelas Nacionales de Estudios Superiores (ENES). -Instituto de Investigaciones Estéticas (IIE). -Centro de Artes y Oficios Escuelita Emiliano Zapata. -Museo Aula. -Centros de Atención para Personas con Discapacidad (CAED).
Servicio Social, Donadores y Posibles donantes, Asociación de Amigos	Servicio Social: -UNAM: FCPyS, FA, FAD, FAC, ENTS, FP, FES. -Escuela Nacional de Pintura, Escultura y Grabado "La Esmeralda".
	Donadores y Posibles donantes: -Patronato del MUAC
	Asociación de Amigos: Amigos del MUAC

Méndez y Villa (2021).

Para fines de esta investigación nos centraremos en los públicos visitantes que conforman el grupo mayoritario, ya que en este es en donde la comunicación museística toma relevancia para la gestión de estrategias para la creación de experiencias. Asimismo, con las nuevas conceptualizaciones del museo como un

⁶ Programa Recorridos.

espacio comunicativo la tarea de difundir la cultura en la sociedad se vuelve el fin último.

El Museo Universitario Arte Contemporáneo describe a sus públicos de la siguiente manera:

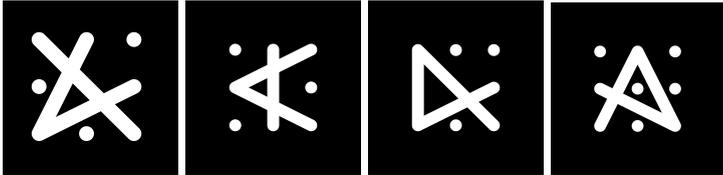
“El público es un agente activo capaz de disentir y cuestionar, de enfrentarse a argumentaciones contestatarias, puesto que el museo concibe lo contemporáneo como un medio dialéctico. El MUAC ofrece al visitante un espacio para reflexionar, debatir y disfrutar. Las exposiciones no tienen sentido sin el contacto con el público; los puentes de la mediación, pretenden provocar una experiencia significativa con el objetivo de que el visitante construya su propio aprendizaje...la generación de experiencia, pueden ser de orden cognitivo, afectivo, estético, perceptual o creativo” (MUAC, 2015:12).

Con lo anterior se asume que el MUAC está interesado en un público activo que tiene la habilidad de obtener nuevo conocimiento por medio de diferentes estrategias pedagógicas. Al visitante no se le ve como un público quieto, incapaz de crear una opinión propia, al cual se le tiene que guiar en todo momento, sino todo lo contrario, el público es competente por lo que las estrategias solamente son facilitadoras de la experiencia.

2.3.3 Identidad Corporativa

Un punto a considerar para la elaboración de estrategias que comuniquen y relacionen al museo con sus públicos es la identidad corporativa que está conformada por lo visual, verbal y filosófico-cultural que se desarrollan a continuación.

La identidad visual de una organización está compuesta por: nombre, símbolo, sistema de colores y código gráfico. El MUAC cuenta con estos elementos y muestran a continuación:

Elementos de la identidad visual		MUAC
Nombre	Museo Universitario Arte Contemporáneo (MUAC)	
	El nombre se puede clasificar como descriptivo, pues alude a la actividad que realiza. Pero también, puede clasificarse como un nombre acrónimo ya que utiliza las siglas MUAC para referirse a sí mismo en redes sociales, comunicados, parrillas de información, etcétera.	
Símbolo		
	<p>Es un imagotipo el símbolo del MUAC, pues si bien utiliza su nombre con una tipografía la 'A' funciona como isotipo, es decir como un icono visual que puede funcionar por separado. De hecho es importante hacer la anotación que esta parte siempre puede tener ciertas variaciones ya que hace referencia a que el museo está en constante transformación. Por ejemplo al revisar las fotos de perfil que ha tenido de su cuenta de facebook se obtienen los siguientes iconos:</p> 	

Pero también se pueden adaptar a fechas especiales



(8 de marzo)

Y sus páginas alternas cuentan con variaciones de este icono:



MUAC Campus Expandido



MUAC Programas públicos



MUAC Amigos



MUAC Centro de Documentación Arkheia



MUAC en tu casa

Además utilizan un logotipo en movimiento que alude a las múltiples perspectivas y al dinamismo. Mostrando al museo como un espacio abierto consciente de una dinámica cambiante.

Significado: es una noción ampliada sobre el museo y sus redes, es decir, un nexo entre su edificio, la producción cultural y artística en México y América Latina. Asimismo, pretende ser una

	abstracción del MUAC como un espacio que conecta el pasado con el futuro.
Sistema de colores	Los colores que se utilizan son blanco y negro como base y como alternativas los colores rojo, verde y azul, con la intención de dar un acento de color al logotipo, de modo que su uso es libre siempre y cuando mantenga los tonos principales.
Código gráfico	La tipografía que utilizan es Jungka

Méndez y Villa (2021).

Antes de proseguir es necesario hacer la precisión de que el MUAC tuvo un cambio en su identidad visual para festejar sus 10 años. Con ello se buscó una renovación de su identidad para concordar con “espíritu actual y de vanguardia de un espacio universitario” (MUAC, 2020).

Ahora bien, en tanto a su identidad verbal no cuenta con un manual, sin embargo están trabajando en ello, ya que es de suma importancia al tener un sello editorial. El MUAC por cada exposición realiza un folio, este no es sólo una lista de obras, pues además contiene textos inéditos, entrevistas con los artistas, traducciones, etcétera. Estos folios funcionan como un archivo memorial.

No obstante, su identidad verbal no se limita a estos libros, pues están considerando la creación de este manual para la unificación del discurso con el que se van a dirigir al público en “redes sociales, página web, comunicados de prensa, textos curatoriales y cédulas” (Álvarez, López & López, 2019), pero sin considerar la publicidad.

En cuanto a la filosofía organizacional del MUAC, solamente tiene de manera visible su misión:

“El Museo Universitario Arte Contemporáneo, MUAC-UNAM, colecciona, preserva, investiga, exhibe y difunde arte contemporáneo. Es un espacio donde se producen experiencias sensibles, afectivas, y de conocimiento, que ofrecen a los públicos una diversidad de posibilidades de exploración de su propia individualidad. Esencialmente, el MUAC construye una colección y archivo referenciales de la producción del arte en México a partir de 1952 y hasta la actualidad” (MUAC, 2020).

Esta perspectiva es atravesada por sus principios que son:

“El museo orienta sus tareas sustantivas a partir de la valoración del saber, la justicia y la igualdad social en un ambiente plural crítico y dialógico, que promueve la producción, la experiencia y el conocimiento del arte y la cultura contemporánea en México, Latinoamérica y el mundo” (De La Torre, 2015: 10).

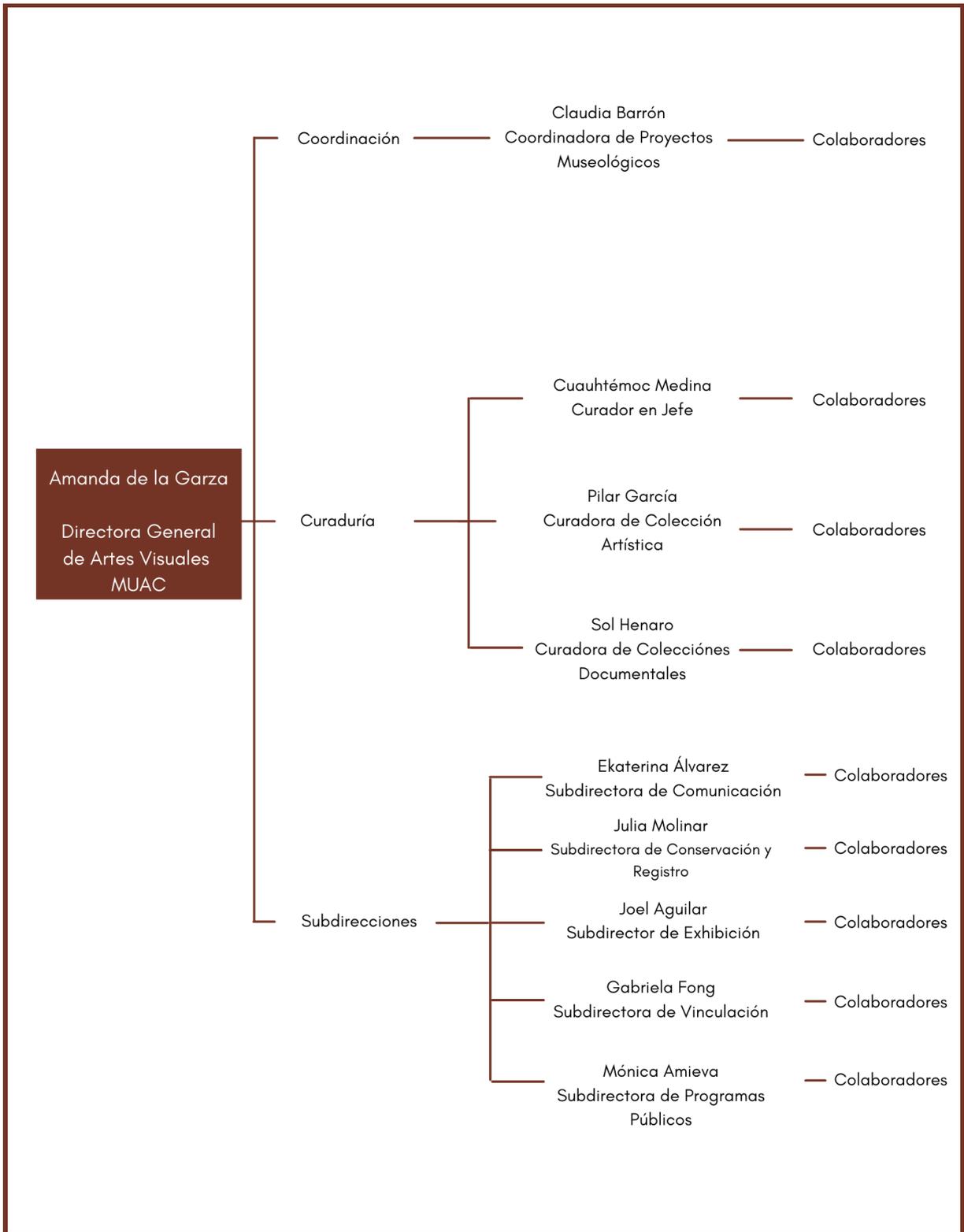
El Museo Universitario Arte Contemporáneo abrió sus puertas al público el 26 de noviembre de 2008. Es considerado como el primer museo de artes visuales del tercer milenio en México, además forma parte de la cadena de museos que pertenecen a la Universidad Nacional Autónoma de México; aspecto que ha permitido ampliar las tendencias artísticas en el país durante los últimos setenta años.

Algunos de sus logros son:

- Ha tenido más de 5 millones de visitantes desde su apertura.
- Ha hecho alrededor de 150 exposiciones. Entre los artistas que destacan: Cildo Meireles, Cai Guo-Qiang, Carlos Cruz-Diez, Rafael Lozano-Hemmer, Vicente Rojo, Yves Klein, Anish Kapoor, Carlos Amorales y Ai Weiwei.
- Tiene una visibilidad global al haber trabajado con: Tate Modern, Londres, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), Museum of Modern Art de Nueva York (MoMA), The Museum of Fine Arts, Houston [MFAH].
- Su colección posee un poco más de 1800 obras, más de 300 artistas y 40 fondos documentales.
- En el 2014 obtuvo el segundo lugar del Premio Iberoamericano de Educación y Museos con su programa “MUAC en tu casa”, lo que tuvo como consecuencia que fuera admitido en el Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en Acción Educativa.

2.3.4 Cultura organizacional

En tanto a la cultura del MUAC, está permeada por la estructura clásica por lo que si bien hay una interacción entre los departamentos, la repartición de tareas y resolución de problemas es de manera jerárquica. Sin embargo, para la toma de decisiones importantes, como la compra de obra o la programación de una exposición es de manera colegiada, es decir se expone la situación y un grupo de miembros votan por la mejor decisión. La estructura del museo es la siguiente:



Elaboración propia con base en *MUAC entrevistas*, (2021).

La forma en la que se relacionan los integrantes internos del MUAC, en la cotidianidad, depende del área en la que laboran, lo anterior es debido a que cada área responde a tareas específicas que son desarrolladas por un grupo determinado

de colaboradores, factor que impide una continua interacción (a menos, que la personas sean parte de puestos interactivos). Sin embargo, cuando se realizan actividades especiales existe un vínculo entre las diversas áreas del museo.

Otra cuestión es que la separación de áreas impide que los empleados conozcan a detalle el funcionamiento de áreas externas a las que laboran, esto repercute en el contacto con los públicos debido a que cada área responde a diferentes públicos, no todas tienen interacción con proveedores por ejemplo.

2.3.5 Recaudación de Fondos

Por otro lado, si bien el MUAC recibe un presupuesto por parte de la UNAM (que a su vez este lo recibe del gobierno de México) para su funcionamiento este no es totalmente suficiente, por lo que la recaudación y procuración de fondos es una tarea indispensable. Hay que advertir que las donaciones pueden ser monetarias o en especie y provienen de tres fuentes:

1 Asociaciones de apoyo. Recursos que provienen del Patronato del MUAC, Amigos del MUAC y Miembros Corporativos.

2 Autogenerados. Taquilla, comercialización (tienda, librería, eventos), Fees (por la venta de exposiciones) y por dar servicios profesionales a otros museos.

3 Procuración. Fundaciones, empresas, individuos y fondos públicos (como el Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE), Apoyo a Festivales Culturales y Artísticos (PROFEST), Apoyo a Comunidades Para Restauración de Monumentos y Bienes Artísticos de Propiedad Federal (FOREMOBA), Programa de Acciones Culturales, Multilingües y Comunitarias (PACMYC), Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), Apoyo a Instituciones Estatales de Cultura (AIEC), Estímulo Fiscal de Proyectos de Inversión en la Producción Teatral Nacional (EFIARTES).

Como ya se mencionó anteriormente la gestión de un museo es importante para determinar el tipo de comunicación que tendrá con sus públicos y la obtención de sus metas. El MUAC considera que:

“la gestión se refleja en planes, programas y proyectos, así como en metas, estrategias y herramientas tendientes a organizar la producción de conocimiento y de los saberes, con el objetivo de generar plataformas y experiencias estéticas, facilitar el aprendizaje significativo, construir comunidades involucradas y aportar alianzas a favor del museo y sus propósitos; todo ello desde la reinserción de lo estético como factor de formación humana” (De La Torre, 2015: 14).

Como se puede denotar la gestión del MUAC está dirigida hacia la creación de conocimientos y el desarrollo de las personas, por lo que los visitantes y demás públicos se convierten en el factor crucial para el quehacer de sus actividades.

2.3.6 Imagen Corporativa

Para el estudio de la imagen del MUAC se realizó una encuesta⁷ a 376 personas a través de Google Forms, el cual se publicó en redes sociales, de las cuales 83.5% contestó que era cisgénero y, en su mayoría, tienen un rango de edad entre los 22 y 25 años lo que representa el 51.3% de los encuestados. En cuanto a la perspectiva que la gente posee sobre el museo, se encontró que el 89.4% considera que es un espacio de arte contemporáneo.

Asimismo el 86.4% de los encuestados ha visitado el MUAC. Es necesario aclarar que de aquí en adelante la población estudiada se redujo a 325 personas, pues el 13.6 % no había acudido al MUAC. De las personas que habían visitado el museo el 35.7% ha acudido de 2 a 3 veces. Y el 39.5% de los asistentes ha ido por recomendación.

Por otra parte, el 59.4% de las personas encuestadas considera que el MUAC puede mejorar en el tema de difusión cultural, lo que significa, que si bien los asistentes consideran que sus estrategias de difusión cumplen su objetivo, aún existen factores que se pueden optimizar para alcanzar mejores resultados.

El 40.6% considera que el concepto del MUAC es vanguardista, esto es un factor favorable, ya que para su cambio de identidad visual por sus 10 años su meta era verse como una institución de vanguardia. Mientras que el 88% cree que la imagen del museo va acorde a su imago tipo, de modo que tiene una gran aceptación por el público y representa un éxito, al igual que el punto anterior, a su cambio de imagen por la celebración de su aniversario.

⁷ Los resultados completos están disponibles en los anexos.

La experiencia que causa el MUAC en los visitantes es muy favorable, ya que el 49.4% se siente satisfecho y 30.2% siente emoción, es decir que los esfuerzos por parte de la institución para los servicios del museo son apropiados. A esto se le suma que el 59% de las personas que creen que las exposiciones del MUAC son de calidad.

Como se puede ver el trabajo y gestión del MUAC se ven reflejados en la imagen de las personas, es por ello que a continuación se indaga más sobre el tipo de estrategias y actividades que desarrolla el museo para tener una comunicación con sus públicos externos.

2.4 Estrategias de comunicación externa

El MUAC realiza estrategias de comunicación externa para comunicarse con sus diferentes públicos. Si bien para el propósito de esta investigación se centra en el estudio en las que están dedicadas a la comunicación museística, es decir, al público visitante con el cual se puede crear una experiencia, es importante mencionar las otras, ya que pueden complementar o ayudar a conceptualizar lo que no es comunicación museística.

La comunicación exterior del MUAC es gestionada a partir de un plan anual, en el que se generan estrategias, con diferentes presupuestos, para la difusión de sus acciones como: exposiciones, conferencias, ciclos, talleres, entre otras. Sin embargo, su comunicación no es concebida como rígida, ya que también contempla crisis o situaciones no planeadas, convirtiéndose en una comunicación reactiva.

2.4.1 Relaciones Públicas

El MUAC en sí no cuenta con un área específica de relaciones públicas, sin embargo el área de comunicación y de vinculación, realizan acciones que se pueden clasificar dentro de esta área. Es por esta razón que a continuación se presentan las técnicas que genera el MUAC, aunque no sean generadas por el mismo equipo de trabajo.

- Actos especiales

El MUAC para la inauguración de cada una de sus exposiciones realiza una conferencia para el público en general. Esta puede ser con el mismo artista o el curador que estuvo a cargo de su ejecución. De igual forma si la exposición lo permite realizan actividades paralelas, donde invitan al público a presenciarlas, por ejemplo para la exposición *Customatismo: Rubén Ortiz Torres* se hicieron dos eventos de lowriders en la explanada del MUAC.



Museo Universitario Arte Contemporáneo [MUAC programas públicos], (25 de Feb del 2020). *Sin descripción*. [Imagen Adjunta] [Grupo de Facebook] Facebook:

<https://m.facebook.com/photo.php?fbid=2540360476181707&id=1427306947487071&set=pcb.209829207067979&source=48>

- Relaciones con la comunidad

Con los programas *MUAC en tu casa* y *Saberes compartidos* se busca crear una comunidad. El primero está dedicado a que alumnos de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) o del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) que vivan en Xochimilco, Iztacalco, Iztapalapa, Chalco y Nezahualcóyotl reciban charlas de cómo funciona un museo con la finalidad de que exhiban una obra del acervo del museo

en alguna de sus casas e inviten a sus vecinos. El segundo es una plataforma en el barrio de Pedregal de Santo Domingo donde se realizan diferentes actividades con el fin de hacer un intercambio de saberes.



Museo Universitario Arte Contemporáneo [MUACentucasa], (1 de marzo de 2019). *¡Ya estamos listos! Esta semana los equipos recibieron las obras en sus casas y estamos por comenzar con las actividades.* [Imagen adjunta] [Grupo de Facebook] Facebook: <https://www.facebook.com/MUACentucasa.UNAM/posts/2377230139225121>

- Relaciones con los medios y notas de prensa

Cada que se inaugura una exposición se hace una conferencia exclusiva para los diferentes medios de comunicación. Igualmente puede estar presente el mismo artista o el curador a cargo. En la mayoría de los casos después de la conferencia se hace un recorrido por la sala o invitan a los medios a producir reportajes especiales de las exposiciones. De igual forma, mantiene una relación constante con líderes de opinión, críticos, columnistas y reporteros culturales.



El País [El País América], (12 de abril de 2019). *Los desaparecidos de Lego de Ai Wei Wei.*

[Imagen Adjunta] [Publicación de Facebook] Facebook:

<https://www.facebook.com/elpaisamerica/videos/294383848129843/>

- Entrevistas

El diferente personal del museo realiza entrevistas en distintos medios, por mencionar alguno ejemplo el Curador en jefe Cuauhtémoc Medina realiza entrevistas en diferentes medios y escuelas.



Forbes [Forbes México], (31 de Mayo del 2015). *El Arte Contemporáneo como un reflejo de la sociedad actual.* [Youtube] Youtube:

https://www.youtube.com/watch?v=XZDvbCpY5hU&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3BMCfirHrAd01oFsRMcigJQluKd1TzC_Xi75iPrvPr9BHD0MHWjCNTX0Q

- Fotografías

Tiene un personal especial y chicos de servicio social dedicado a fotografiar en todo momento las actividades del MUAC, para generar una memoria y material que servirá para distintos fines, como para publicaciones de redes sociales.



Museo Universitario Arte Contemporáneo [@muac_unam], (5 de diciembre del 2012).
#Periscopio entrevista a Nimfa Bisbe directora colección #Caixa. [Imagen Adjunta] [Twitter]
Twitter: https://twitter.com/muac_unam/status/276449307496951809

- Charlas

Su personal más especializado, como curadores, realiza conferencias en distintas escuelas, seminarios, congresos, etcétera.



ARTISHOCK [@RevistArtishock], (27 de Mayo del 2015). Cuauhtémoc Medina: filtraciones críticas para la curaduría contemporánea. [Imagen Adjunta] [Twitter] Twitter: <https://twitter.com/RevistArtishock/status/603589999615942656?fbclid=IwAR3ST3btIjDch7vIjKndp0em-vk7MAkghRWheYJzQ93AqxOYPD8EV-MF8>

- Folletos y hojas informativas

Por políticas del museo no se imprime ningún folleto sobre las exposiciones, las actividades que ejerce o del mismo museo. No obstante, cuenta con un sello editorial, el cual publica folios de cada exposición (que son libros que contienen la lista de obra, entrevistas, material inédito, etcétera) que se pueden comprar en su librería o de manera gratuita en su página web.



Museo Universitario Arte Contemporáneo [MUAC Programas Públicos], (7 de Mayo de 2019). *Sin descripción*. [Imagen adjunta] [Grupo de Facebook] Facebook:

<https://m.facebook.com/MUACprogramaspublicos/photos/a.2297886440429113/2298419500375807/?type=3>

2.4.2 Publicidad y Marketing Directo

En cuanto a la publicidad el MUAC cuenta con alianzas estratégicas con diferentes medios de comunicación masiva, entre los que se encuentra: 5M2, empresa encargada de la publicidad en medios de transporte como el metrobús, IMU, mobiliario urbano y exteriores, ATM, exteriores de gran formato, y medios de comunicación como La Tempestad, Time Out, Algarabía, Lee+, Gatopardo y Travesías, entre otros.

Como ya se mencionó anteriormente el marketing directo consiste en entablar un medio de comunicación individual entre una persona y el museo. En específico el MUAC utiliza esta estrategia para obtener donaciones y para ello aplica las siguientes técnicas del marketing directo.

- Mailing. Envían cartas de presentación donde hablan del proyecto museal y ofrecen los beneficios que se obtienen si donan.
- E-marketing. Este está dirigido para la base de datos de Amigos del MUAC, los cuales les envían información de las actividades del museo, exposiciones de otros museos y noticias.
- Telemarketing. El MUAC no realiza esta acción, ya que no maneja el sistema promocional de llamadas telefónicas.

2.4.3 Promoción

El MUAC, para incentivar a visitar sus diferentes salas presenta sus promociones principalmente a la hora de la adquisición de las entradas al museo que consisten en que:

- Los días miércoles y domingo el boleto cuesta la mitad de precio (\$20) para el público en general. A diferencia de la mayoría de los museos en México, que no cobran la entrada los domingos.
- Igualmente en estos días a los estudiantes se les añade el beneficio de 2x1.
- Todos los días los estudiantes tienen el descuento de mitad de precio.
- La entrada es libre para menores de 12 años y para personas que cuenten con la credencial del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM).

No obstante también realiza promociones a la Comunidad UNAM en la venta de boletos de eventos que se ejecuten en las instalaciones del museo y en el cobro de seminarios, talleres, entre otras actividades. También tiene descuentos en algunos artículos de la tienda del museo.

Por último, en algunas ocasiones durante las inauguraciones de las exposiciones realizan descuentos especiales en la adquisición de sus folios, ya sea solamente el de la exposición en cuestión o en todo su acervo.

2.4.4 Difusión cultural

Es posible que se pueda caer en el error de pensar que la difusión cultural sirve para hacerle “las cosas más fáciles al visitante”, es decir que se le ahorra trabajo a la hora de pensar y construir un conocimiento, no obstante esto no podría estar más equivocado. El MUAC al concebir a su público como un “agente activo” hace que si bien crea estrategias que sirven como puente para la creación de experiencias,

estas en ningún momento tratan de no retarlo, sino de alentar a que el público realice cuestionamientos complejos para su construcción de conocimientos.

Ahora bien, antes de proseguir es necesario hacer un paréntesis para explicar lo que es la medición. La medición puede ser vista como parte de la difusión cultural ya que es definida como "una proceso de interacción entre un ser humano y otro donde existe una intencionalidad por parte de uno de ellos que busca enfocar seleccionar y detonar experiencias observaciones y reflexiones en un marco de reciprocidad y escucha" (Rubiales, 2009: 2) esto dentro del espacio del museo.

Con lo anterior se regresa a la idea de que el museo es un espacio de interacción social, que tiene la intención de acercar y construir conocimientos significativos a través de las experiencias que puede producir, pero además se preocupa de las necesidades del público de manera no heterogénea para resolverlas de manera particular.

Es por ello que para fines de esta investigación se centrará el estudio en las estrategias de difusión cultural que se dan dentro del espacio del museo, donde se da la experiencia presencial y que están dirigidas al grupo mayoritario (es decir, no a los especialistas del arte). Estas se dan a través de sus *Programas pedagógicos*, que enseguida se explican:

- Mediación

El MUAC dentro de su proyecto de mediación⁸, el cual "se aleja del modelo positivista, lineal y conductista de la museografía tradicional para alentar la participación y la interacción del visitante en un marco de equidad que acoge sus intenciones, experiencias y modos de pensar"(De La Torre, 2015: 12), desarrolla los programas de "Enlaces" y "Periscopio" que tiene la finalidad de desarrollar experiencias estéticas y generar conocimiento en distintos niveles. Estos están dirigidos a diversos públicos como: niños, jóvenes, familias, universitarios, maestros, personas con alguna discapacidad y adultos mayores.

Enlaces. Es un programa que consiste en que chicos provenientes de diversas disciplinas (como comunicación, arquitectura, artes, trabajo social, etcétera) que realizan su servicio social, prácticas profesionales, o son becarios del museo, se conviertan en mediadores. Estos enlaces tienen la finalidad de acercar a

⁸ La Medición en el MUAC es vista desde tres vertientes; presencial, audiovisual y digital. Sin embargo solamente las dos primeras se dan dentro del museo.

los diferentes públicos asistentes al arte contemporáneo, estableciendo un diálogo con ellos, a través de distintas estrategias.

Esta idea de establecer un diálogo hace que no se les de un guión para dar los recorridos o mediaciones dentro de las salas, pero si se les dota de una preparación para poder establecer esta comunicación. Se les ofrece un curso sobre *Iniciación al arte contemporáneo*, charlas sobre los temas de género e inclusión, conversatorios con los artistas y curadores sobre las exhibiciones de cada sala. Además, se les invita a que realicen investigaciones con distintos materiales que refuercen los temas de las exposiciones en curso.

Periscopio. Hacen material audiovisual de las exposiciones, pueden ser entrevistas o documentales. Estos materiales son publicados en su canal de YouTube y se exhiben los fines de semana en una pantalla que se encuentra en el espacio de Ágora.



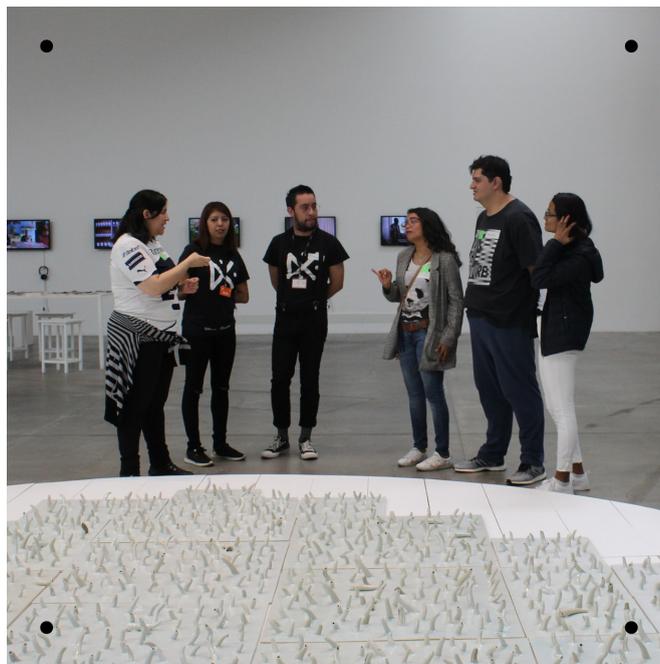
Museo Universitario Arte Contemporáneo [MUAC Programas Públicos], (29 de Marzo de 2019). *Sin descripción*. [Imagen Adjunta] [Publicación de Facebook] Facebook: <https://www.facebook.com/MUACprogramaspublicos/photos/a.1430973190453780/2273692299515194/?type=3>

- Recorridos

Los recorridos del MUAC pueden ser de tres tipos: el primero está dirigido al público en general, el cual puede solicitar un recorrido por las salas del museo y estos están dirigidos por los enlaces. El segundo es para personas con alguna discapacidad

(auditiva, visual, motriz e intelectual) estos se dan cada último viernes del mes, y si bien su principal público son los alumnos de los Centros de Atención para Personas con Discapacidad (CAED) la convocatoria está abierta a otras personas con alguna discapacidad; estos recorridos igualmente están encaminados por los enlaces, pero en el caso de los recorridos para las personas con discapacidad auditiva cuentan con un intérprete de lenguaje de señas que lo provee el mismo centro. Por último, por cada exposición se hacen recorridos encabezados por invitados especiales, es decir por curadores, artistas o especialistas y son para el público en general.

Hay que mencionar que tanto los recorridos generales como para las personas con discapacidad siguen los mismo ideales de la medición, es decir que tiene la finalidad de establecer un diálogo entre los enlaces y el público asistente para la significación de la exposición.



Museo Universitario Arte Contemporáneo [MUAC Programas Públicos], (30 de Agosto de 2019). *Sin descripción*. [Imagen Adjunta] [Publicación de Facebook] Facebook: <https://www.facebook.com/MUACprogramaspublicos/photos/a.1430973190453780/2380067145544375/?type=3>

- Talleres

Los talleres que maneja el MUAC son de dos tipos; el primero es impartido por artistas contemporáneos y estos se llevan a cabo fuera de las instalaciones del museo, pues van dirigidos a escuelas de formación artísticas. Los segundos se dan dentro del museo, los fines de semana en la parte de Ágora. Están dirigidos al público en general visitante, requiriendo solamente una cuota de recuperación. Asimismo, estos talleres van de la mano con alguna de las exposiciones presentes en cada momento, por ejemplo, para la exposición de *Restablecer memorias* se hizo el taller de “Rompiendo la historia”.



Museo Universitario Arte Contemporáneo [MUAC Programas Públicos], (13 de abril de 2019). 🧑🏫💡 *Rompiendo la historia ¡Los chicos del taller recibieron una sorpresa!*

[Imagen Adjunta] [Publicación de Facebook] Facebook:

<https://www.facebook.com/MUACprogramaspublicos/posts/2283068415244249>

- Infantiles

Para el público infantil (de 6 a 12 años) del MUAC genera una diversidad de actividades, las cuales tienen como objetivo el acercarlos al arte contemporáneo mediante la experimentación del lenguaje del arte y produciendo un proceso de creación colectiva.

Laboratorios de arte contemporáneo para niños. Se dan cuatro laboratorios por semestre (14 sesiones de 90 minutos los días lunes o martes), en el que se invitan a distintos artistas de diferentes ámbitos como: teatro, plástica, dibujo

experimental, arte sonoro y videoarte a que realicen actividades con los niños para que desarrollen habilidades creativas y críticas del arte contemporáneo.

Cursos de verano. Se ofrecen en los meses de julio y agosto. Estos talleres, igualmente se invitan a artistas externos para que los ejecuten, cada año tienen temáticas diferentes pero tienen el objetivo de favorecer la imaginación y trabajo colectivo entre los pequeños. Asimismo, estos cursos son apoyados por el grupo de enlaces.

Fines de semana. Estos son los mismos talleres que se dan al público en general, que se explica en la parte de arriba, en los que también pueden participar los niños.

Último viernes del mes. Con el programa “Imaginarios contemporáneos” se hace una medición espacial por alguna de las salas del museo, la cual es acompañada de un ejercicio creativo y práctico en la parte del Ágora que se relaciona con la exposición vista. Estas actividades son llevadas a cabo por el grupo de enlaces.



Museo Universitario Arte Contemporáneo [MUAC Programas Públicos], (13 de Marzo de 2020). 🧑🏻‍🎨🧑🏻‍🎨🧑🏻‍🎨 *Así vivimos #ImaginariosContemporáneos.* [Imagen Adjunta]

[Publicación de Facebook] Facebook:

<https://www.facebook.com/1427306947487071/posts/2554303888120699/>

Todas las actividades mencionadas contribuyen a que el proceso de la comunicación museística sea más completo y eficaz. En otras palabras, las actividades del museo tienen como objetivo el producir experiencias en el público visitante a través de diferentes estrategias de comunicación.

2.4.5 Medios

Los medios que utiliza el MUAC para realizar la comunicación museística con sus públicos son diversos. Es por esta razón que a continuación se hace una clasificación a partir de su soporte, pues ello ayuda a comprender su función y objetivo para la definición de estrategias.

Tipo de medio	Medio	Objetivo	Público meta	Periodicidad
Medios impresos	Folios	Funcionan como registro sobre las investigaciones que hace el museo en sus exposiciones.	-Público visitante (universitario) -Público visitante en general	Cada que se inaugura una nueva exposición en el museo.
	Textos curatoriales y fichas técnicas	Dar información sobre la exposición.	-Público visitante	Cambian en cada exposición.
	Publicidad al exterior	Dar a conocer las exposiciones actuales del museo.	-Visitantes potenciales	Cada que se inaugura una nueva exposición en el museo.
	Libreta de comentarios (Buzón de sugerencias)	Escuchar las quejas, sugerencias y felicitaciones sobre los servicios que ofrece el museo.	-Público visitante	Este se encuentra todo el tiempo en taquillas y se revisa todos los días.
	Comunicados de prensa	Dar a conocer información importante sobre las actividades del museo.	-Medios de comunicación -Líderes de opinión	Cada que se inaugura una nueva exposición en el museo. Pero también cada vez que hay un hecho importante, como cambio de director, algún aniversario, el reconocimiento de algún logro, etc.

Medios audio-orales (voz)	Podcast	Dar a conocer perspectivas sobre la pandemia desde la teoría crítica, a través de entrevistas con especialistas.	-Académicos -Investigadores -Estudiantes de posgrado -Especialistas	Es una serie de 5 capítulos que se encuentran en su página web.
Medios presenciales	Entrevistas	Informar sobre las perspectivas de una exposición o algún tema.	-Público visitante	Cada que se inaugura una nueva exposición en el museo.
	Ruedas de prensa	Socializar la información sobre la exposición.	-Medios de comunicación -Líderes de opinión	Cada que se inaugura una nueva exposición en el museo.
	Mediaciones	Crear un diálogo entre los enlaces y el público para significar la exposición	-Público visitante	Todos los días que el museo está abierto.
	Publicidad en el punto de venta	Informar sobre los servicios del museo	-Público visitante	Cada que se inaugura una nueva exposición en el museo o hay alguna actividad que se va realizar en días próximos.
Medios audiovisuales	Videos	Dar a conocer los procesos detrás de una exposición, así como entrevistas con especialistas.	-Público visitante -Público digital	Cada que se inaugura una nueva exposición en el museo.
	Videoconferencias	Entrevistas o charlas sobre algún tema del arte contemporáneo.	-Público digital	Tras el cierre de museos por la pandemia se han impartido semanalmente.
Medios electrónicos	Redes sociales	Informar sobre las actividades del museo, dar a conocer los servicios del museo, y difundir material multimedia sobre el arte contemporáneo. Asimismo, este canal es utilizado para escuchar a los públicos interesados en el museo.	-Público digital	Se actualizan a diario.

	Página web	Informar sobre las actividades del museo, dar a conocer los servicios del museo, y difundir material multimedia sobre el arte contemporáneo.	-Público digital	Se actualiza cada vez que hay un material nuevo.
--	------------	--	------------------	--

A manera de conclusión de este capítulo, la comunicación museística parte desde la gestión del museo en general, es por ello que se van creando estrategias que tienen como finalidad lograr nuevas interacciones con sus públicos meta a modo de crear una experiencia. Además, se visibiliza la repercusión de los cambios sociales en la manera en la que los museos comenzaron a buscar nuevos modelos de gestión para sobrevivir ante la globalización y la mercantilización de la cultura y las artes.

Lo que trajo como consecuencia que si bien se intentó lograr una democratización del arte en el sentido de esparcir el discurso de este para todos, también fue una estrategia para atraer nuevos consumidores y que los museos pudieran sobrevivir a la implementación de nuevos tipos de negocio dentro del museo, creando una nueva manera en la que las personas disfruten el museo y la búsqueda constante de estrategias innovadoras que satisfagan a los visitantes y, por ende, sean consumidores más activos.

Ante esta situación, el MUAC ha logrado adaptarse a este tipo de tendencias pues sus estrategias consideran programas en los que la gente pueda interactuar con el arte y adquirir conocimiento. Lo que demuestra un esfuerzo dentro del museo por implementar acciones de gestión que se centran en la experiencia del visitante, que es visto como un agente que es capaz de cuestionar lo que se le presenta para crear su propio conocimiento, de acuerdo a la filosofía del museo.

Por otro lado, en el capítulo se explica la relevancia de la comunicación organizacional en la gestión de museos. Ya que si bien es entendible que puede utilizarse como herramienta en cualquier organización, en algunos casos no se concreta del todo debido a que los diferentes departamentos no hacen análisis desde la misma.

De este modo, se ve que la museística es una forma general de gestionar el museo, contando múltiples áreas y actividades pero que al ser complementada con

comunicación organizacional, se pueden obtener resultados positivos en cuanto a los objetivos del propio museo.

Es por ello que, el siguiente capítulo recopila distintas herramientas que permiten visibilizar los factores clave que se pueden mejorar a nivel comunicativo y, como consecuencia, servir de guía para la elaboración e implementación de estrategias.

CAPÍTULO 3 Análisis de comunicación museística del MUAC

Este capítulo está dedicado a realizar un análisis general de toda la información, con ayuda de diferentes instrumentos, para posteriormente determinar las problemáticas comunicativas, y de esta manera, proponer diferentes estrategias, que ayuden al museo a mejorar su comunicación.

3.1 Análisis de la información

Para el análisis de la información anteriormente presentada, se utilizarán diferentes herramientas que ayudan a discernir la información y a distinguir los posibles problemas de comunicación museística en el Museo Universitario de Arte Contemporáneo (MUAC). Las cuales son: FODA, Porter, perfil de identidad corporativa y análisis de necesidades de comunicación de medios. De forma que, en el siguiente apartado, se proponen estrategias para la solución de las mismas.

La primera herramienta, FODA, es una parrilla que nos presenta el panorama general del museo, desde una perspectiva interna y externa, es decir, el estado en el que se encuentra la comunicación museística del MUAC y su vínculo con el exterior.

La segunda, Perfil de Identidad Corporativa, está diseñada para presentar el estado de la imagen corporativa de una organización en comparación del sector en el que se encuentra, con ello se puede determinar la oposición del MUAC con otros museos. La tercera, Porter, brinda el contexto externo en el que se encuentra el museo, para estudiar las posibilidades de acción que tiene.

Y por último, la cuarta, análisis de necesidades de comunicación de medios, presenta las problemáticas de comunicación con sus posibles soluciones, lo que permite optimizar los canales y mensajes que se emiten. En resumen, mediante estos métodos de análisis, se puede conocer el contexto general en el que funciona la comunicación museística del MUAC.

3.1.1 FODA

El FODA es una parrilla de análisis general que ayuda a sintetizar toda la información obtenida cuando se estudia a una organización, enfocándose en los puntos más importantes en los que se tiene que trabajar. Los apartados que se estudian son: fortalezas (aspectos positivos de la organización de manera interna, que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos), debilidades (aspectos negativos dentro de la institución, los cuales se tiene que trabajar), oportunidades (elementos positivos del exterior a los cuales la organización les puede sacar ventaja) y amenazas (riesgos externos que pueden obstaculizar las metas). Es por ello, que se eligió esta herramienta para sintetizar la información obtenida, la cual se ve a continuación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Su identidad concuerda con la imagen institucional.- Tiene una gran diversidad de actividades, más allá de las exposiciones.- Generan, en su mayoría, experiencias positivas a los asistentes.- Su público es parte del grupo poblacional que más asiste a los museos.- Tiene vínculos importantes con organizaciones externas.	<ul style="list-style-type: none">- La reputación del museo puede consolidarse.- Existe una tendencia a la implementación de estrategias que incorporan los derechos culturales y la inclusión.- Los asistentes acuden a los museos para socializar.- Esclarecer mitos o creencias en torno al arte contemporáneo, para que más personas se interesen en las actividades del museo.- Crear una red de organizaciones, para la difusión artística.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El MUAC posee una estructura organizacional clásica. - Hay una constante rotación de personal en actividades en las que hay una vinculación con el público. - Aunque tienen canales de comunicación, necesitan optimizar su uso para una mejor difusión. - No atienden a todos sus públicos meta. 	<ul style="list-style-type: none"> - La renovación constante de otros museos puede perjudicar el posicionamiento del museo. - El entorno de los museos se está inclinando hacia el mercado. - La reducción del presupuesto nacional a programas culturales. - Las tendencias digitales pueden provocar que haya una desconexión con los espacios físicos por parte de los públicos. - Las organizaciones externas pueden no tener interés en trabajar en conjunto.

3.1.2 Perfil de Identidad Corporativa

Según Capriotti (2009) para realizar el perfil corporativo de una organización, es necesario primero realizar el perfil del sector en el que se encuentra. Por esta razón, es que a continuación se presentan los perfiles con los atributos principales de los museos y visitantes de México. Para ello, se toma como referencia la “Estadística de museos 2019” elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para comprender sus preferencias y comportamientos.

Perfil de los museos

Los museos en México tienen una **temática** en su mayoría histórica (con 44.3%) y sólo el 23.4% son de **Arte**, sin embargo estos últimos entran dentro de los primeros lugares de los tipos de colección que maneja un museo.

En cuanto a los **servicios** que puede ofrecer un museo son: **visitas guiadas** (este siendo el predominante con un 87.3%), **actividades artísticas y culturales** (con un 46.6%, siendo el segundo porcentaje más alto), infraestructura con para

personas con discapacidad, actividades académicas, sala de usos múltiples, tienda, Wi-Fi, biblioteca, área de exhibición audiovisual y auditorio.

Respecto a el **costo de entrada** se registró que 57.3% de los museos son **gratuitos**, mientras que el 20.5% aplica la promoción de gratis solo por algunos días de la semana.

Referente a los **colaboradores** del museo el 46.6% son **trabajadores** del mismo museo y el 39.3% son personas **voluntarias** o que realizan su **servicio social** en la institución, de igual forma un año anterior presentaron cifras similares.

Por último, la **operación** de los museos se debe a que pudieron acceder a un **recurso público** con 69.6%, el 13.7% contaron con recursos privados. Mientras que el 6.8% tuvieron recursos mixtos y solamente el 9.9% recursos autogenerados.

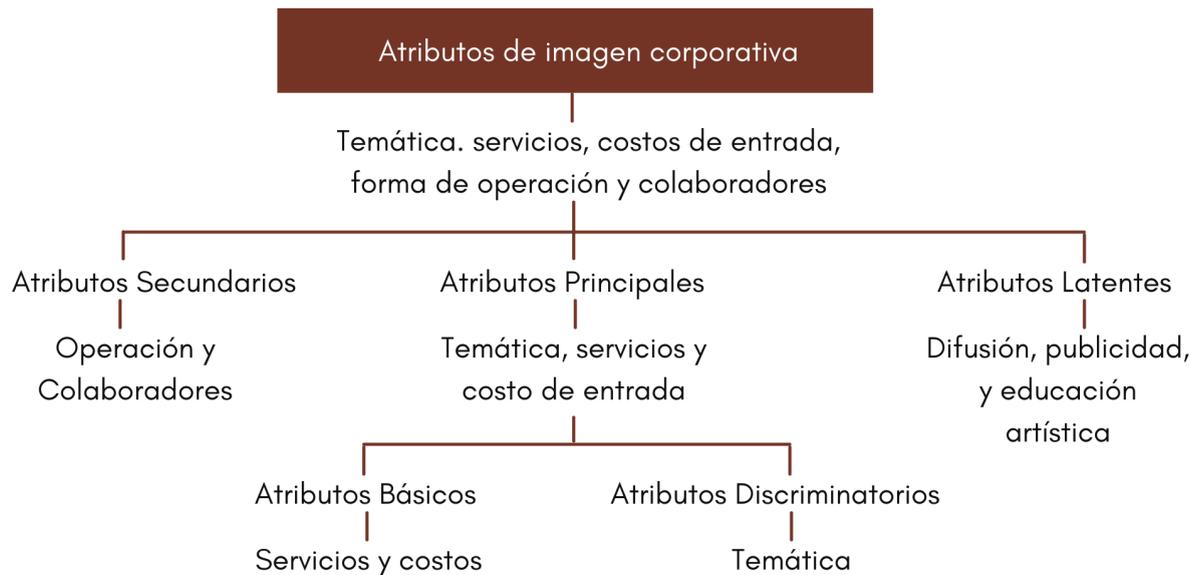
Perfil de los visitantes

En México, los visitantes son predominantemente **mujeres** (53.2%). Sin embargo, los **hombres** (46.8%) también asisten a este tipo de espacios. Las personas con mayor asistencia se ubican entre los **20 y 29 años** de edad y cuentan con una **escolaridad de nivel superior** (57,5%).

En cuanto a la frecuencia con la que se visita el museo, cerca del 78% de las personas encuestadas indicaron que ese año realizaron **su primera visita al museo** en el cual se les realizó la entrevista, mientras que el 13.7% manifestó haber realizado entre dos o tres visitas con anterioridad, lo anterior contemplado en los últimos 12 meses. Esto influye en gran medida por los medios con los cuales los asistentes conocen la existencia del museo, que son: **amigos, familiares o conocidos** (26.3%); maestros, compañeros de estudio o libros de texto (17.5%); internet (12.2%), entre otros. Un dato interesante es que la **estadía** de la mayoría de las personas es **menor a una hora** (55.2%).

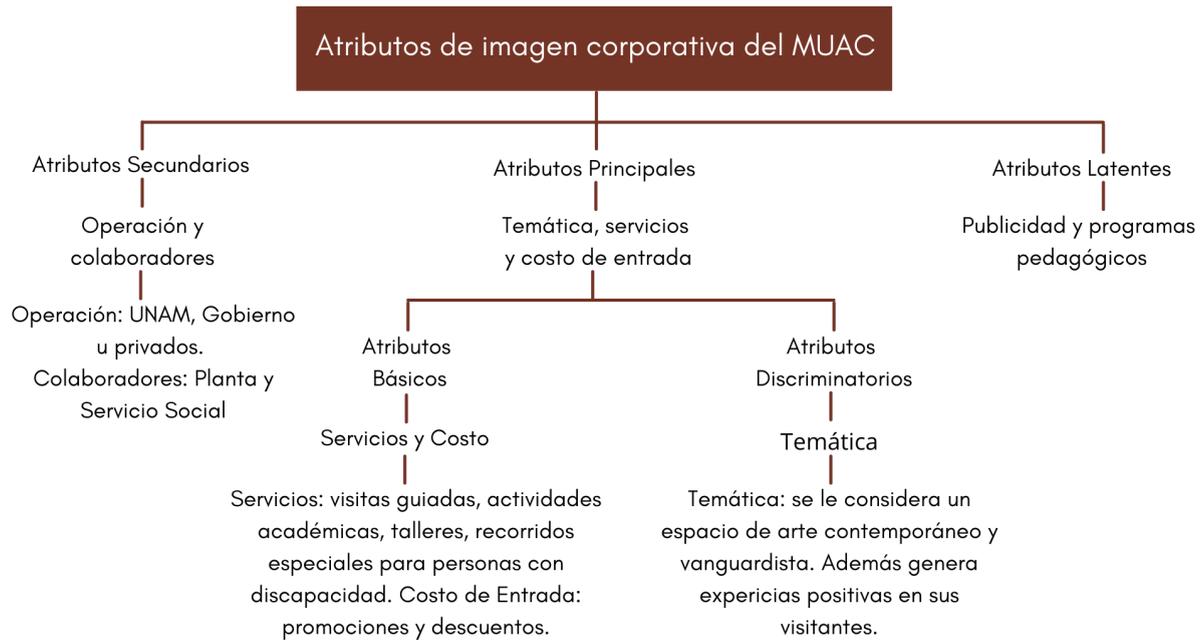
Existen factores que son fundamentales para que las personas decidan ir a los museos o no. En los motivos que influyen en mayor medida para no acudir se encuentra: **falta de cultura o educación** (19.3%), **falta de difusión y publicidad** (18.3%), la falta de interés (15.3%), la falta de tiempo (13.6%), por el trabajo (8.8%), etcétera. Mientras que los que provocan que la gente asista son: por cultura general (23.1%), aprender (17.4%), conocer alguna exposición en específico (15.4%), acompañar a alguien (14.3%), entretenimiento y diversión (10.9%), y otros.

Como ya se ha mencionado en el primer capítulo, los atributos centrales son aquellos que determinan y caracterizan la imagen de la organización, ya que estos a su vez se dividen en otros en atributos básicos (características elementales que toda organización debe de poseer para ser identificada como una) y atributos discriminatorios (sirven de diferenciadores) y los atributos secundarios sirven para completar los atributos centrales. Con base en lo anterior se analiza el perfil de identidad corporativa del MUAC:



Méndez y Villa (2021).

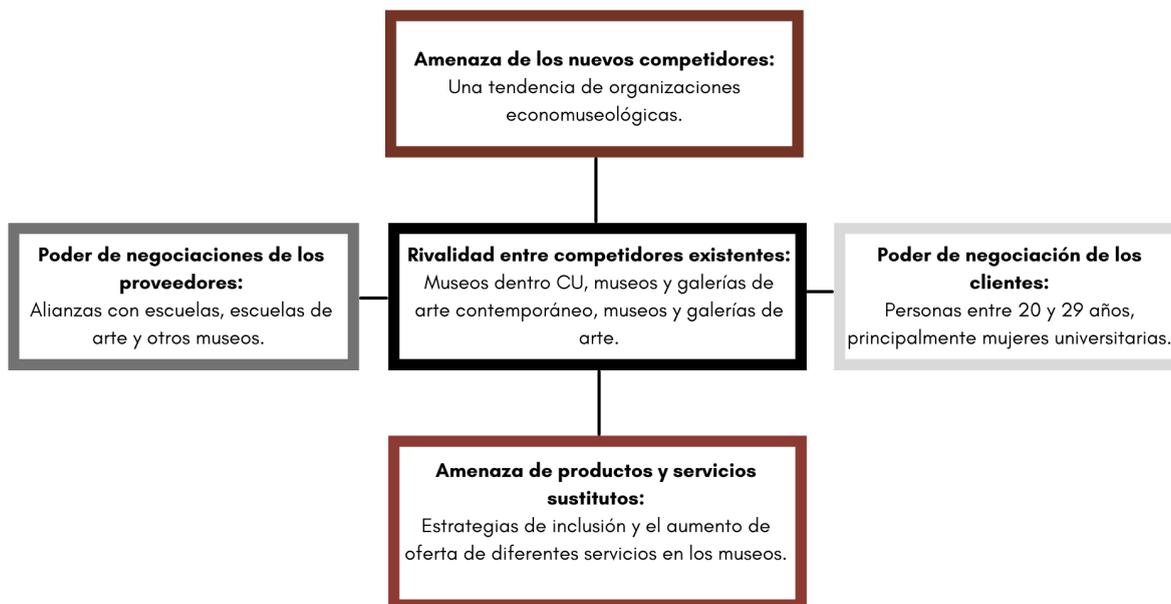
El siguiente cuadro se realizó con base a toda la información presentada en el capítulo anterior, es por ello que solamente se muestra el análisis de los atributos del MUAC.



Méndez y Villa (2021).

3.1.3 Porter

El diagrama de Porter es una herramienta que permite conocer la competencia de una organización a través de 5 apartados que consolida información importante para conocer su ubicación dentro del sector. Además, permite ubicar a las organizaciones que tienen un grado cercano a la que se analiza y señala si existen amenazas sobre nuevos productos, nuevos competidores y el tipo de relación que existe entre estos y los proveedores. Razón por la que se selecciona como herramienta de análisis para el MUAC, con la finalidad de identificar lo anteriormente mencionado:



Méndez y Villa (2021).

3.1.4 Análisis de necesidades de comunicación de medios

Para estudiar el estado de los canales de comunicación del MUAC, se utiliza el análisis de necesidades de comunicación de medios porque no solamente reconoce el tipo de medios que posee el museo, sino que también resalta los puntos claves en los que fallan o aciertan al momento de comunicar. Además, esta herramienta conjunta diferentes elementos de la comunicación como medios, filosofía, estructura, imagen, etcétera. De modo que es una forma completa de conocer cómo se encuentra la organización a nivel comunicativo:

Características de la organización	Observaciones
<p>La organización cuenta con medios internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Orales ● Escritos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene cuentas bien posicionadas que les permite poseer amplios canales de comunicación.
<p>La organización cuenta con medios externos:</p> <p>Medios impresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Folios ● Textos curatoriales y fichas técnicas <p>Publicidad al exterior</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Libreta de comentarios (Buzón de sugerencias) ● Comunicados de prensa <p>Medios audio-orales (voz)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Podcast <p>Medios presenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Entrevistas ● Ruedas de prensa ● Mediaciones ● Publicidad en el punto de venta <p>Medios audiovisuales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Videos ● Videoconferencias <p>Medios electrónicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Redes sociales ● Página web 	<ul style="list-style-type: none"> - El uso que le dan a los medios no logra difundir las actividades que realiza a públicos potenciales. - Existe la percepción por parte del público que el MUAC debe mejorar su difusión cultural. - Hay una tendencia a la pérdida de conocimiento sobre las actividades en las que se requiere un contacto con el público, debido a la rotación del personal. <p>Necesidad: incrementar la difusión en los canales de comunicación.</p>
<p>Identidad visual</p>	<p>Con la renovación de la identidad visual del MUAC, por sus 10 años, logró tener una imagen de vanguardia con sus públicos.</p>

Estructura de la organización	<p>El MUAC posee una estructura organizacional clásica, por lo que sus procesos son complicados.</p> <p>Las actividades de vinculación están pensadas para que se realicen por personal que labora por un periodo de tiempo no determinado, lo que afecta en la cultura organizacional.</p>
Misión	<p>El Museo Universitario Arte Contemporáneo, MUAC-UNAM, colecciona, preserva, investiga, exhibe y difunde arte contemporáneo. Es un espacio donde se producen experiencias sensibles, afectivas, y de conocimiento, que ofrecen a los públicos una diversidad de posibilidades de exploración de su propia individualidad. Esencialmente, el MUAC construye una colección y archivo referenciales de la producción del arte en México a partir de 1952 y hasta la actualidad (MUAC, 2020).</p>
Principios	<p>El museo orienta sus tareas sustantivas a partir de la valoración del saber, la justicia y la igualdad social en un ambiente plural crítico y dialógico, que promueve la producción, la experiencia y el conocimiento del arte y la cultura contemporánea - en México, Latinoamérica y el mundo” (De La Torre, 2015: 10).</p>
Recaudación de fondos	<p>Presupuesto de la UNAM. Asociaciones de apoyo. Autogenerado. Procuración.</p>
Funciones	<p>Presentación y difusión de arte contemporáneo.</p> <p>Actividades de ocio (cafetería, librería y tiendas de mercancía).</p> <p>Actividades académicas (talleres, charlas, conferencias y diplomados).</p> <p>Actividades para generar comunidad.</p>

	<p>Actividades de mediación y recorridos (general, personas con alguna discapacidad e invitados especiales).</p> <p>Actividades infantiles (laboratorios de arte contemporáneo, cursos de verano, imaginarios contemporáneos y talleres de fines de semana).</p>
--	--

Necesidades de Comunicación	Problemas de Comunicación	Elementos que faltan	Estrategia
Difundir las actividades que realiza a públicos potenciales.	Si bien el MUAC cuenta con diferentes canales de comunicación, estos no son utilizados de manera eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> Se necesita que los medios tengan un enfoque en el que logren una comunidad. Ampliar los públicos. 	Plan de medios.
Existe la percepción por parte del público que el MUAC debe mejorar su difusión cultural.	Los contenidos generados por el MUAC en redes sociales carecen de <i>engagement</i> y réplica.	<ul style="list-style-type: none"> Generar contenidos que tengan un impacto en sus públicos. 	Campaña de difusión cultural.
Hay una tendencia a la pérdida de conocimiento sobre las actividades en las que se requiere un contacto con el público debido a la rotación del personal.	No se consolida una cultura organizacional con los miembros del programa de servicio social.	<ul style="list-style-type: none"> Se necesita de un personal más estable para que haya una conexión del conocimiento. 	Hacer un programa de voluntariado.

3.2 Plan de comunicación museística para el MUAC

Después de recopilar la información necesaria para conocer la gestión del MUAC, se presenta un plan de comunicación en el que se propone una serie de estrategias que pueden ayudar a mejorar ciertos elementos de su comunicación museística.

3.2.1 Meta

Se optimizará la museística del Museo Universitario Arte Contemporáneo a través de estrategias de comunicación.

3.2.2 Objetivos

Objetivo 1: Generar interés en los públicos e incrementar la interacción en los canales de comunicación para la difusión de las actividades del museo.

Objetivo 2: Difundir contenidos que permitan el acceso a objetos, colecciones artísticas y conocimientos para generar comunidad.

Objetivo 3: Disminuir la rotación del personal y la pérdida del conocimiento.

3.2.3 Públicos

Públicos museísticos	Públicos del MUAC
Visitantes	Grupo mayoritario: -El público del MUAC es en mayor medida jóvenes entre 18 y 29 años, los cuales el 70% son estudiantes y el 59% de estos son mujeres (De La torre, 2015: 11). -Otros de sus públicos son niños, jóvenes, familias, universitarios, maestros, personas con alguna discapacidad y adultos mayores.

3.2.4 Estrategias

Objetivo	Generar interés en los públicos e incrementar la interacción en los canales de comunicación para la difusión de las actividades del museo.
Estrategia	Creación de un plan de medios para redes sociales.
Públicos	Jóvenes entre 18 y 29 años.
Mensaje Clave	MUAC: Es un espacio que crea experiencias para la exploración de tu propio ser.
Acciones	- Crear la parrilla de contenido para las diferentes redes

	<p>sociales. Con los siguientes pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Branding del MUAC. - Información sobre talleres y actividades. - Datos sobre las exposiciones del momento. - Contenido explicativo sobre obras individuales. - Memoria de eventos. - Foros virtuales. <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el contenido (fotos, fotos 360, videos, gifs, etc). - Gestionar las publicaciones y hacer el seguimiento del contenido. - Elaborar un mapeo de cuentas para generar menciones.
Evaluación	Análisis de métricas (interacciones, comentarios, engagement, seguidores).

Objetivo	Difundir contenidos que permitan el acceso a objetos, colecciones artísticas y conocimientos para generar comunidad.
Estrategia	Hacer una campaña de difusión cultural en escuelas de nivel superior, en la que se preste una obra del museo o bien se presente un performance en el lugar, acompañado de una conferencia que explique el arte contemporáneo.
Públicos	Jóvenes entre 18 y 29 años.
Mensaje Clave	MUAC: Es un museo que promueve la producción, la experiencia y el conocimiento del arte y la cultura contemporánea
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer enlaces con las instituciones. - Determinar qué obra o performance se puede presentar en las escuelas. - Seleccionar personal para las conferencias. - Crear un plan de logística. - Lanzar convocatorias. - Presentación de la obra y conferencia
Evaluación	Número de personas que participen en las actividades, encuestas de satisfacción.

Objetivo	Disminuir la rotación del personal y la pérdida del conocimiento.
Estrategia	Campaña interna para voluntariados permanentes
Públicos	Servicio social y personas interesadas en el arte.
Mensaje Clave	MUAC: El museo orienta sus tareas a partir de la valoración del saber, la justicia y la igualdad social en un ambiente plural crítico y dialógico.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de campaña. - Crear la convocatoria. - Elaborar contenido gráfico promocionando el voluntariado. - Promocionar voluntariado.
Evaluación	Nivel de rotación en el primer año del programa.

3.2.5 Cronograma

Actividad/Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estrategia 1. Crear un plan de redes sociales												
Crear la parrilla de contenido para las diferentes redes sociales.												
Desarrollar el contenido (fotos, fotos 360, videos, gifs, etc).												
Gestionar la publicación y seguimiento del contenido.												
Elaborar un mapeo de cuentas para generar menciones.												
Estrategia 2. Hacer una campaña de difusión cultural												
Hacer enlaces con las instituciones.												
Determinar qué obra o performance se puede presentar en las escuelas.												
Seleccionar personal para conferencias.												
Crear un plan de logística.												
Lanzar convocatorias.												
Presentación de la obra.												
Estrategia 3 Campaña interna de voluntariado permanente												
Plan de campaña.												
Crear la convocatoria.												
Elaborar contenido gráfico promocionando el voluntariado.												
Promocionar voluntariado												

Con todo lo anterior, se concluye que si bien el MUAC cuenta con diferentes elementos para alcanzar sus metas de manera eficiente, ya sean canales de comunicación, estructuras de trabajo, un buen posicionamiento en la imagen, etcétera, estos pueden ser optimizados. De esta manera el MUAC podría, en un futuro, mejorar sus relaciones con los diferentes públicos, abriendo oportunidades de trabajo para su propio beneficio, como el poder generar sus propios ingresos de manera activa, trabajar con más museos y artistas internacionales, ampliar su público, expandir su colección, entre otras cosas.

Conclusión

A través de la presente tesis hemos conocido el impacto de la comunicación organizacional en los procesos de gestión de los museos, de modo que relacionamos cada uno de los puntos teóricos con su parte operativa como comunicación organizacional, comunicación externa, funciones y estrategias de la comunicación externa, públicos, medios, entre otros.

Ante esta situación, se descubrió que los museos, particularmente, funcionan de una forma peculiar porque dependen de los objetivos a concretar con sus públicos meta. Lo anterior no es muy diferente a otras organizaciones, no obstante, a nivel discursivo se invita a la sociedad en general a ser visitantes mediante la comunicación.

Sin embargo, la idea de que cualquier persona puede acudir a estos espacios no funciona a nivel práctico, debido a que los museos sí cuentan con un público determinado y hacen sesgos poblacionales de quienes pertenecen a los mismos mediante sus esfuerzos comunicativos, es decir, desde la forma en la que seleccionan la información hasta las actividades que realizan, excluyendo ciertos grupos poblacionales, lo que se refleja en la falsedad de la democratización cultural.

Es por ello que algunos museos han redirigido sus esfuerzos y objetivos a las áreas de difusión cultural y comunicación externa, presentando estrategias que buscan acercar al colectivo mayoritario al conocimiento que pueden ofrecer. En el caso específico del MUAC, se ha visto reflejado en sus programas pedagógicos, los cuales cuentan con una visión crítica en el que se le ve al visitante como un agente activo y capaz de elaborar cuestionamientos complejos para su construcción de conocimientos.

Pero también, es importante recalcar que es posible que los museos caigan en el extremo de la mercantilización cultural, tratando a sus visitantes como clientes, olvidando su objetivo principal de ofrecer conocimiento a la sociedad. Es por ello, que se necesita un punto medio, entre la optimización de las estrategias de comunicación para acercar a los diferentes públicos al museo y su meta.

Para esto, se utilizan herramientas y conocimientos derivados de distintas disciplinas como la comunicación organizacional y la administración, que en conjunto crean la museística o gestión de museos, con la finalidad de encontrar estrategias adecuadas que coloquen al museo en el punto intermedio entre el

acercamiento social a la cultura, la historia y las artes, y la mercantilización como una forma de subsistencia y de generación de recursos.

Es decir, colocar al museo como un lugar en el que los asistentes puedan gozar de un espacio lúdico, divertido y de conocimiento, ayudando a la construcción de una reputación de calidad que impacta en la recepción de sus exposiciones y demás servicios. Asimismo, utilizar la comunicación organizacional para incrementar o crear confianza entre donadores, proveedores, instituciones, etcétera, a través de estrategias y herramientas de análisis.

Por otra parte, se cumplió con el objetivo general de la investigación el cual se vincula a la hipótesis: demostrar la relación entre la comunicación organizacional y la comunicación museística, logrando la comprobación de ambas. Lo anterior, a través de los objetivos particulares: el primero, trabajado en el primer capítulo, identificando la existencia de la comunicación organizacional en los museos, principalmente en su parte externa, para el cual se hizo un recorrido conceptual sobre la comunicación organizacional y cómo se implementa en los museos, factor que nos permitió comprender la forma en la que esta funciona, es decir, se analizó la imagen e identidad corporativa, así como los medios y estrategias de la comunicación externa.

Posteriormente, en el segundo objetivo, se definió el concepto de museística, el cual es dirigir las acciones administrativas para el cumplimiento de las metas, lo que se refiere a la gestión de museos; que verifica su existencia en este tipo de organizaciones y permitió concluir que la comunicación organizacional cumple con un rol que da la capacidad a las organizaciones de adaptarse a los diferentes entornos de acuerdo a sus objetivos.

La información recopilada visualizó que la comunicación organizacional complementa a la gestión de museos para cumplir metas específicas, punto que es más notorio a través del análisis de nuestro sujeto de estudio, en el que se comprueba el uso de ambas ramas dentro de las instituciones artísticas, que responde al tercer objetivo: demostrar el uso de la comunicación organizacional en el MUAC. Mostrando que la comunicación organizacional se puede observar en organizaciones no empresariales, ampliando el panorama que es enseñado en los estudios y propuestas impartidas en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, esto con base en experiencia propia.

De esta forma, se puede afirmar que la hipótesis de la investigación se cumplió, la cual era: *Si se define la comunicación museística, se puede identificar la existencia de la comunicación organizacional en los museos y se demuestra el uso de la misma en la comunicación del Museo Universitario Arte Contemporáneo, entonces se puede demostrar la relación entre la comunicación organizacional y la comunicación museística.* Lo anterior es debido a que a través de la investigación y las diferentes metodologías empleadas se pudo encontrar la conexión teórico-práctica, la cual es ejemplificada por medio del MUAC y que, al mismo tiempo, permitió la comprobación de la hipótesis.

Además, estos hallazgos nutrieron el plan de comunicación sugerido para optimizar los canales de comunicación con los que cuenta el MUAC y, de esta forma, obtener resultados que se basen en el conjunto de la comunicación organizacional y la museística con la finalidad de cumplir objetivos que se alineen a la visión del museo.

En cuanto a nuestro sujeto de estudio, MUAC, se demostró que si bien cuenta con estrategias de comunicación externa y de difusión cultural, para acercar a los diferentes públicos a su espacio, muchos de sus esfuerzos aún necesitan modificarse para llegar a la visión del museo, pues el área de difusión solo se centra en hacer llegar los conocimientos al visitante y la comunicación externa en llevarlos al museo. Es por ello, que las propuestas de comunicación se enfocan en tratar de unir y equilibrar estas dos áreas, ya que de esta forma se puede hacer una difusión cultural más eficiente mediante la comunicación.

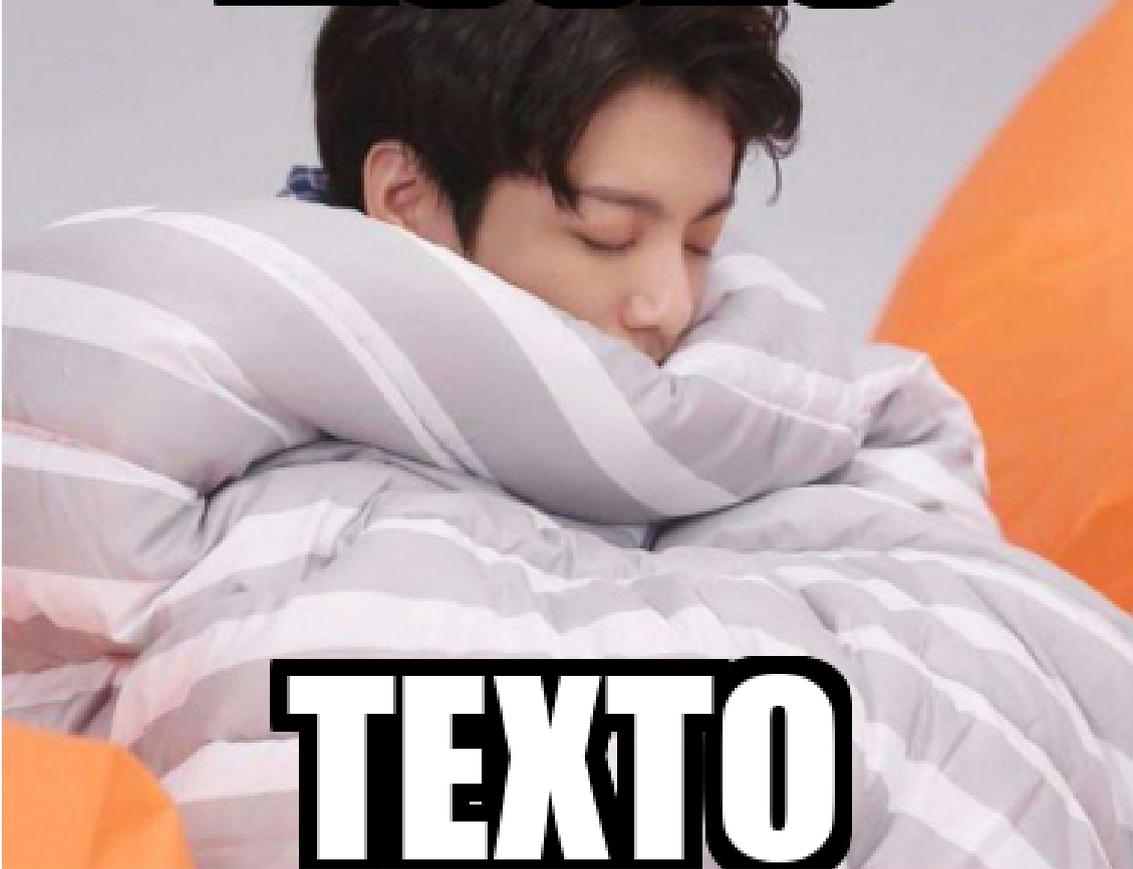
Por otra parte, uno de los descubrimientos más destacados en el proyecto fue el hecho de comprobar que las separaciones sociales creadas alrededor del arte son difíciles de cerrar porque dependen de los objetivos de cada museo y las variantes de mercado. De modo que aún hay un trabajo importante que realizar para lograr generar espacios museísticos cada vez más inclusivos.

Así mismo, esta investigación mostró que la comunicación organizacional y la comunicación museística no cuentan con una delimitación tan contundente, sino más bien son una complementación una de la otra, además fue una forma de entender lo teórico de la comunicación organizacional llevado a la práctica mediante la comunicación museística.

Por último, hay que hacer una pequeña puntuación que las afectaciones que se tuvieron en esta investigación por la pandemia de COVID-19 fueron de índole

comunicativa, ya que por un lado las investigadoras tuvieron que guardar confinamiento teniendo como resultado una comunicación meramente en línea, y por otro lado, el recibimiento de la información por parte del museo fue lento, sin embargo se lograron resolver estas barreras encontrando alternativas de comunicación como videollamadas y correos.

MUCHO



TEXTTO

Fuentes

- Abella Villar, B. (2012-2013). *Gestión de museos y colecciones*. Recuperado de https://www.academia.edu/25693949/TEMA_5_GESTI%C3%93N_DE_MUSEOS_Y_COLECCIONES.
- Abril Sánchez, Cristina; Palomino, Antonio; Sánchez José. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. FC Editorial. España, pp 195-200.
- Álvarez, E., López, A. y López, V. (noviembre, 2019). Publicaciones y crítica de arte contemporáneo. En el *Seminario de Introducción al arte contemporáneo*. Seminario llevado a cabo en el Museo Universitario Arte Contemporáneo, CDMX, México.
- Álvarez, Ekaterina (2021). *Entrevista de recopilación de información para Investigación de Tesis*.
- Álvarez, Jesús Timoteo. (S/N). *Manejo de la Comunicación Organizacional*. Recuperado de: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788499694474.pdf>
- Amieva, M. (diciembre, 2019). Arte y educación, el papel social del museo. En el *Seminario de Introducción al arte contemporáneo*. Seminario llevado a cabo en el Museo Universitario Arte Contemporáneo, CDMX, México.
- Amorós, A. (2005). *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas*, InWent-Capacity Building International, núm.15.
- Arrieta Urtizberea Iñaki. (2014). *La Sociedad ante los Museos*. Universidad del País Vasco. Recuperado de: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/15186/arrieta_2014_sociedad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bachiller, Gladys Raquel Neciosup Avalos. (2017). *Relacionamiento de las oficinas de relaciones públicas con medios de prensa*. Perú: Universidad Nacional del Santa.
- Baena Paz, Guillermina. *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria, México. Recuperado de: <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>.
- Benigno, Alicea. (2003) *Modelo Instruccional*. Comunicación Empresarial Ejecutiva. Universidad de Puerto Rico.
- Benito, D. C. (2018). *Evolución Conceptual del Museo como Espacio Comunicativo*. Estudios sobre el Mensaje Periodístico. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/download/59962/4564456547010/0>
- Boylan, P. J. (2007). *Modelos de museos y sus profesionales: El panorama internacional*. Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España, (12), 127-143.
- Brandolini, A. & González, M. (2009). *Comunicación Interna*. Argentina.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: Guía práctica*. Barcelona: CEAC. Recuperado de: https://www.academia.edu/34814025/Bisquerra_M%C3%A9todos_de_investigaci%C3%B3n_educativa.
- Capriotti, P. (2004). *La imagen corporativa. Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, 57-72. España: Ariel. Recuperado de: http://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/capriotti_la_imagen_corporativa.pdf.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. *Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: Colección libros de la empresa.

- Carrillo, Ramiro (2013). *Teoría y metodología en ciencias sociales*. México: Limusa. Recuperado de: https://factorhumano.tripod.com/biblioteca/a_investigacion/0401AIA.pdf.
- Castillo, Antonio (2010). *Introducciones a las relaciones públicas*. España. Recuperado de: https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf
- Clow, K. E., Baack, D., (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. Pearson Educación. Recuperado de <http://www.miconexionweb.com.mx/publicidad.pdf>.
- Coordinación de Difusión Cultural (2020). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://www.cultura.unam.mx/CulturaUNAM>
- Cordón Benito, D, (2018). Evolución conceptual del museo como espacio comunicativo. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(1). Recupero de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/viewFile/59962/4564456547010>
- Cordón Benito, D. (2018). *Evolución conceptual del museo como espacio comunicativo*. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 24(1). p. 485-500. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/viewFile/59962/4564456547010>.
- Costa J. (2004). *Dircom on line el master de comunicación a distancia*. La Paz: Design.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Debroise, O, De la Torre, G. y Medina, C. (2015). *Folio Negro MUAC*. Recuperado de https://muac.unam.mx/assets/docs/Folio_NEGRO-MUAC_000-100dpi-dobles.pdf.
- Delin, J. (2007). *Brand tone of voice*. Journal of Applied Linguistics and Professional Practice, 2(1), 1-44. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/250014402_Brand_Tone_of_Voice
- Desvallées, A. & Mairesse, F. (2010). *Conceptos claves de museología*. Francia: ICOM & Armand Colin. Recuperado de https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/Museologie_Espagnol_BD.pdf
- Edson, G. (2006). Gestión de los museos en *Cómo administrar un museo: manual práctico*. Consejo Internacional de Museos, UNESCO Office Havana and Regional Bureau for Culture in Latin America and the Caribbean. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147854_spa
- Fong G. (noviembre, 2019). Procuración de fondos para museos de arte contemporáneo. En el *Seminario de Introducción al arte contemporáneo*. Seminario llevado a cabo en el Museo Universitario Arte Contemporáneo, CDMX, México.
- Franklin, E. B. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. Enfoque para América Latina. México: Pearson Educación. Recuperado de <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>.
- Garza, M. Ario. (1995). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de Ciencias Sociales*, México: El Colegio de México. Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080096128/1080096128.PDF>.
- Gillabert, L.M (2011). *La gestión de museos: análisis de las políticas museísticas en la península ibérica (tesis doctoral)*, Facultad de Letras, Universidad de Murcia: Murcia. Recuperado el 20 de Mayo del 2020: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/77896/TLMGG.pdf;jsessionid=5D78EDD07A84D76A2D9EE2C51EC26B3A?sequence=1>
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.

- González Solís, J. (octubre, 2019). El museo desde adentro, museografía y curaduría. En el *Seminario de Introducción al arte contemporáneo*. Seminario llevado a cabo en el Museo Universitario Arte Contemporáneo, CDMX, México.
- Goode, G.B. (1994): "The Principles of Museum Administration", en Kavanagh, G. (ed.): *Museum Provision and Professionalism*, London: Routledge.
- Gore, (1996). *Reinventar la administración pública*. Lisboa, Quetzal.
- Grunig, James E. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Guglielmino, M. M. (diciembre, 2007). La difusión del patrimonio. Actualización y debate. *E-rph-Revista electrónica de Patrimonio Histórico*, (1), 195-215. Recuperado de <https://revistaseug.ugr.es/index.php/erph/article/download/3319/3331>.
- Harada Olivares, E. (enero, 2004). Logotipos, isotipos, imagotipos e isologos: una aclaración terminológica. *Revista Mixcoac. De la academia a la sociedad*, 2 (33), 36-47. Recuperado de http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/157/Logotipos_isotipos_imagotipos_e_isologos (e.pdf).
- Homs Quiroga, R. (1998). *La comunicación de la empresa*. D.F., México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
- INEGI (2019). *Estadística de museos 2019*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/museos/doc/museos_2019_nota_tecnica.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). *Gestión administrativa. Museos*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/museos/>.
- King Gary, Keohane Robert y Verba Sidney. (2000). *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*, Madrid; Alianza. Recuperado de: <https://robertaresende.files.wordpress.com/2016/08/king-el-diseo-de-la-investigacion-caps-1-y-6.pdf>.
- Kotler, N. y Kotler, P.(2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- Llorente Cámara, Enrique (1998). Medios visuales y educación visual. *Revista de Psicodidáctica*, (5),69-82. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=175/17517803008>.
- López, D. (2006). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En Ocampo Villegas, M. (eds.), *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial* (pp 23-62). Colombia: Ediciones ECOE.
- Maraña, M. (2010). *Derechos culturales. Documentos básicos de naciones unidas*. España: UNESCO. Recuperado de http://www.unescoetxea.org/dokumentuak/dchoscult_docbasicONU.pdf.
- Martínez de Velasco, Alberto (1988). Comunicación Descendente en *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*. México: Trillas.
- Martínez-Vilanova Martínez, R. (2017). *Realidad y posibilidades del marketing en los museos en España*. España: Ediciones trea.
- Mateos Rusillo, S. M. (junio, 2012) Difusión cultural. La Magdalena de los productos patrimoniales. *E-rph: Revista electrónica de Patrimonio Histórico*, (10), 69-89. Recuperado de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/36056/difusion-estudios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Maurice, Duvenger. (1996) *Métodos de las Ciencias Sociales*, Barcelona, Ariel, Recuperado de: <https://idoc.pub/documents/maurice-duverger-metodos-de-las-ciencias-sociales-6nq8kx1o1znw>.
- Melendez-Labrador, S. (2011). *Públicos, Organizaciones y Comunicación Estratégica*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/262909552_Publicos_Organizaciones_y_Comunicacion_Estrategica.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Acerca de nosotros*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/acerca-de-nosotros>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Aprendizaje*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/aprendizaje>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Las Brillantinas*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/las-brillantinas>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Mediación*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/mediacion>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *MUAC en tu casa*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/muac-en-tu-casa>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Recorridos*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/recorridos>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Talleres*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/talleres>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Benefactores*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/benefactores>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Comunidades*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/comunidades>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Contacto*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/contacto>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Donantes*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/donantes>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Infantiles*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/infantiles>.
- Museo Universitario Arte Contemporáneo (2020). *Planea tu visita*. Recuperado de <https://muac.unam.mx/planea-tu-visita>.
- Muzellec, L. (2006). What is in a name change? Re-joycing corporate names to create corporate brands. *Corporate reputation review*, 8(4), 305-316. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/233677702_What_is_in_a_Name_Change_Re-Joycing_Corporate_Names_to_Create_Corporate_Brands.
- Oliveira, Andrea y Capriotti, Paul (mayo-junio, 2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El profesional de la información*, 22(3), 210-214.
- Quispe Limaylla, A. (2013). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales*. Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez de San Miguel, H. (2012). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En Fernández Collado (eds.), *La comunicación en las organizaciones* (pp.11-17). México:Trillas.

- Rubiales, R. (2009). *Mediación y museos. Notas de museos e interacciones humanas*. Recuperado de <https://docplayer.es/15467761-Mediacion-y-museos-notas-de-museos-e-interacciones-humanas-ricardo-rubiales-mexico-www-educacionenmuseos-com.html>.
- Sabino, Carlos A. (1996). "El Conocimiento Científico" y "Conocimiento y Método" en *El Proceso de Investigación*, 4-23. Recuperado de: http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf.
- Sagüés Valdés, C. (febrero, 2008). *La difusión, una función del museo*. *Revista museos*, 64-75. Recuperado de <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:864e98ce-9d20-4d25-bf6b-eb43fb9503b2/desde-difusion-funcion-museo-c-valdes.pdf>.
- Sánchez Valls, Adrián. (2015). *Cómo realizar el mapa de un público objetivo*. Recuperado de: <https://adriansanchez.es/wp-content/uploads/2015/07/C%C3%B3mo-realizar-un-Mapa-de-P%C3%BAblico-Objetivo.pdf>
- Sartori, Giovanni. (1984). *La Política. Lógica y método en las ciencias sociales*. México, Fondo de Cultura Económica. Recuperado de: <https://polpublicas.files.wordpress.com/2016/07/la-politica-logica-y-metodo-en-las-ciencias-sociales-giovanni-sartori-1-1.pdf>.
- Sautu, Ruth, et al. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO, Colección Campus Virtual. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/metodo.html>
- Soler, A. (2011): *La gestión de la comunicación externa de los museos y centros de arte malagueños*, (tesina), Universidad de Málaga; Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- Tagle Cruz, A. (mayo, 2020). *El MUAC pone en marcha plataforma para intercambio de materiales culturales*. Crónica. Recuperado de https://www.cronica.com.mx/notas-el_muac_pone_en_marcha_plataforma_para_intercambio_de_materiales_culturales-1153090-2020?fbclid=IwAR1Joe0GugAK_q2JV0EWPrOgcJX1o88v8DHJSdL9VmuRsYWbBDjBkpPIMX8.
- Xifra, J. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid, España: Tecnos.
- Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid, España: Tecnos.

ANEXOS

Encuesta sobre la imagen del Museo Universitario Arte Contemporáneo (MUAC)

El propósito de este cuestionario es hacer un estudio de opinión pública, para verificar la imagen del MUAC.

Aviso de privacidad: el uso de la información de este cuestionario es exclusivamente académico. Las respuestas son anónimas, para proteger la identidad de los usuarios.

1. Género

Cisgénero

Transgénero

Prefiero no decirlo

2. Edad

15-18

19-21

22-25

26-35

36-60

3. El MUAC es un museo...

De arte clásico

De arte

De arte contemporáneo

De arte moderno

De arte abstracto

4. ¿Has visitado el MUAC?

Si tu respuesta es NO has concluido el cuestionario satisfactoriamente.

Sí

No

5. ¿Cuántas veces has acudido al MUAC?

- 1 vez
- 2-3 veces
- 4-5 veces
- +6 veces

6. ¿A qué has acudido al MUAC?

- Exposiciones
- Recorridos
- Biblioteca
- Talleres
- Conferencias

7. ¿Cuál es tu interés por el MUAC?

- Precio
- Servicios
- Ubicación
- Educación
- Socializar

8. ¿Por qué medio te enteraste de la existencia del MUAC?

- Recomendación
- Medios electrónicos (redes sociales o página web)
- Televisión, periódico o radio
- Espectaculares o carteles
- Por la escuela

9. ¿Cuál es la razón por la que has asistido al MUAC?

- Porque me lo recomendaron
- Por internet
- Por medios de comunicación tradicionales (televisión, radio, periódico)
- Por medios impresos (folletos, espectaculares, carteles)
- Por tareas escolares

10. ¿Te parece suficiente la difusión cultural del MUAC?

Es perfecta

Sí

Puede mejorar

Hacen lo necesario

Necesita mejorar su difusión

11. ¿Qué concepto define al MUAC?

Divertido

Dinámico

Lúdico

Aburrido

Vanguardista

12. ¿Te parece que la imagen del museo va acorde al siguiente gif?

Sí

No

13. Conforme a tu experiencia, ¿qué sientes por el MUAC?

Emoción

Indiferencia

Confusión

Satisfacción

Desagrado

14. ¿Las exposiciones del MUAC son de calidad?

Son de nivel mundial

Sí

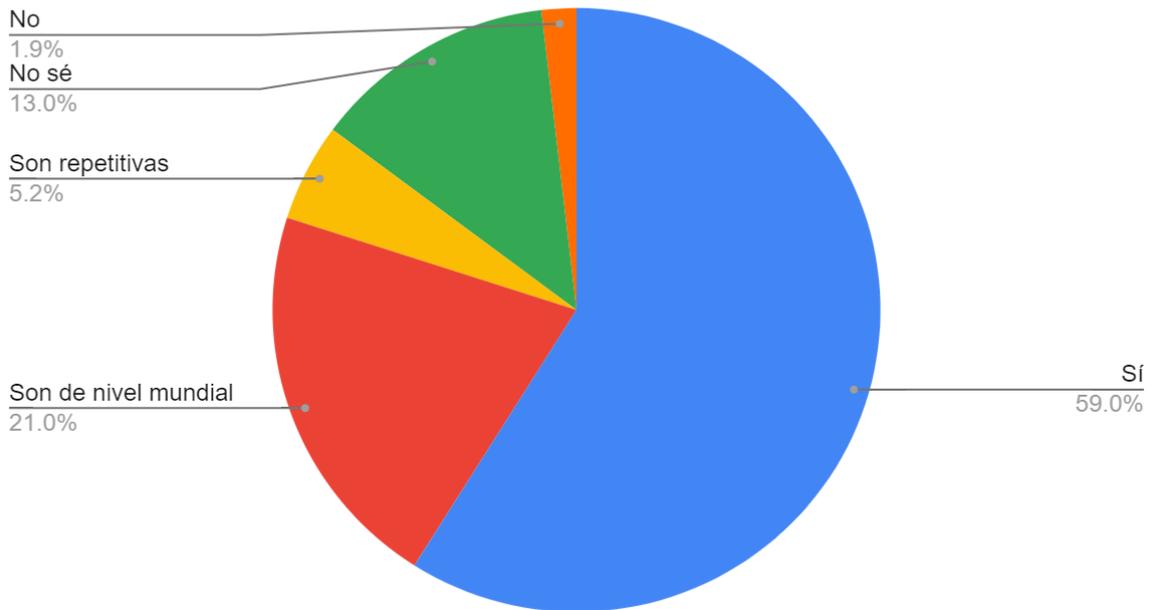
No sé

No

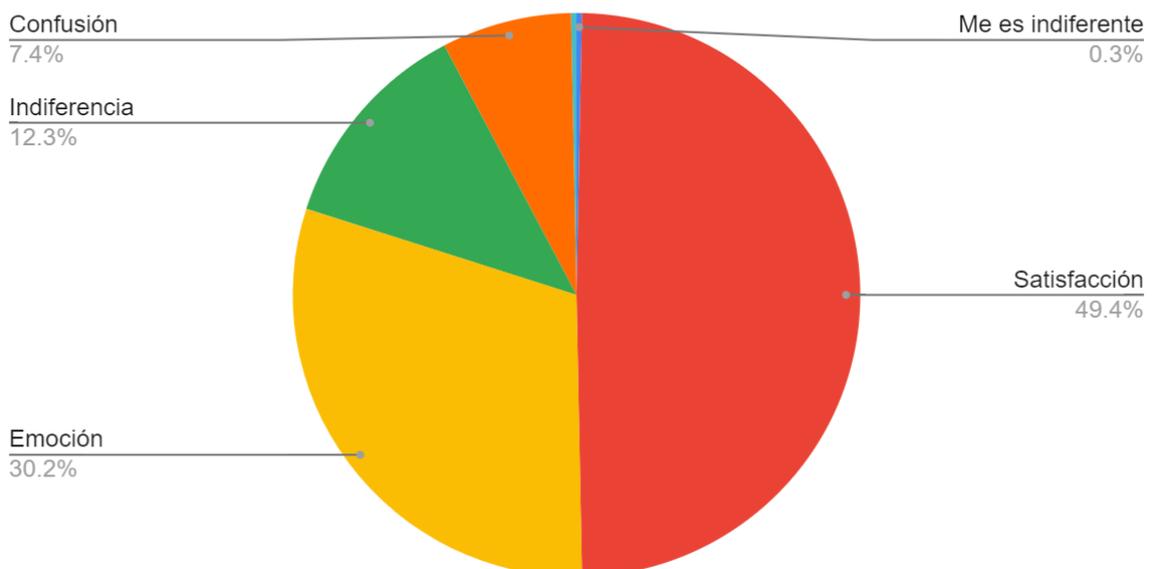
Son repetitivas

Resultados de: Encuesta sobre la imagen del Museo Universitario Arte Contemporáneo

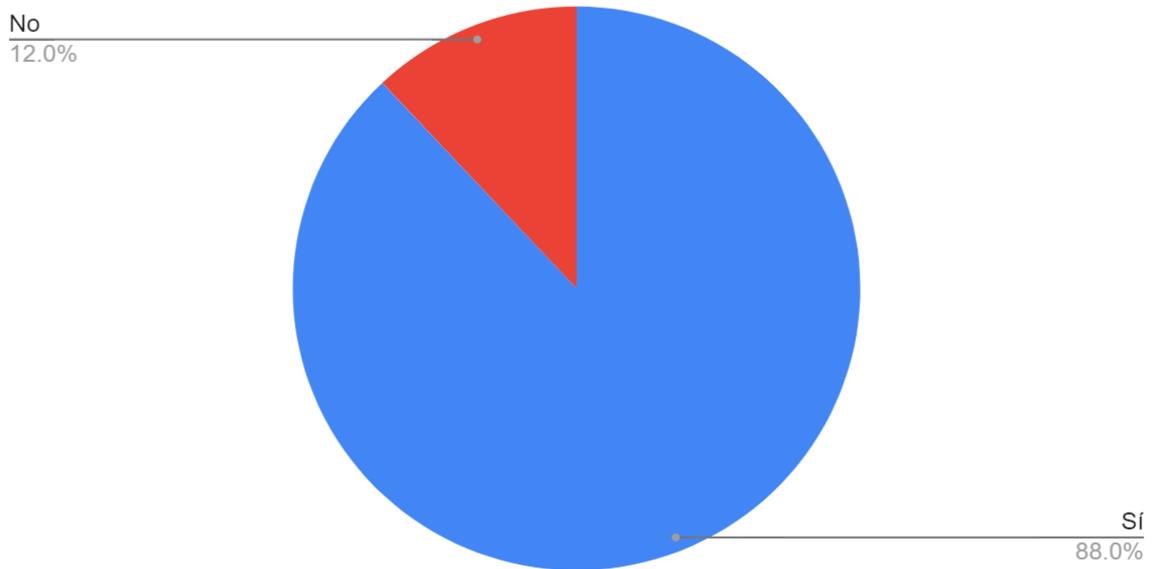
Recuento de ¿Las exposiciones del MUAC son de calidad?



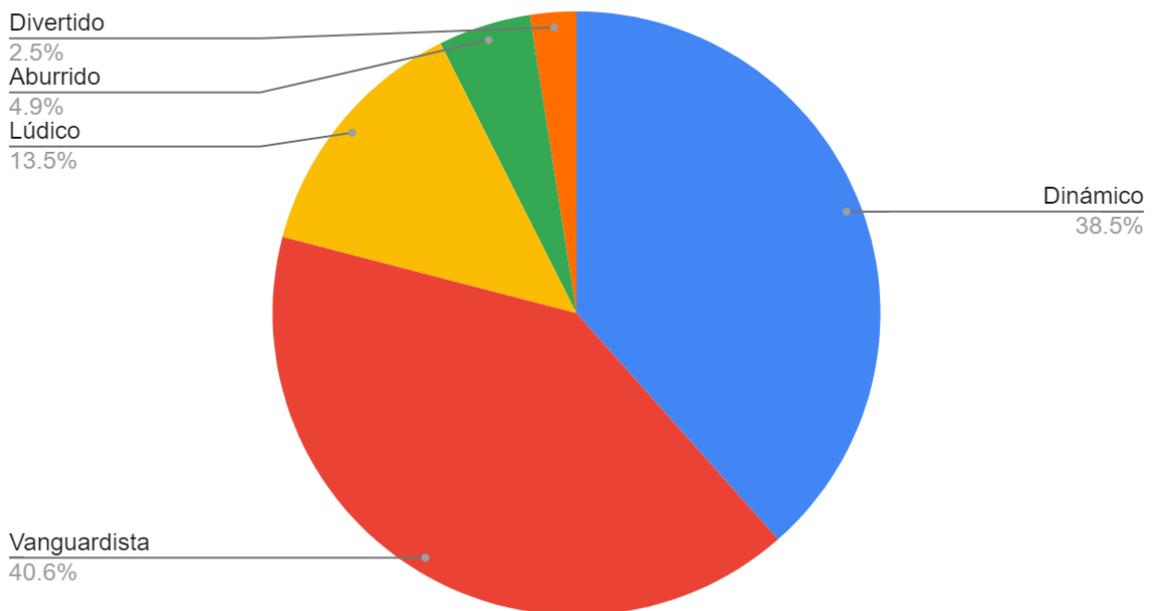
Recuento de Conforme a tu experiencia, ¿qué sientes por el MUAC?



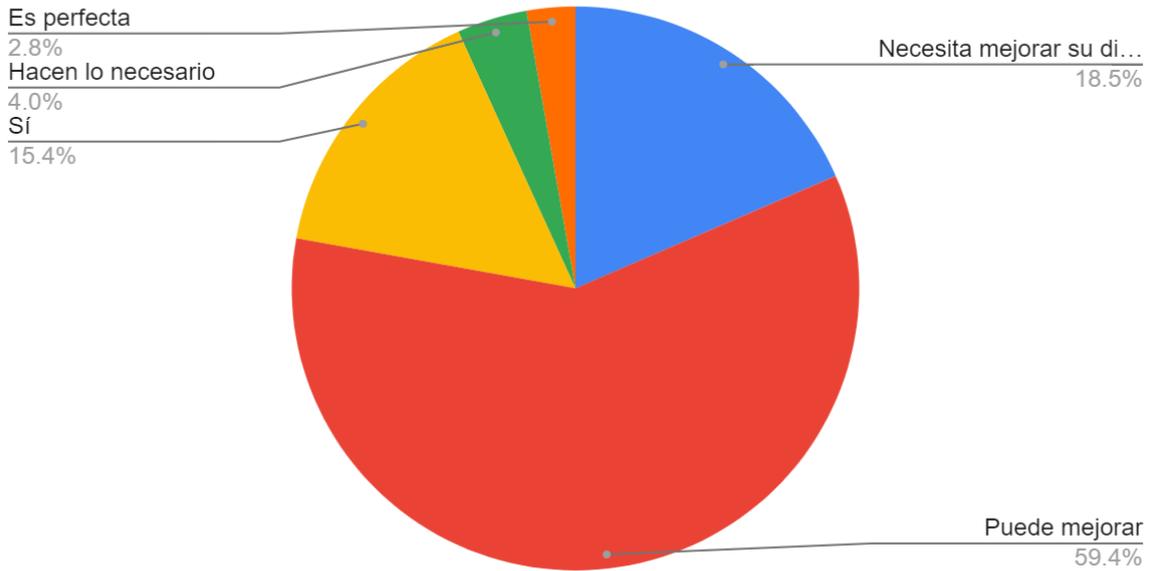
Recuento de ¿Te parece que la imagen del museo va acorde al siguiente gif?



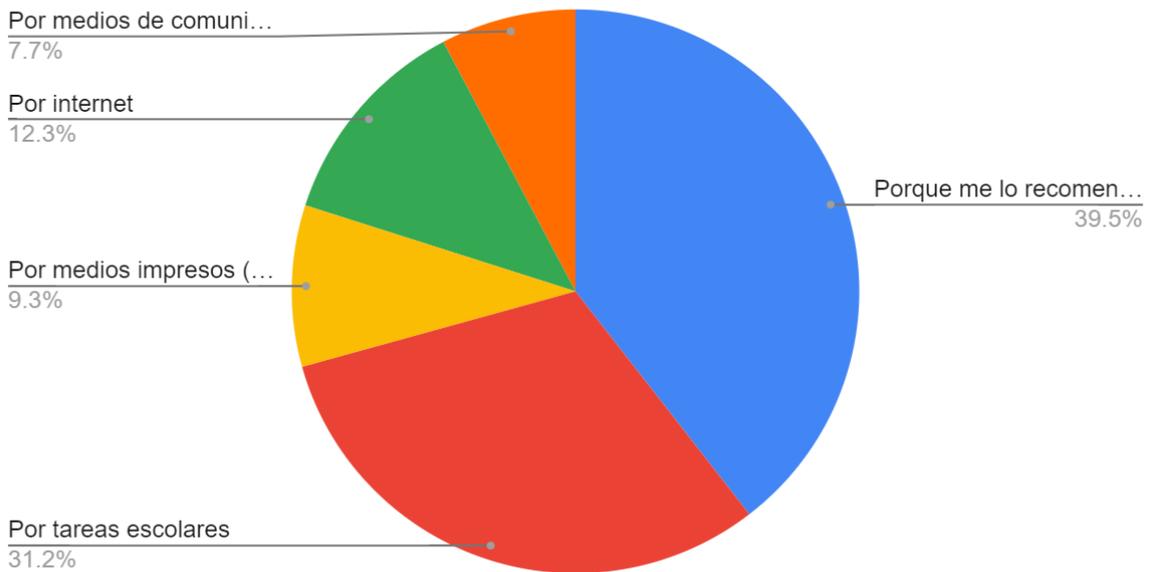
Recuento de ¿Qué concepto define al MUAC?



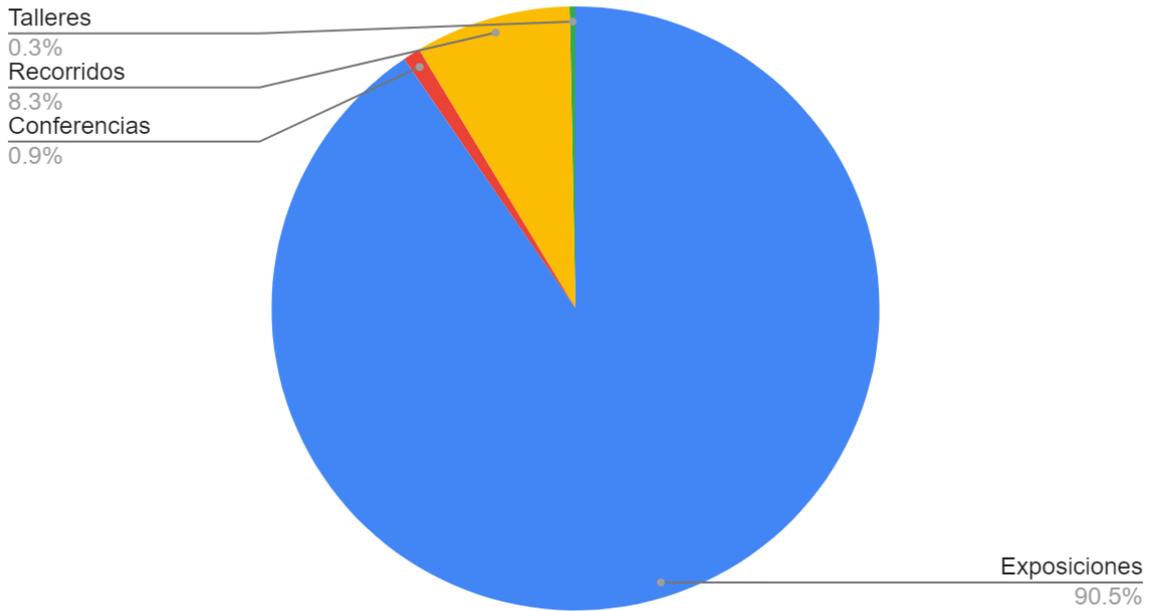
Recuento de ¿Te parece suficiente la difusión cultural del MUAC?



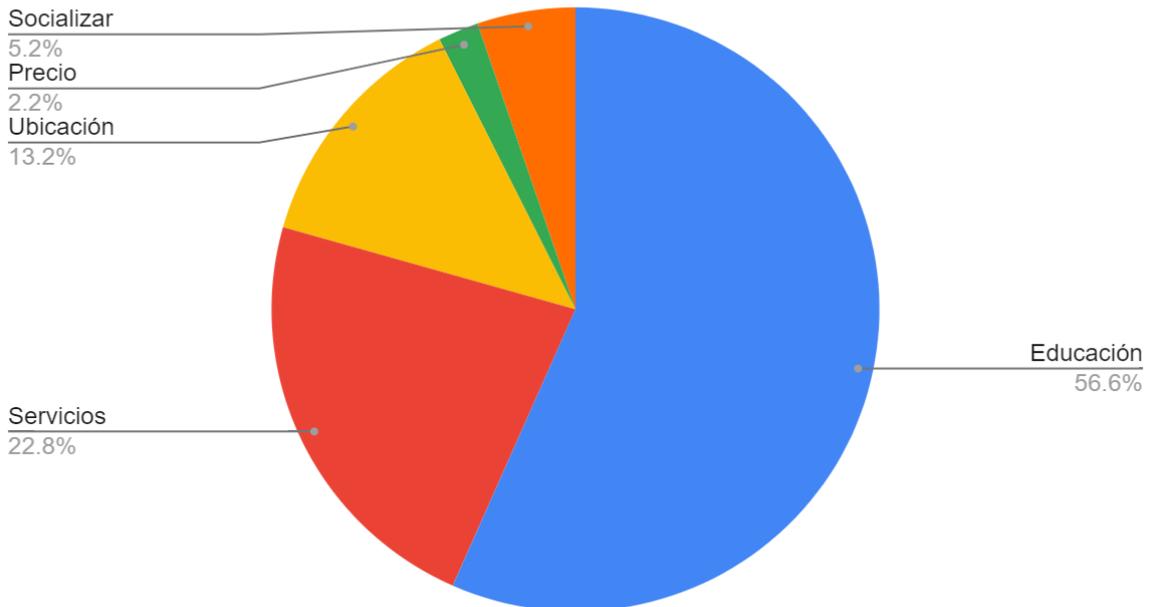
Recuento de ¿Cuál es la razón por la que has asistido al MUAC?



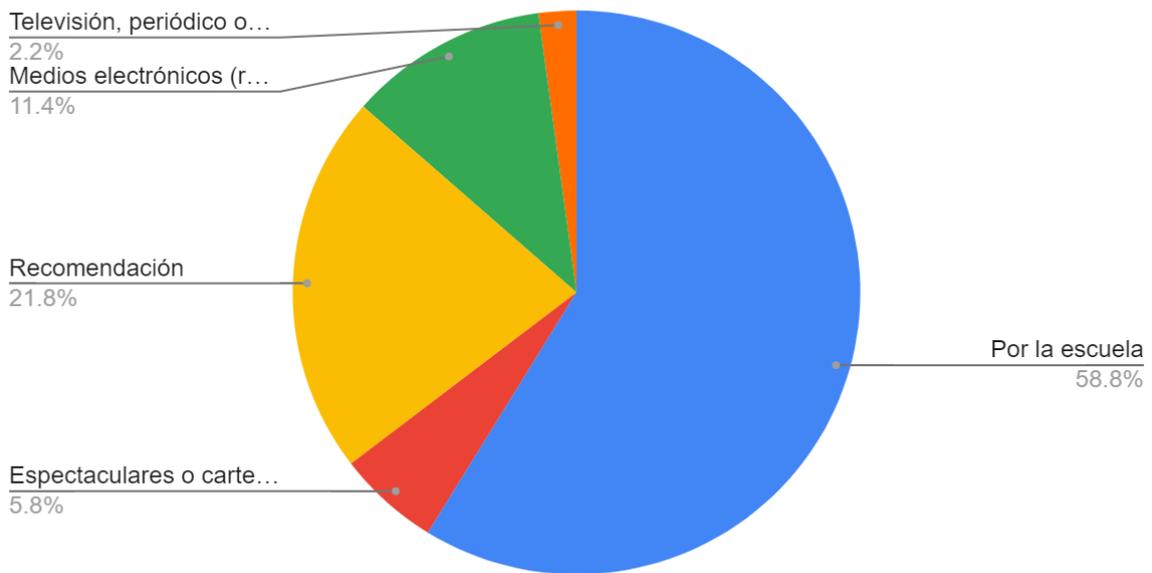
Recuento de ¿A qué has acudido al MUAC?



Recuento de ¿Cuál es tu interés por el MUAC?



Recuento de ¿Por qué medio te enteraste de la existencia del MUAC?



Entrevista de recopilación de información para Investigación de Tesis

Estudiantes: Ángeles Yosely Villa Pérez y Leslie Marcela Méndez Luna

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

La comunicación organizacional aplicada a la comunicación externa del Museo Universitario Arte Contemporáneo

El objetivo general de la investigación es demostrar la relación entre la comunicación organizacional y la comunicación museística, tomando como objeto de estudio al Museo Universitario Arte Contemporáneo (MUAC). Para lograr el propósito de la investigación, se indagó en el término “comunicación museística”, el cual denota una relación en la dirección y gestión del museo, influyendo en la manera en la que funciona la comunicación. Es por ello que si bien se tomó como referencia de la comunicación organizacional a la comunicación externa (imagen, publicidad, relaciones públicas, marketing directo, promoción y difusión cultural) también es importante la manera en que se comunican internamente (identidad), pues son codependientes.

Ahora bien, el motivo de las entrevistas es recaudar información de distintas áreas del museo, para comprender el proceso de comunicación del MUAC e indagar en algunas dudas que surgieron como parte de la investigación.

Las entrevistas se pueden realizar a través de alguna plataforma o bien ser enviadas por escrito.

Preguntas para la Subdirección de Comunicación

Subdirectora de Comunicación: Ekaterina Álvarez

1. ¿Cuál es la filosofía organizacional del MUAC (Misión, visión valores etc)?

El Museo Universitario Arte Contemporáneo es un organismo de la Dirección General de Artes Visuales, (DiGAV) de la UNAM que busca coleccionar, preservar,

investigar, exhibir y difundir las diversas manifestaciones del arte contemporáneo. Es un espacio donde se producen experiencias sensibles, afectivas y de conocimiento. La tipología de ser un museo universitario le brinda al MUAC la oportunidad de ejercer, desde la complejidad, proyectos que, en adición a generar contenido crítico, plantean un quehacer cultural desde la heterogeneidad, la investigación y la complejidad, muchas veces irresoluble, de la vida pública. Esto, en pocas palabras, lleva a pensar al museo como una intersección entre la academia, la teoría artística y la incidencia social.

El acervo del museo documenta la práctica artística en y alrededor de México a partir de 1952, año de fundación de la Ciudad Universitaria, con particular énfasis en la producción posterior a 1968 como parteaguas que reactivó el compromiso de las instituciones locales en la formación del patrimonio cultural contemporáneo. Uno de los principales objetivos del museo ha sido constituir, además de la colección artística, una colección de archivos referenciales de arte contemporáneo en México, que incluye a colectivos artísticos, instituciones, galerías y críticos. Su colección supera las 2000 obras, producidas por más de 300 artistas, e integra 40 fondos documentales.

2. ¿A qué se debe que el MUAC cambiará su logotipo anterior?

El cambio de logotipo del MUAC obedeció a la necesidad de homologar la visualidad del museo en todos sus soportes y plataformas. El logotipo anterior, quizá más cercano a los logotipos usualmente vistos en los museos de arte contemporáneo, resultaba rígido y conservador, lejano a la identidad actual del museo y sus necesidades comunicativas. De esta manera, el cambio ha resultado en una identificación clara con nuestros públicos y ha generado un referente mental y visual del museo.

3. ¿Qué significa su imagotipo?

El imagotipo parte de una noción ampliada sobre el museo y sus redes: es un nexo entre su edificio (el lugar dentro del Centro Cultural Universitario en Ciudad Universitaria) y la producción cultural y artística en México y América Latina. Al mismo tiempo, busca ser un referente visual fácilmente identificable por los públicos. A nivel conceptual, el imagotipo, con su estructura y juego, pretende ser una abstracción de la identidad del MUAC como espacio que conecta el pasado con el presente y las andanzas futuras: una constelación que vincula al arte con su sociedad y su legado histórico.



4. ¿Qué busca transmitir el MUAC con su logotipo cambiante o con movimiento?

A manera de juego visual, el logotipo en movimiento alude a las múltiples perspectivas desde las cuales se puede abordar un mismo fenómeno, sea estético, artístico, cultural o social. Con este espíritu, alimentado por su tipología universitaria, el MUAC se muestra como un espacio abierto a prácticas y saberes heterogéneos, consciente de una realidad dinámica y cambiante.

5. ¿Tienen algún significado los colores que utiliza el MUAC en su logo?

La selección de colores de las aplicaciones usadas por el museo se sustenta, técnicamente, en los colores base del sistema aditivo: rojo, verde y azul (RGB, por sus siglas en inglés), más blanco y negro. La aplicación de éstos en las variaciones del imagotipo buscan dar un acento de color o reflejar alguna de las áreas constitutivas del museo.

Por otro lado, el uso del color para otras aplicaciones, como exposiciones, publicaciones, eventos especiales u objetos publicitarios es libre, pero siempre se mantiene una aplicación tipográfica e identitaria (logo e imagotipo) en blanco o negro.

6. ¿Cómo funciona la comunicación del MUAC al exterior? ¿Hay una planeación específica?

La comunicación exterior del MUAC busca, sobre todo, difundir las acciones que acontecen dentro de la programación del museo, así como los eventos paralelos que se llevan a cabo, sean exposiciones, conferencias, ciclos, talleres, etc. A partir de la planeación anual del museo, se generan estrategias y se asignan presupuestos específicos de acuerdo a la naturaleza y a las necesidades de cada proyecto. En este sentido, la comunicación del MUAC es proactiva, en tanto se

apega a su planeación estratégica, como reactiva, al responder de forma funcional y multimediática a las diferentes situaciones no planeadas que surgen con el trabajo diario.

7. ¿Hay estrategias de comunicación para cada exposición? Y ¿cómo se planean?

Desde el planteamiento de cada proyecto expositivo, se genera un plan de medios que, de acuerdo con los presupuestos y las necesidades de cada exhibición, puede conjuntar el apoyo de sectores públicos y privados. De forma usual, el MUAC cuenta con presencia en medios masivos de comunicación, como lo es la prensa impresa, la radio y la televisión.

De forma paralela, el museo genera para cada uno de sus proyectos una campaña de difusión en redes sociales para apelar a los públicos. Estas acciones abarcan desde campañas de mailing hasta la redacción y difusión de *copies* en las plataformas sociales del museo. Estas campañas se dan sin importar si la exposición es presencial o digital y le permite al museo ser flexible con la forma en que da voz a cada uno de los proyectos. Además, ha demostrado ser adaptable a los cambios en el consumo cultural de acuerdo con nuestro contexto actual.

9. ¿Cómo funciona la publicidad del MUAC?

El MUAC genera alianzas con empresas publicitarias que, dentro de su rango, se apeguen y sean acordes al perfil y la imagen institucional, tanto del museo como de la Universidad misma. Con esto se busca tener presencia en espacios visibles a todos los sectores de la sociedad.

Actualmente, el MUAC cuenta con las alianzas estratégicas en medios de comunicación masiva, sean de publicidad urbana como 5M2 (empresa concesionada para los anuncios en el metrobús y metro de la CDMX), IMU (empresa de mobiliario urbano y publicidad exterior), ATM (empresa de publicidad exterior de gran formato); como en medios impresos, con quienes manejamos un esquema de intercambios: *La Tempestad*, *Time Out*, *Algarabía*, *Lee+*, *Gatopardo* y *Travesías*, entre otros.

10. ¿Les han donado espacios publicitarios?

Sí, con los medios mencionados en la pregunta anterior. Estos esquemas de colaboración se suelen ofrecer a manera de intercambio en especie y con convenios de reciprocidad, específicos a la naturaleza del proyecto a publicitar.

11. ¿Hay promoción mediante llamadas telefónicas?

No, el MUAC no maneja este esquema promocional.

12. ¿Cómo funcionan las relaciones públicas del museo?

Desde el área de comunicación del MUAC se busca tener una relación cercana y constante con medios aliados. Nuestro equipo de prensa mantiene una interacción constante con líderes de opinión, críticos, columnistas y reporteros culturales, con quienes se entabla una relación de intercambio de información y retroalimentación, lo que facilita, por un lado, el trabajo periodístico de los medios y, por otro, nos permite tener un diagnóstico certero del clima cultural presente.

13. ¿Cuenta con un área para relaciones públicas? Si es así, ¿Cuáles son sus tareas y objetivos?

La Subdirección de Comunicación del MUAC realiza acciones que podrían apegarse a las de un área de relaciones públicas, como son el contacto con la prensa y con aliados estratégicos para difusión y publicidad; sin embargo, el museo cuenta en sí mismo con un área de Vinculación, independiente a las labores del área de comunicación, la cual se encarga de reforzar los lazos con instituciones afines, patronos, artistas, etc.

14. ¿Con qué medios de comunicación tradicionales y no tradicionales tienen relación?

En este momento ya es muy complejo poder diferenciar tajantemente entre medios tradicionales y no tradicionales, pues todos los canales de comunicación masiva han diversificado de manera amplia sus mecanismos de comunicación. Contamos con relaciones cercanas con medios como *El Universal*, *Milenio* y *Milenio TV*, *Reforma*, *Excélsior* y *Excélsior TV*, *La Crónica*, *El Economista*, *El Herald de México*, *Reporte Índigo*, *Canal 22*, *Televisa*, *TV Azteca* y *Proyecto 40*, *Once TV*, *TV UNAM*, *Radio UNAM*, *Radio Educación*, *IMER*, *Proceso*, *El País*, *La Tempestad*, *Time Out*, *Lee+*, *Marvin*, *MexicoDesign*, *Revista de la Universidad*, *Gaceta UNAM*, *Capitel*, *Arquine*, *Gatopardo*, *Architectural Digest*, *Travesías*, *Notimex*, *Vice*, *Sin embargo*, *Aristegui Noticias* y *Gas TV*, entre otros. Sin embargo, es notable que muchos de estos medios difunden su información a través de mecanismos alternativos, como lo son redes sociales, blogs, canales de video y etc, lo que diversifica su salida y su forma de consumo. Por otro lado, el MUAC genera por sí mismo una robusta campaña de difusión, tanto a través de su página web, como en redes sociales y otros medios digitales manejados por el área de comunicación los cuales fungen, por sí mismos, como un mecanismo de comunicación directo.